

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 КОЧУБЕЙ Д. В.

УДК 658.7

Кочубей Д. В. Формування системи показників логістичних процесів підприємства

У статті запропоновано методичний підхід до інтегральної оцінки показників управління логістичними процесами підприємства. Оцінку логістичного процесу пропонується виконувати у трьох вимірниках, що повною мірою характеризують логістичний процес підприємства (якість та час виконання логістичних операцій, рівень витрат на виконання логістичного процесу). Запропоновано шкалу інтерпретації отриманих часткових оцінок та інтегрального показника, на основі яких можна розробити управлінські рішення для вдосконалення логістичної системи підприємства. Наукова та практична корисність запропонованого підходу полягає в можливості оцінити результати управління логістичною діяльністю з позиції процесного підходу.

Ключові слова: логістична діяльність, логістичний процес, логістична операція, ефективність, результативність.

Рис.: 2. **Табл.:** 3. **Формул.:** 6. **Бібл.:** 8.

Кочубей Дмитро Вячеславович – кандидат економічних наук, доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: dv.kochubey@gmail.com

УДК 658.7

UDC 658.7

Кочубей Д. В. Формирование системы показателей логистических процессов предприятия

В статье предложен методический подход к интегральной оценке показателей управления логистическими процессами предприятия. Оценку логистического процесса предлагается выполнять с помощью трех измерителей, которые в полной мере характеризуют логистический процесс предприятия (качество и время выполнения логистических операций, уровень затрат на выполнение логистического процесса). Предложена шкала интерпретации полученных частичных оценок и интегрального показателя, на основе которых можно разработать управленческие решения для совершенствования логистической системы предприятия. Научная и практическая полезность предложенного подхода состоит в возможности оценить результаты управления логистической деятельностью с позиции процессного подхода.

Ключевые слова: логистическая деятельность, логистический процесс, логистическая операция, эффективность, результативность.

Рис.: 2. **Табл.:** 3. **Формул.:** 6. **Библ.:** 8.

Кочубей Дмитрий Вячеславович – кандидат экономических наук, доцент кафедры торгового предпринимательства и логистики, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: dv.kochubey@gmail.com

Kochubei D. V. Formation of the System of Indicators of Logistics Processes of Enterprise

In the article a methodical approach to the integrated evaluation of indicators of management of the logistics processes of enterprise has been proposed. The author proposes to perform an evaluation of the logistics process using the three measures that fully characterize a logistics process of enterprise (quality and run-time of logistics operations, level of costs for performing logistics process). A scale for interpreting the obtained partial valuations together with the integrated indicator, on basis of which managerial decisions to improve the logistics system of enterprise can be developed, has been proposed. Scientific and practical usefulness of the proposed approach consists in possibility to evaluate results of management of the logistics activities from the standpoint of process approach.

Keywords: logistics activity, logistics processes, logistics operation, efficiency, effectiveness.

Fig.: 2. **Tabl.:** 3. **Formulae:** 6. **Bibl.:** 8.

Kochubei Dmytro V. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Enterprise Trade and Logistics, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: dv.kochubey@gmail.com

В умовах функціонування торговельного або виробничого підприємства на висококонкурентних ринках значно зростає вагомість досконалого виконання кожного замовлення споживача. Скорочення ринків або посилення конкуренції вимагає від підприємств удосконалення системи логістичних послуг, застосування сучасних методів та засобів просування товарів до споживача. Крім того, висока мінливість ринків, розвиток електронної торгівлі вимагає від менеджменту фокусування зусиль на якості послуг, посилення ролі логістичного сервісу в досягненні довгострокового результату діяльності підприємства. Сьогодні перед системою управління постає проблема швидкого та адекватного реагування на зміни ринкових умов, яку в значній мірі може допомогти розв'язати досконало побудована система логістичного сервісу.

Метою статті є визначення об'єктивної та комплексної системи оцінювання логістичних процесів підприємства, яка дає загальну характеристику як логістичного сервісу, так і управління логістичними витрата-

ми підприємства та є узгодженою з внутрішніми операційними показниками логістичної діяльності.

Питання дослідження та вимірювання ефективності та результативності управління логістичною діяльністю підприємств розглядається багатьма науковцями в монографіях, навчальних виданнях, наукових статтях. Проблема ефективності та результативності логістичних систем досліджувалася такими вченими, як: М. Кристофер [1], Л. Б. Міротін [2], О. В. Мороз [3], М. А. Окландер [4], Ю. В. Пономарьова [5], Д. Уотерс [6], Л. В. Фролова [7] та інші вчені. Але на даний час у спеціалізованій літературі з логістики не існує одностайної думки щодо визначення ефективності та результативності функціонування логістичної системи підприємства.

