

# ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА:

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Міжуніверситетська колективна монографія

Випуск 4

За редакцією  
д.е.н., доц. Л. О. Волощук  
д.е.н., проф. Є. І. Масленнікова

ОЛДІПІУС

2019

УДК 330.341.1  
I-66

*Рекомендовано до друку Вченою радою Економіко-правового факультету  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова  
(протокол № 4 від 15 листопада 2019 р.)*

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Одеського національного політехнічного університету  
(протокол № 3 від 29 жовтня 2019 р.)*

**Рецензенти:**

*Лисюк Володимир Митрофанович* – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу ринкових механізмів і структур Інституту проблем ринку на економіко-екологічних досліджень НАН України (м. Одеса);

*Пилипенко Андрій Анатолійович* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і бізнес-консалтингу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (м. Харків);

*Погорелов Юрій Сергійович* – доктор економічних наук, професор, радник члена Рахункової палати України, професор кафедри фінансового права та фіскального адміністрування Національної академії внутрішніх справ (м. Київ)

**Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти** : монографія / I-66 Л.О. Волошук, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін. ; за ред. д.е.н., доц. Л.О. Волошук, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. – Випуск 4. – 524 с.

**ISBN 978-966-289-330-4**

Міжуніверситетську колективну монографію присвячено дослідженню актуальних теоретичних, методологічних та прикладних аспектів управління в умовах інноваційної економіки. В представлених результатах наукових досліджень вчених різних закладів вищої освіти України продовжено наукову дискусію щодо теоретико-методологічних засад, організаційно-економічних механізмів та управлінського інструментарію забезпечення інноваційного розвитку вітчизняної економіки. Монографія буде корисною для науковців та викладачів, здобувачів вищої освіти в галузях «Економіка», «Управління та адміністрування», а також фахівців-практиків зацікавлених проблематикою інноваційної економіки та інноваційного розвитку.

Монографію підготовлено в рамках тем НДДКР: «Макроекономічне планування та управління системою вищої освіти України: філософія і методологія» (реєстр. № 0117U002531, 2017-2019 рр.); «Економічне оцінювання та обліково-аналітичне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності та економічної безпеки на мікро- та макrorівні» (реєстр. № 0116U006740, 2016-2019 рр.); «Конкурентна розвідка в безпекоорієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави» (реєстр. № 0119U002005, 2019-2021 рр).

УДК 330.341.1

© Л.О. Волошук, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов,  
Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін., 2019

ISBN 978-966-289-330-4

## ЗМІСТ

**ПЕРЕДМОВА** ..... 10

**РОЗДІЛ 1  
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ СПРЯМУВАННЯ  
ДЕРЖАВНОГО ІНСТИТУЦІЙНОГО РЕГУЛЮВАННЯ  
МАКРОЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА  
ПІД ВПЛИВОМ ФАКТОРІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ** ..... 13  
*д.е.н., доцент Григор'єв Г.С.  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

**РОЗДІЛ 2  
«НОВА НОРМАЛЬНІСТЬ»  
ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
В ЕПОХУ СИНГУЛЯРНІСТІ** ..... 31  
*д.е.н., професор Кузнєцов Е.А.  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

**РОЗДІЛ 3  
INNOVATIVE DOMINANTS IN THE PROCESS MODELING  
OF INTERNATIONAL STRATEGIES:  
TOPICAL ISSUES OF ADMINISTRATION 2019** ..... 53  
*Doctor in Economics Karpenko Lidiia  
Odessa Regional Institute for Public Administration  
of the National Academy for Public Administration  
under the President of Ukraine  
Ph.D in Economics Voronzhak Pavlo  
Institute of Business, Economy and Information Technologies  
Odessa National Polytechnic University*

**РОЗДІЛ 4  
ХАРАКТЕРИСТИКА МАКРОЕКОНОМІЧНИХ  
ПОКАЗНИКІВ ПРОМИСЛОВОЇ ГАЛУЗІ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ** ..... 72  
*д.е.н., професор Сафонов Ю.М.  
Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту»  
д.е.н., доцент Мельник Ю.М.  
Навчально-науковий інститут прикладної економіки  
і менеджменту імені Г.Е. Вейнштейна  
Одеської національної академії харчових технологій*