Ю. В. Пономарьова визначає ефективність логістичної системи як «...показник (або система показників), який характеризує рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних витрат» [5, с. 205]. У наведеному визначенні ефективність логістичної системи тісно пов'язується з рівнем логістичних витрат системи.

Як показник ефективності функціонування логістичної системи Л. Б. Міротін запропонував вважати інтегральний критерій оптимальності, або критерій мінімуму загальних витрат цієї системи: [2, с. 80]:

$$E = \sum_i^p \sum_j^f \sum_k^z Q_{ijk} - \sum \mathcal{Z}, \quad (1)$$

де Q_{ijk} – обсяг логістичних послуг за i -тою операцією j -ю функцією k -го замовлення;

$\sum \mathcal{Z}$ – витрати на логістичну діяльність;

p – кількість логістичних операцій;

f – кількість логістичних функцій;

z – кількість замовлень споживачів, що обслуговуються.

Розглядаючи питомі показники, Л. Б. Міротін пропонує розраховувати ефективність функціонування логістичної системи за такою формулою [2, с. 80]:

$$E = \frac{\sum_i^p \sum_j^f \sum_k^z E_{ijk}}{\sum \mathcal{Z}}, \quad (2)$$

де E_{ijk} – ефективність за i -тою операцією j -ю функцією k -го замовлення.

Але даний розрахунок не враховує рівень якості обслуговування замовлень споживачів, тому пропонується в систему оцінки ефективності функціонування логістичної системи ввести оцінку обслуговування замовлень з якості (логістичного сервісу) [2, с. 81]:

$$E_c = \frac{\sum_k^z (E_k \mathcal{Z}_k)}{\sum \mathcal{Z}}, \quad (3)$$

де E_k – ефективність функціонування логістичної системи від обслуговування i -го замовлення, що визначається формулою [2, с. 81]:

$$E_k = \frac{(1-l_k) \left(\sum_i^p \sum_j^f Q_{ij} - \sum_i^p \sum_j^f \mathcal{Z}_{ij} \right)}{\sum_i^p \sum_j^f \mathcal{Z}_{ij}} + l_k k_k, \quad (4)$$

де l_k – значущість показника якості для логістичної системи залежно від обраної стратегії фірми;

k_k – якість обслуговування k -го замовлення.

Якщо підприємство вибирає стратегію максимуму прибутку або мінімуму витрат, то $(1-l_k) > l_k$. Вибір стратегії високої якості припускає виконання умови: $(1-l_k) < l_k$ [2, с. 81].

М. Кристофер, Д. Дж. Бауерсокс наголошують, що багато науковців основним критерієм ефективності логістичної системи вважають мінімізацію логістичних витрат. Такий підхід, безумовно, є вкрай важливий ц сучасних умовах. Але, розглядаючи питання мінімізації витрат, іншим критерієм ефективності управління логістичною діяльністю доцільно назвати забезпечення необхідного рівня логістичного сервісу.

Д. Уотерс [6] пропонує підхід, заснований на дослідженні структури логістичних процесів, і передбачає

розробку карти процесу – схеми логістичних потоків, що ініціюються отриманням замовлення від споживача та закінчуються фактом отримання споживачем товару. У вітчизняній літературі з логістики цей підхід розглянуто в роботах Ю. В. Пономарьової [5] та О. В. Мороза [3].

Згідно з цим методом ефективність логістичного ланцюга визначається за формулою [3, с. 40]:

$$E_{\text{лл}} = \frac{Q_{\text{ц}}}{Q_{\text{лл}}} \cdot 100, \quad (5)$$

де $E_{\text{лл}}$ – ефективність логістичного ланцюга;

$Q_{\text{ц}}$ – час, що збільшує цінність;

$Q_{\text{лл}}$ – часова довжина логістичного ланцюга.

За даними досліджень, величина ефективності логістичного ланцюга здебільшого становить менше, ніж 10%. Науковці вважають, що «... для підвищення даного показника ефективності, насамперед, необхідно домогтися всебічного розуміння аналізованих логістичних процесів і скоротити час, що не збільшує цінність» [3, с. 40].

В. Я. Омельченко визначає ефективність логістичного управління як «...ступінь досягнення поставлених цілей у виробничо-комерційній діяльності підприємства» [8, с. 273], а також характеризує ефективність логістичного управління трьома показниками: величиною очікуваного корисного результату (ефекту), ймовірністю його досягнення, витратами ресурсів на одержання цього ефекту із заданою ймовірністю. Визначення критерію ефективності можна представити у вигляді такої моделі [8, с. 274]:

$$K_e = \frac{P \cdot V_{pl}}{I \cdot V_{ll}}, \quad (6)$$

де K_e – критерій ефективності, що виражений кількісним показником;

$P = f(p_1, p_2, \dots, p_n)$ – результат, що планується у відповідності до цілей логістики підприємства (векторна величина);

V_{pl} – ймовірність отримання цільового результату з ймовірністю $l \leq 1$;

$I = f(I_1, I_2, \dots, I_n)$ – витрати на досягнення цільового результату P_i (у загальному випадку векторна величина з урахуванням нефінансових витрат);

V_{ll} – ймовірність отримання оптимальної величини витрат з ймовірністю $l \leq 1$.

М. А. Окландер розглядає критерій ефективності функціонування логістичної системи підприємства та відмічає, що він «...полягає у максимізації прибутку на одиницю логістичних витрат при умові забезпечення потрібної якості сервісу, тобто 100% виконання договірних зобов'язань» [4, с. 71].

Система збалансованих показників пов'язує нефінансові показники стратегічного та операційного рівня діяльності з фінансовими показниками та, що найбільш важливо, – з бізнес-процесами, що забезпечують логістичний сервіс споживачам. На думку Л. В. Фролової, BSC-модель орієнтує менеджмент «...на адекватний стратегічний розвиток, який, на відміну від традиційного управління зосереджений переважно на фінансових показниках» [7, с. 94].

Ще одним підходом до визначення ефективності логістичної системи є концепція «діаграм збалансованих переваг», запропонована М. Кристофером. За цією концепцією логістична система досліджується за допомогою ключових показників ефективності, як фінансових, так і нефінансових, які надають можливість застосувати найбільш досконалі та доречні засоби досягнення цілей [1, с. 129].

Визначення результатів логістичної діяльності підприємств є однією з ключових задач як для дослідження поточного стану логістичної системи, так і для формування логістичної стратегії підприємства. Підприємствам необхідно володіти такими методиками оцінки результативності логістичної діяльності, які б дали можливість об'єктивно та різнобічно оцінювати стан логістичної системи. Загальною проблемою у визначенні результативності логістичної діяльності підприємства є недостатньо розвинутий набір методів оцінки результатів логістичної діяльності, які можливо було б застосувати у сучасних умовах.

Пропонується визначити коефіцієнти результативності логістичного бізнес-процесу за ключовими факторами ефективності, застосовуючи положення діаграми збалансованих переваг. Для визначення рівня результативності управління логістичними бізнес-процесами запропоновано використовувати такі коефіцієнти:

- ✦ K_m – коефіцієнт, що характеризує якість (точність) виконання логістичних операцій;
- ✦ K_q – коефіцієнт, що характеризує часові параметри логістичного бізнес-процесу;
- ✦ K_b – коефіцієнт, що характеризує логістичні витрати.

Запропоновані коефіцієнти характеризують рівень фактичних результатів управління логістичною діяльністю відносно нормативного рівня, заданого у стратегічних та оперативних логістичних планах підприємства.

Коефіцієнт точності виконання логістичних операцій враховує кількість зафіксованих помилок у логістичних операціях або процесах, з яких складається логістичний бізнес-процес відносно нормативного рівня помилок у цьому бізнес-процесі за визначений проміжок часу. Характеристику значень коефіцієнта точності виконання логістичних операцій наведено в *табл. 1*.

Коефіцієнт часової тривалості логістичного процесу (K_q) враховує фактично використаний фонд робочого часу для виконання логістичних операцій або процесів, з яких складається бізнес-процес, відносно нормативного фонду робочого часу для виконання цих операцій. Характеристику значень коефіцієнта часової тривалості логістичного бізнес-процесу наведено в *табл. 2*.

Коефіцієнт виконання бюджету логістичних витрат повинен враховувати відповідність рівня запланованих логістичних витрат до фактичного. Характеристику значень коефіцієнта виконання бюджету логістичних витрат наведено в *табл. 3*.