<b>РОЗДІЛ 5</b> <b>ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ</b> <b>ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ</b> <b>У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ</b> .....	<b>89</b>
<i>д.е.н., професор Масленніков Є.І.</i> <i>Одеський національний університет імені І.І. Мечникова</i>	
<b>РОЗДІЛ 6</b> <b>РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ</b> <b>АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ</b> <b>В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ</b> <b>У СВІТОВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР</b> .....	<b>102</b>
<i>к.е.н., доцент Радченко О.П.</i> <i>Одеський національний університет імені І. І. Мечникова</i>	
<b>РОЗДІЛ 7</b> <b>КЛЮЧОВІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ</b> <b>І ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ</b> .....	<b>116</b>
<i>к.е.н., доцент Станіславик О.В.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i>	
<b>РОЗДІЛ 8</b> <b>АНАЛІЗ НОРМАТИВНИХ ЗАСАД</b> <b>ТЕРМІНОЛОГІЧНОГО ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ</b> <b>ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> <b>ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ</b> .....	<b>128</b>
<i>д.е.н., доцент Волощук Л.О.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i> <i>аспірантка Носовець О.І.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i>	
<b>РОЗДІЛ 9</b> <b>ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ</b> <b>ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР</b> <b>В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ</b> .....	<b>156</b>
<i>к.е.н., доцент Ковтуненко Ю.В.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i> <i>асистент Криворотенко О.О.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i>	
<b>РОЗДІЛ 10</b> <b>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ</b> <b>ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b> .....	<b>164</b>
<i>д.е.н., доцент Побережець О.В.</i> <i>Одеський національний університет імені І.І. Мечникова</i>	

<b>РОЗДІЛ 11</b> <b>СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ</b> <b>ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> <b>ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>177</b>
<i>к.е.н., доцент Свінарьова Г.Б.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i>	
<b>РОЗДІЛ 12</b> <b>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ</b> <b>В СИСТЕМІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ</b> <b>ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>191</b>
<i>д.е.н., доцент Волощук Л.О.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i> <i>аспірантка Хвальчик І.Л.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i>	
<b>РОЗДІЛ 13</b> <b>ЗНАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ</b> <b>ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ</b> <b>ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ</b> <b>МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	<b>203</b>
<i>к.е.н., доцент Смоквіна Г.А.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i>	
<b>РОЗДІЛ 14</b> <b>ДЕЯКІ АСПЕКТИ ІНСТИТУЦІЙНОГО РЕГУЛЮВАННЯ</b> <b>ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ</b> <b>У АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ</b> .....	<b>218</b>
<i>д.е.н., професор Стоянова-Коваль С.С.</i> <i>Одеський державний аграрний університет</i> <i>к.е.н., доцент Гоголь М.М.</i> <i>Одеський національний університет імені І. І. Мечникова</i>	
<b>РОЗДІЛ 15</b> <b>ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ</b> <b>ВИТРАТАМИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b> <b>ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	<b>227</b>
<i>к.е.н. Шацкова Л.П.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i> <i>магістр Шацков В.В.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i>	

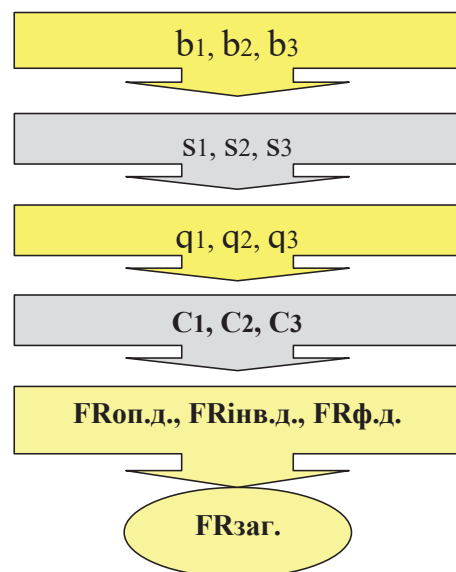


Рис. 3. Модель формування загального фінансового результату діяльності суб'єкта національної економіки

трішнього та зовнішнього середовища, сегментної оцінки нестабільних факторів впливу на результати діяльності за допомогою експертів, статистичного та ймовірного моделювання результатів діяльності суб'єкта національної економіки та складані прогновної оцінки коливань результатів діяльності суб'єкта національної економіки.

з урахуванням багатоваріативної поведінки змінних сегментних складових.