Важливим питанням є вибір типу залежності інтегральної оцінки управління логістичним процесом від часткових факторів. Пропонується визначити загальну результативність системи як добуток рівнів досягнення часткових результатів (коефіцієнтів K_m , K_q , K_b). Вибір форми інтегральної оцінки як добутку складових коефіцієнтів показнику результативності впливає з таких міркувань: по-перше, добуток як тип залежності функції від аргументу характеризує значний вплив кожного

Таблиця 1

Шкала інтерпретації значень коефіцієнту точності виконання логістичних операцій

Значення коефіцієнта точності виконання логістичних операцій	Характеристика значень коефіцієнта точності виконання логістичних операцій
$K_m < 1$	Рівень якості виконання бізнес-процесу нижче нормативного, тобто кількість помилок виконання операцій вище допустимого рівня
$K_m = 1$	Рівень якості виконання бізнес-процесу відповідає нормативному рівню
$K_m > 1$	При виконанні бізнес-процесу досягнутий рівень точності вищий, ніж нормативний. Кількість помилок виконання операцій нижче допустимого рівня

Таблиця 2

Шкала інтерпретації значень коефіцієнту часової тривалості логістичного процесу

Значення коефіцієнта часової тривалості	Характеристика значень коефіцієнта часової тривалості логістичного бізнес-процесу
$K_q < 1$	Рівень часової тривалості виконання бізнес-процесу нижче нормативного, тобто фактична сумарна тривалість виконання операцій нижче сумарного нормативного рівня тривалості операцій
$K_q = 1$	Рівень часової тривалості виконання бізнес-процесу дорівнює нормативному, тобто фактична сумарна тривалість виконання операцій відповідає сумарному нормативному рівню тривалості операцій
$K_q > 1$	Рівень часової тривалості виконання бізнес-процесу вище нормативного, тобто фактична сумарна тривалість виконання операцій більше сумарного нормативного рівня тривалості операцій

Шкала інтерпретації значень коефіцієнта виконання бюджету логістичних витрат

Значення коефіцієнта виконання бюджету логістичних витрат	Характеристика значень коефіцієнта виконання бюджету логістичних витрат
$K_g < 1$	Фактичний рівень витрат виконання бізнес-процесу нижче бюджетного, тобто фактична сума витрат на виконання операцій нижче сумарного бюджетного рівня витрат на виконання операцій
$K_g = 1$	Фактичний рівень витрат виконання бізнес-процесу дорівнює бюджетному
$K_g > 1$	Фактичний рівень витрат виконання бізнес-процесу вище бюджетного, тобто фактична сума витрат на виконання операцій перевищує бюджетний рівень витрат на виконання операцій

зі складових коефіцієнтів на показник результативності логістичного бізнес-процесу; по-друге, застосування добутку складових коефіцієнтів дає можливість визначити оптимальний рівень результативності логістичного бізнес-процесу як 1 при рівності усіх складових коефіцієнтів 1. Крім того, результативність логістичної діяльності з точки зору процесного та системного підходів пропонується розглядати аналогічно до розгляду рівня ймовірності безвідмовного функціонування системи.

Отже, інтегральний показник результативності управління логістичними процесами ІРлп пропонується визначати як добуток коефіцієнтів, що характеризують: якість (точність) виконання логістичних операцій, часові параметри логістичного бізнес-процесу та логістичні витрати. Зростання значення ІРлп від 1 та вище характеризує зростання результативності управління логістичною діяльністю відносно нормативного рівня. При $IP_{лп} = 1$ рівень результативності управління логістичною діяльністю відповідає нормативному. При $IP_{лп}$ меншому за 1, рівень результативності управління логістичною діяльністю є нижчим за нормативний. Шкалу інтерпретації результатів розрахунку комплексного показника результативності управління логістичною діяльністю наведено на *рис. 1*.

Вимірювання результативності виконання логістичних процесів та логістичної діяльності є за своєю сутністю також окремим бізнес-процесом, що є складовою управління логістичною діяльністю підприємства. На *рис. 2* наведена структурно-логічна схема вимірювання результативності виконання логістичних бізнес-процесів та логістичної діяльності.

Вихідними даними для процесу вимірювання результативності виконання логістичних бізнес-процесів та логістичної діяльності є статистична інформація з виконання логістичних операцій у минулому періоді з урахуванням стратегічних цілей розвитку логістичної системи, змін структури асортименту та обсягів товарного потоку в майбутньому періоді.

Результатом визначення стандартів виконання логістичних операцій є цільові нормативні показники часу та якості виконання логістичних операцій. Крім того, до зведення нормативних значень залучається бюджет логістичної діяльності за бізнес-процесами, розроблений логістичними підрозділами. Ці дані закріплюються у вигляді нормативних документів – стандартів логістичної діяльності на завданий період.

У встановлений регламентом бізнес-процесу термін вимірювання результативності виконання логістичних процесів проводиться збір поточних фактичних даних по виконанню операцій та процесів. Зведені та перевірені дані передаються для калькуляції часткових показників та комплексного показника ефективності логістичних операцій та бізнес-процесів.

Після розрахунку повинні бути проаналізовані як отримані показники, так і фактори, що спричинили відхилення значень показників від нормативних. За результатами аналізу показників розробляються відповідні управлінські впливи для корегування функціонування логістичної системи підприємства.

Для реалізації запропонованого підходу необхідне застосування як джерела інформації програмно-інформаційних систем підтримки управління логістичною діяльністю, які б могли забезпечити своєчасне надання достовірної інформації для розрахунку запропонованих

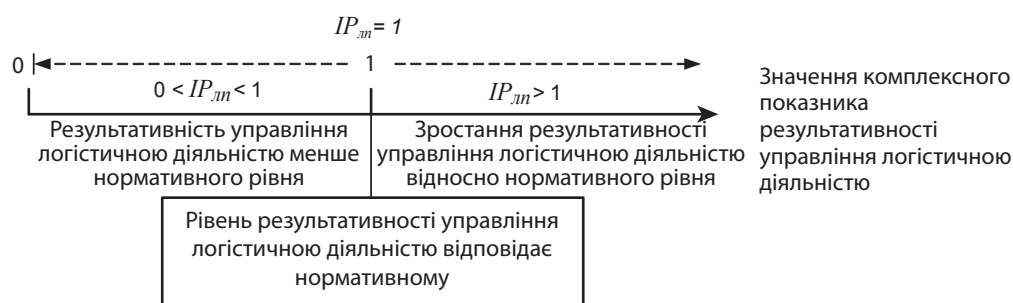


Рис. 1. Шкала інтерпретації результатів розрахунку інтегрального показника результативності управління логістичною діяльністю