Таким чином, враховуючи наукові та практичні аспекти, на нашу думку, при планування результатів діяльності необхідно забезпечити тісний взаємозв'язок планових показників зі стратегією суб'єкта національної економіки.

Сучасні методики, за допомогою яких здійснюється процес ефективного планування, використовують комплексний підхід до вирішення поставлених питань, а саме процес реалізації обраного методу планування результатів діяльності суб'єкта національної економіки складається з окремих взаємопов'язаних етапів: відбору факторів впливу вну-

## РОЗДІЛ 11

### СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,  
Одеський національний політехнічний університет  
Свінарьова Г.Б.

Ефективне функціонування вітчизняних інноваційно-активних підприємств є одним із пріоритетних напрямків забезпечення економічного розвитку країни. В умовах сьогодення неможливо забезпечити сталий економічний розвиток промислового підприємства без впровадження та реалізації інновацій, як продуктових так і управлінських в будь-якій сфері господарської діяльності. Інноваційна діяльність – є двигуном забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства на обраному ринку промислових товарів та послуг. Саме від своєчасного та безперервного впровадження інновацій в виробничий та управлінський процеси залежить можливість існування підприємства в довгостроковій перспективі. Досягнення поставленої мети найбільш ефективно забезпечується розробкою та реалізацією стратегії розвитку інноваційної діяльності промислового підприємства. В реаліях сьогодення на промислових підприємствах склалась практика зосередження уваги управлінського персоналу на тактичному управлінні інноваційною діяльністю підприємства, тому що першочерговою задачею є його «виживання».

Одним з ефективних управлінських інструментів забезпечення та реалізації стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства є стратегічно-орієнтоване бюджетування, коли система бюджетування не тільки забезпечує виконання та контроль річних бюджетів, які орієнтовані на поточні цілі підприємства, а й охоплює реалізацію стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства.

Огляд наукових праць [1–4], які стосуються стратегічного бюджетування на підприємстві свідчить про те, що комплексного системного бачення стосовно використання цього управлінського інструменту досі немає. Проблема в тому, що на сьогоднішній день немає єдиної думки серед вчених і практиків, які технології Better та Beyond Budgeting відносяться до стратегічного бюджетування, не вироблений обґрунтований підхід до застосування стратегічного бюджетування, що відповідає сучасним вимогам управління [5]. Але, в сучасних умовах, неминуче усі управлінські інструменти еволюціонують в бік стратегічного управління, інформаційним забезпеченням якого виступає система стратегічного управлінського обліку, у тому числі – система стратегічного бюджетування. Ми приєднуємося до низьки науковців, які пропонують інтегровано використовувати стратегічне бюджетування та систему збалансованих показників (BSC). В наукових працях В. Савчука та В. Неудачіна [2; 4] стратегічне бюджетування припускає введення BSC у бюджетування підприємства, базується на системі подвійної петлі, тобто проходження інформації відбувається зверху вниз, а потім, знизу нагору, забезпечуючи зворотний зв'язок. Т. Рижакіна [3] також вважає, що стратегічне бюджетування повинне бути реалізоване через з'єднання системи бюджетування підприємства з BSC. В цілому, ми згодні з думкою автора [5], яка полягає в тому, що система бюджетування підприємства повинна стати частиною процесу реалізації його стратегії.

На наш погляд, стратегія розвитку інноваційної діяльності підприємства найбільш ефективно транлюється через систему збалансованих показників, яка охоплює наступні основні складові [6]:

- складову розвитку інноваційної діяльності й навчання персоналу;
- складову бізнес-процесів інноваційної діяльності;
- маркетингову складову взаємовідносин із клієнтами в розрізі інноваційної діяльності підприємства;
- фінансову складову ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Взаємодія складових системи стратегічного управління та стратегічно-орієнтованого бюджетування наведено на рис. 1.

Реалізація запропонованого механізму інтеграції стратегічно-орієнтованого бюджетування та збалансованої системи показників (ЗСП),

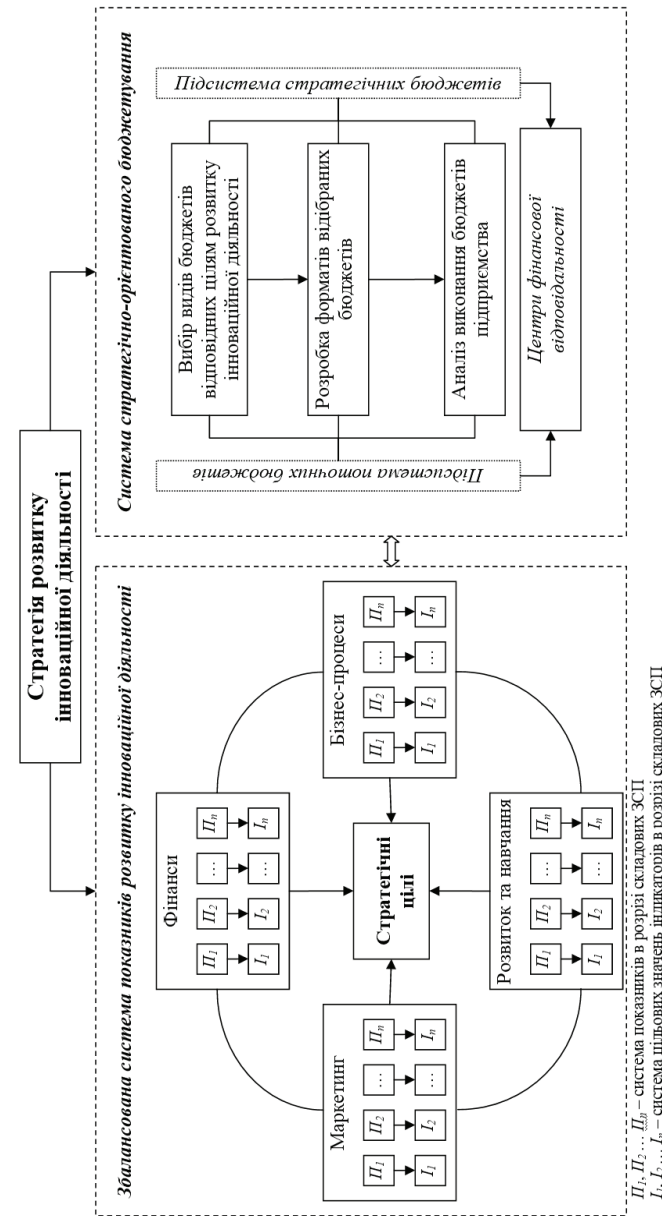


Рис. 1. Концептуальна модель реалізації стратегії розвитку інноваційної діяльності на засадах стратегічно-орієнтованого бюджетування

можлива тільки при наявності стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства, яка охоплює довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на зміцнення його позицій на ринку, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених стратегічних цілей та місії.

Запропонований механізм припускає, що система збалансованих показників інноваційної діяльності та система бюджетування взаємодіють між собою, і вони обидві спрямовані на ефективне забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Для реалізації поставленої задачі система збалансованих показників повинна бути орієнтована на стратегічні цілі розвитку інноваційної діяльності підприємства, які безпосередньо пов'язані зі стратегією підприємства. У рамках відібраних стратегічних цілей розвитку інноваційної діяльності, які охоплюють визначені елементи ЗСП і між якими встановлюються причинно-наслідкові зв'язки за допомогою розробки стратегічних карт, розробляється система збалансованих показників розвитку інноваційної діяльності підприємства. Особливістю системи збалансованих показників є те, що вона формується не тільки з фінансових показників, але й охоплює не фінансові (якісні) показники, які легше всього враховувати й аналізувати саме за допомогою бюджетування, яке підбудовується під будь-який формат, будь-які показники. На підставі розробленої системи збалансованих показників розробляються відповідні формати та види бюджетів підприємства. Розроблена система збалансованих показників повинна бути забезпечена інформацією з відповідних операційних і фінансових бюджетів. Приклад взаємозв'язку показників і бюджетів представлений на рис. 2.