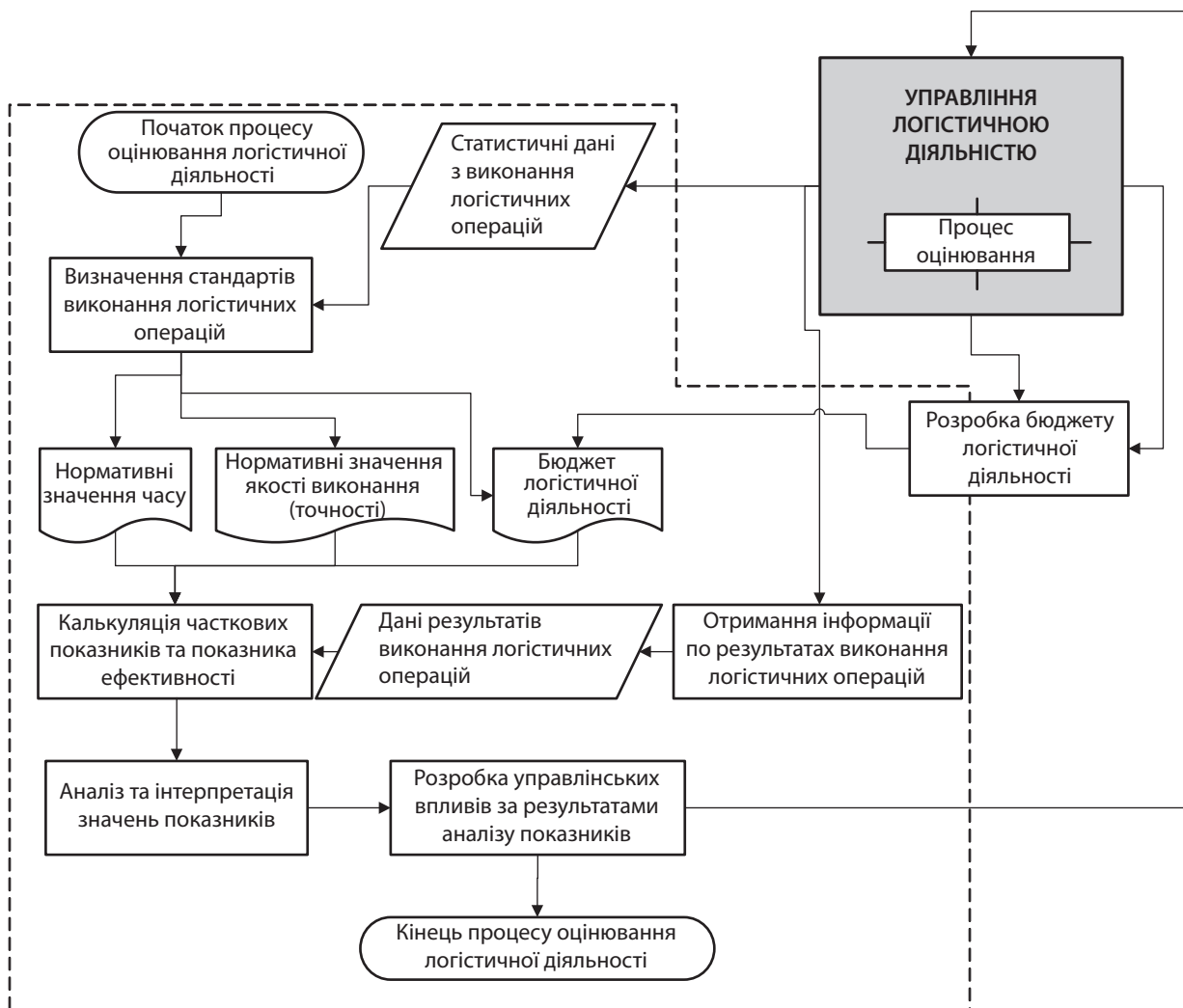


Рис. 2. Структурно-логічна схема процесу вимірювання результативності логістичних бізнес-процесів

показників результативності управління логістичною діяльністю.

Таким чином, розроблено структурно-логічну схему процесу вимірювання результативності виконання логістичних бізнес-процесів та логістичної діяльності, в якій визначено бази даних, що необхідно використати для розрахунку показників, та основні операції розрахунку результативності управління логістичною діяльністю підприємств.

ВИСНОВКИ

Основна наукова новизна розробленого методичного підходу полягає в удосконаленні методичної бази дослідження показників ефективності логістичних процесів підприємств за рахунок впровадження тривимірної оцінки логістичного процесу підприємства. На відміну від широко вживаних на даний час підходів, застосованих на аналізі набору окремих внутрішніх операційних показників логістичної діяльності, підприємства отримують можливість визначити комплексну оцінку логістичних послуг та логістичних витрат.

Практична цінність наведеного методичного підходу полягає в можливості підприємства на основі доступних підприємству даних провести аналіз рівня ло-

гістичного обслуговування, визначити переваги та недоліки, а також цілі та засоби управлінського впливу на логістичну систему.

Перспективою подальших досліджень формування системи показників ефективності логістичних процесів підприємства може бути розробка методичних рекомендацій щодо вдосконалення комплексної оцінки логістичної діяльності підприємств залежно від галузевої та ринкової специфіки. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th edition. Financial Times/Pearson Education, 2016. 310 p.
2. Миротин Л. Б., Ташбаев Ы. Э., Порошина О. Г. Эффективная логистика. Москва: Издательство «Экзамен», 2002. 160 с.
3. Мороз О. В., Музыка О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. 165 с.
4. Окландер М. А. Логістична система підприємства. Одеса: Астропринт, 2004. 312 с.
5. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
6. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.

7. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 322 с.

8. Омельченко В. Я. Логистика в системе трансформационной микроэкономики: теоретико-методологические аспекты. Донецк: Норд-пресс, 2004. 309 с.

REFERENCES

Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management. In *Financial Times*. Pearson Education, 2016.

Frolova, L. V. *Mekhanizmy lohistychnoho upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom* [The mechanisms of logistic management of trading enterprise]. Donetsk: DonDUET, 2005.

Moroz, O. V., and Muzyka, O. V. *Systemni faktory efektyvnosti lohistychnoi kontseptsii postachannia na pidpriemstvakh* [Systemic

factors the efficiency of logistics concept of logistics enterprises]. Vinnytsia: UNIVERSUM-Vinnytsia, 2007.