Таким чином, система бюджетування буде виступати не тільки інструментом планування основної діяльності підприємства, але ще вона буде виступати в якості обліково-аналітичного забезпечення розробленої збалансованої системи показників щодо розвитку інноваційної діяльності. При цьому розроблені менеджментом підприємства цільові значення показників ЗСП будуть використовуватися в якості планових значень у системі бюджетування – у короткостроковому періоді вони будуть оброблятися в підсистемі поточного бюджетування, у довгостроковій перспективі – у підсистемі стратегічного бюджетування. Особливістю бюджетування є можливість постійного

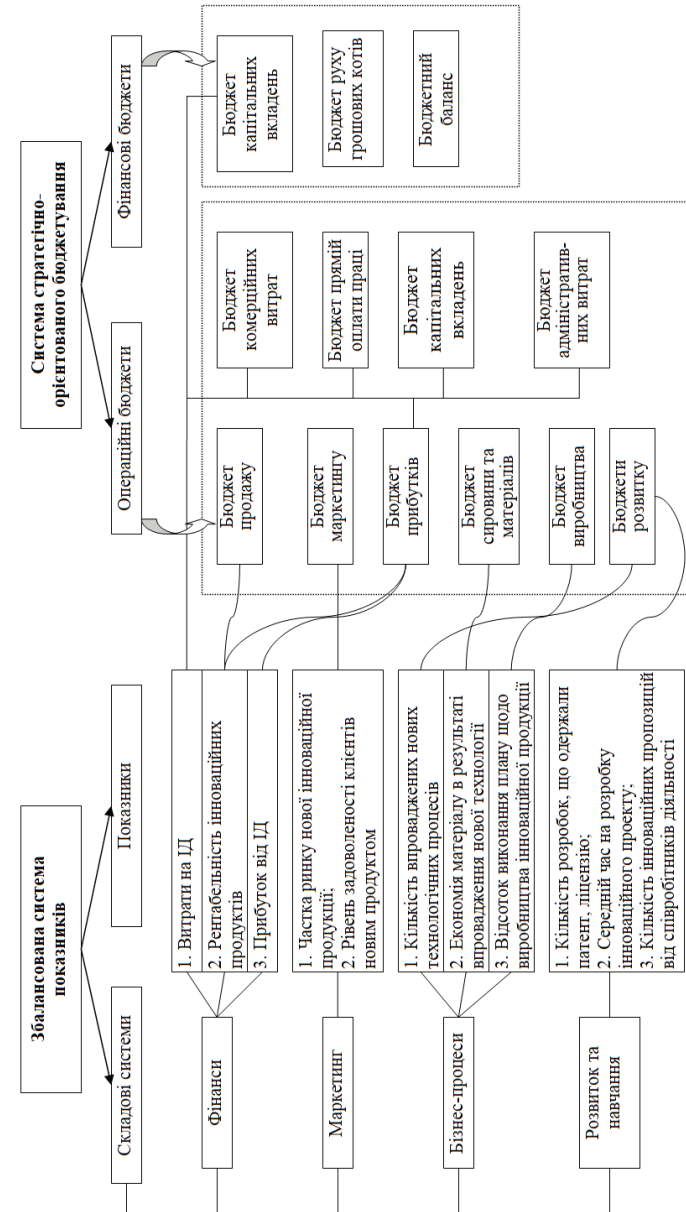


Рис. 2. Приклад обліково-аналітичного забезпечення ЗСП розвитку інноваційної діяльності на засадах бюджетування

коректування стратегічних бюджетів на основі аналізу виконання поточних бюджетів за умови реалізації механізму бюджетного контролю на підприємстві.

У межах реалізації стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства за допомогою інтеграції ЗСП і стратегічно-орієнтованого бюджетування ми пропонуємо наступну схему формування системи бюджетування в розрізі інноваційної діяльності підприємства (рис. 3).

Усі запропоновані види бюджетів розробляються при необхідності в розрізі інноваційних проектів (продуктів), а потім консолідуються у відповідний бюджет по всіх проектах, які стосуються інноваційної діяльності підприємства. В остаточному підсумку генеральний бюджет буде відображати заплановані показники забезпечення та розвитку саме інноваційної діяльності підприємства у відповідності до встановлених цільових показників ЗСП. Усі інші види діяльності необхідно бюджетувати окремо, потім зводити в єдиний консолідований бюджет в цілому по підприємству. Окреме бюджетування різних видів діяльності підприємства дає можливість визначити внесок кожного виду діяльності в загальний результат – прибуток підприємства та виявити більш рентабельні напрямки вкладення коштів.

В умовах ринкових відносин та високої конкуренції відправною точкою розробки системи операційних бюджетів в розрізі інноваційної діяльності виступає бюджет продажу.