Mirotin, L. B., Tashbaev, Y. E., and Poroshina, O. G. *Effektivnaya logistika* [Efficient logistics]. Moscow: Ekzamen, 2002.

Oklander, M. A. *Lohistychna systema pidpriemstva* [Enterprise logistics system]. Odesa: Astroprynt, 2004.

Omelchenko, V. Ya. *Logistika v sisteme transformatsionnoy mikroekonomiki: teoretiko-metodologicheskie aspekty* [Logistics in the transformation of microeconomics: theoretical and methodological aspects]. Donetsk: Nord-press, 2004.

Ponomaryova, Yu. V. *Lohistyka* [Logistics]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2005.

Uoters, D. *Logistika. Upravleniye tsepu postavok* [Logistics. The supply chain management]. Moscow: YuNITI-DANA, 2003.

УДК 330.341.1:336.144

МЕТОДИКИ БЮДЖЕТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

© 2016 ПАР'ЄВА О. О.

УДК 330.341.1:336.144

Пар'єва О. О. Методики бюджетування інноваційної діяльності підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід

У статті розглядаються методики бюджетування інноваційної діяльності підприємства. Показано, що система бюджетування майже не використовується на вітчизняних підприємствах, перевага надається бухгалтерському та податковому обліку, а не управлінському, частиною якого є бюджетування. Представлено чотири основні методики бюджетування. Традиційна та проектноорієнтована методики використовуються на українських підприємствах, але мають багато недоліків. Програмно-цільова методика та бюджетування на нульовій основі, актуальні для зарубіжних країн, орієнтовані на результат, однак в Україні їх використання на даний момент сумнівне. Програмно-цільову методику важко реалізувати через відсутність відповідної законодавчої бази та спеціалістів у цій сфері. Бюджетування на нульовій основі може бути введено у практику вітчизняних підприємств, але має бути реалізовано поступово.

Ключові слова: бюджетування, інноваційна діяльність, підприємство, методики, зарубіжний досвід.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Пар'єва Олександра Олександрівна – аспірантка, Одеський національний політехнічний університет (пр. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: pareva.sasha@yandex.ru

УДК 330.341.1:336.144

Парьева А. А. Методики бюджетирования инновационной деятельности предприятий: отечественный и зарубежный опыт
 В статье рассматриваются методики бюджетирования инновационной деятельности предприятий. Показано, что система бюджетирования почти не используется на отечественных предприятиях, преимущество отдается бухгалтерскому и налоговому учету, а не управленческому, частью которого является бюджетирование. Представлены четыре основные методики бюджетирования. Традиционная и проектноориентированная методики используются на украинских предприятиях, но имеют много недостатков. Программно-целевая методика и бюджетирование на нулевой основе, актуальные для зарубежных стран, ориентированы на результат, однако в Украине их использование на данный момент сомнительно. Программно-целевую методику трудно реализовать из-за отсутствия соответствующей законодательной базы и специалистов в этой сфере. Бюджетирование на нулевой основе может быть введено в практику отечественных предприятий, но должно быть реализовано постепенно.

Ключевые слова: бюджетирование, инновационная деятельность, предприятия, методики, зарубежный опыт.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

Парьева Александра Александровна – аспирантка, Одесский национальный политехнический университет (пр. Шевченко, 1, Одесса, 65044, Украина)

E-mail: pareva.sasha@yandex.ru

UDC 330.341.1:336.144

Parieva O. O. Techniques for Budgeting the Innovation Activity of Enterprises: National and Foreign Experience

The article considers techniques for budgeting the innovation activity of enterprises. It is displayed that the budgeting system is almost not used in the domestic enterprises, advantage goes to the cost accounting and tax accounting rather than management accounting, a part of which is budgeting. Four main techniques of budgeting are presented. Traditional and project-oriented techniques are used in Ukrainian enterprises, but have many shortcomings. The special-purpose-program technique and zero base budgeting are relevant to foreign countries and result-oriented, but their use in Ukraine presently is doubtful. The special-purpose-program technique is difficult to implement due to lack of appropriate legislative frameworks and specialists in this sphere. The zero base budgeting can be introduced into practice of domestic enterprises, but it should be implemented gradually.

Keywords: budgeting, innovation activity, enterprise, techniques, foreign experience.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 9.

Parieva Olesandra O. – Postgraduate Student, Odessa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., Odessa, 65044, Ukraine)

E-mail: pareva.sasha@yandex.ru