Специфіка діяльності інноваційно-активного підприємства вимагає відійти від стандартної форми цього бюджету, адже в основному діяльність підприємства здійснюється в рамках певних інноваційних проектів (продуктів), які мають різний набір робіт та послуг підприємства, тому консолідований бюджет продажу потрібно формувати на основі окремих бюджетів продажу по кожному інноваційному проекту з деталізацією номенклатури його складових. В бюджеті також розраховується кількість продукції, робіт та послуг, їх ціна та дохід, який отримує підприємство в розрізі кожного інноваційного проекту (продукту) (табл. 1).

Наступний бюджет – бюджет інших операційних доходів, який включає суми інших доходів від операційної діяльності підприємства, крім доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а саме дохід від:

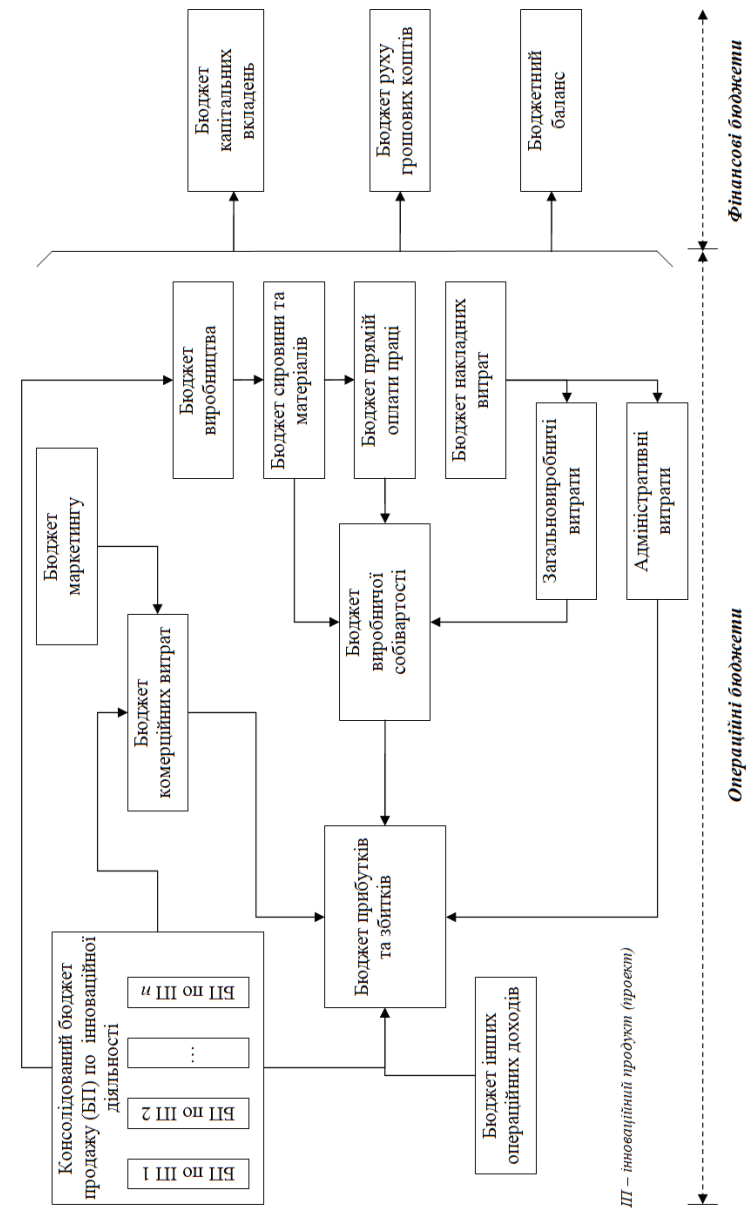


Рис. 3. Механізм формування системи бюджетування підприємства в розрізі інноваційної діяльності

Таблиця 1. Формат консолідованого бюджету доходів в розрізі інноваційної діяльності за 1 квартал звітного періоду

Номенклатура	Кількість			Ціна, грн.			Дохід, грн.		
	Січень	Лютий	Березень	Січень	Лютий	Березень	Січень	Лютий	Березень
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Інноваційний проект (продукт) 1</i>									
Разом за проектом (продуктом) 1									
<i>Інноваційний проект (продукт) 2</i>									
Разом за проектом (продуктом) 2									
<b>Разом дохід за місяць</b>									

- операційної оренди активів (якщо оренда не є основним видом діяльності);
- операційних курсових різниць;
- відшкодування раніше списаних активів;
- роялті;
- процентів, отриманих на залишки коштів на поточних рахунках у банках або депозитних рахунках до запитання;
- реалізації оборотних активів (крім фінансових інвестицій), необоротних активів, утримуваних для продажу, і груп вибуття;
- списання кредиторської заборгованості;
- отриманих безоплатно оборотних активів;
- визнаних штрафів, пені, неустойки тощо.

Наступним кроком є формування бюджету виробництва по кожному інноваційному проекту (продукту) окремо та консолідовано по інноваційній діяльності на основі відповідного бюджету продажу. Знаючи обсяги продажу всіх складових конкретного інноваційного проекту (продукту) ми можемо розрахувати обсяги виробництва з використанням даних бухгалтерського та управлінського обліку щодо запасів готової продукції.

Після розробки бюджету виробництва продукції необхідно розробити бюджет сировини та матеріалів, які будуть використані при виробництві продукції в розрізі кожного інноваційного проекту (продукту). Цей бюджет інтегрує інформацію про прямі матеріальні витрати на виробництво продукції підприємства.

В даному бюджеті необхідно деталізувати сировину та матеріали, які використовуються для виробництва кожного продукту, визначити їх потребу для виробництва одиниці продукції, спланувати або спрогнозувати ціни на матеріали, які будуть придбатися. Після чого, шляхом множення обсягу виробництва кожного виду продукції на матеріальні витрати на одиницю продукції в натуральному виразі, отримаємо виробничі потреби в матеріалах кожного виду в натуральному виразі, що, в свою чергу, дасть можливість визначити прямі матеріальні витрати на виробництво інноваційної продукції в грошовому вимірі.

Після бюджету сировини та матеріалів ми пропонуємо скласти бюджет оплати праці, який буде включати розрахунок прямих витрат на оплату праці в розрізі кожного інноваційного проекту (продукту) підприємства. Для розрахунку цього бюджету потрібно проанормувати витрати праці на одиницю продукції, а також спланувати тарифну ставку оплати праці виробничого персоналу. Загальні прямі витрати на оплату праці в розрізі кожного виду продукції знаходиться шляхом множення загальних витрат праці в натуральному виразі та тарифної ставки.

Далі потрібно сформувані бюджет накладних витрат, який розподіляється на бюджет виробничих накладних витрат та бюджет адміністративних витрат. В бюджеті виробничих накладних витрат визначаються за допомогою управлінського обліку змінні та постійні накладні витрати в розрізі кожного інноваційного проекту (продукту) підприємства. Знаючи всі виробничі витрати ми можемо складати бюджет собівартості виробленої інноваційної продукції (ІІІ) (табл. 2).

Собівартість виробленої продукції розраховується за формулою:

$$C_g = NZB_n + (ПМ + ПЗ + НВ) - NZB_k. \quad (1)$$

Незавершене виробництво визначається за допомогою бухгалтерського та управлінського обліку, прямі витрати на матеріали переносяться з бюджету сировини та матеріалів, прямі витрати на оплату



Таблиця 2. Формат консолідованого бюджету виробничої собівартості за місяць, тис. грн.

Показник	Бюджетний період – місяць				
	ІІІ 1	ІІІ 2	...	ІІІ n	Разом
НЗВ на початок періоду ( $HЗВ_n$ )					
<b>Витрати на виробництво:</b>					
– прями матеріали ( $ІІМ$ )					
– пряма зарплата ( $ІІЗ$ )					
– виробничі накладні витрати ( $НВ$ )					
НЗВ на кінець періоду ( $HЗВ_n$ )					
<b>Собівартість виробленої продукції (<math>C_n</math>)</b>					

праці беруться з бюджету оплати праці, а виробничі накладні витрати – з відповідного бюджету.

Потім потрібно зробити бюджет адміністративних витрат. Як правило, адміністративні витрати є постійними. Ми пропонуємо систему бюджетів в рамках інноваційних проектів (продуктів), тому постійні адміністративні витрати потрібно буде розподілити між ІІІ, які виконуються на підприємстві за відповідний час виконання проектів. Збирати, акумулювати, обробляти суму адміністративних витрат потрібно за допомогою управлінського обліку.

Аналогічно формується бюджет комерційних витрат на збут.

Бюджет маркетингу необхідно формувати виходячи із специфіки інноваційної діяльності підприємства та потреб в нефінансових показниках збалансованої системи з урахуванням стратегічних та тактичних цілей стосовно маркетингу підприємства.

На заключному етапі формується консолідований бюджет прибутків та збитків інноваційної діяльності підприємства в розрізі певних інноваційних проектів (продуктів). Пропонований формат даного бюджету та основні його показники за місяць наведено у табл. 3.

Бюджет прибутків та збитків отримують шляхом зведення всіх вище перелічених операційних бюджетів підприємства та розрахунку на їх основі величини операційного прибутку по кожному інноваційному проекту (продукту) підприємства.

Прибуток (збиток) від інноваційної діяльності є головним цільовим показником цього бюджету, на основі якого відбувається весь процес

Таблиця 3. Формування бюджету прибутків та збитків в розрізі інноваційної діяльності підприємства, грн.

Показники	ІІІ 1	ІІІ 2	...	ІІІ n	Разом	Джерело інформації для заповнення
1. Виручка від реалізації (чистий дохід)						Бюджет доходів
2. Інші операційні доходи						Бюджет інших операційних доходів
3. Прямі витрати на сировину та матеріали						Бюджет сировини та матеріалів
4. Прямі витрати на оплату праці						Бюджет прямих витрат на оплату праці
5. Разом прямих витрат						Гр. 3 + Гр. 4
6. Маржинальний дохід						Гр. 1 – Гр. 5
7. Загальновиробничі витрати						Бюджет загально-виробничих витрат
8. Виробнича собівартість						Бюджет виробничої собівартості
9. Комерційні витрати						Бюджет комерційних витрат
10. Адміністративні витрати						Бюджет адміністративних витрат
11. Валовий прибуток						Гр. 6 – Гр. 8 – Гр. 9 – Гр. 10
12. Податок на прибуток						Данні обліку
13. Чистий прибуток (збиток)						Гр. 11 – Гр.12

оптимізації окремих статей даного операційного бюджету. Прибуток після оподаткування є джерелом повернення залучених коштів і виплати дивідендів.

Таким чином, сформована система бюджетування буде відповідати стратегічним та поточним цілям розвитку інноваційної діяльності підприємства та буде виступати управлінським інструментом забезпечення збалансованої системи показників.

З метою ефективного впровадження забезпечення ЗСП розвитку інноваційної діяльності на засадах стратегічно-орієнтованого бюджетування доцільно здійснити розподіл показників ЗСП між центрами фінансової відповідальності. Тоді за досягнення значень по кожному встановленому цільовому показнику буде відповідати конкретний підрозділ підприємства. Для реалізації цієї задачі потрібно в рамках системи бюджетування розробити фінансову структуру підприємства.

Фінансова структура підприємства будується залежно від типу господарської діяльності, галузі, масштабів, наявності філіалів і т.д. Приклад розробки фінансової структури інноваційно-активного підприємства наведено на рис. 4.

Центри фінансової відповідальності розроблені в рамках існуючих на підприємстві бізнес-напрямів. Ці напрями взаємозв'язані, але в той же час можуть бути незалежні одне від одного. Кожне з них повністю відповідає за виручку і прямі витрати, проте на непрямі витрати (витрати на зміст дирекції, оренду приміщення і т. д.) ці відділення впливати не можуть, оскільки такі питання розв'язуються на рівні дирекції.

Для ефективної постановки бюджетування надзвичайно важливо, щоб управління бюджетним процесом на рівні підприємства в цілому було зосереджено в одних руках, в одному функціональному підрозділі. Ми пропонуємо ці функції віддати фінансовому департаменту підприємства і всі питання, пов'язані з бюджетуванням, покласти на цей підрозділ.

Розподіл показників ЗСП між центрами фінансової відповідальності підприємства необхідно закріпити у бюджетному регламенті розробленому на підприємстві.

Таким чином, запропонований механізм інтеграції збалансованої системи показників та стратегічно-орієнтованого бюджетування у рамках стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємств дозволить підвищити ефективність процесу управління підприємством в цілому та більш осмислено розробляти та реалізувати поставлені стратегічні цілі у ході здійснення господарської діяльності інноваційно-активного підприємства.

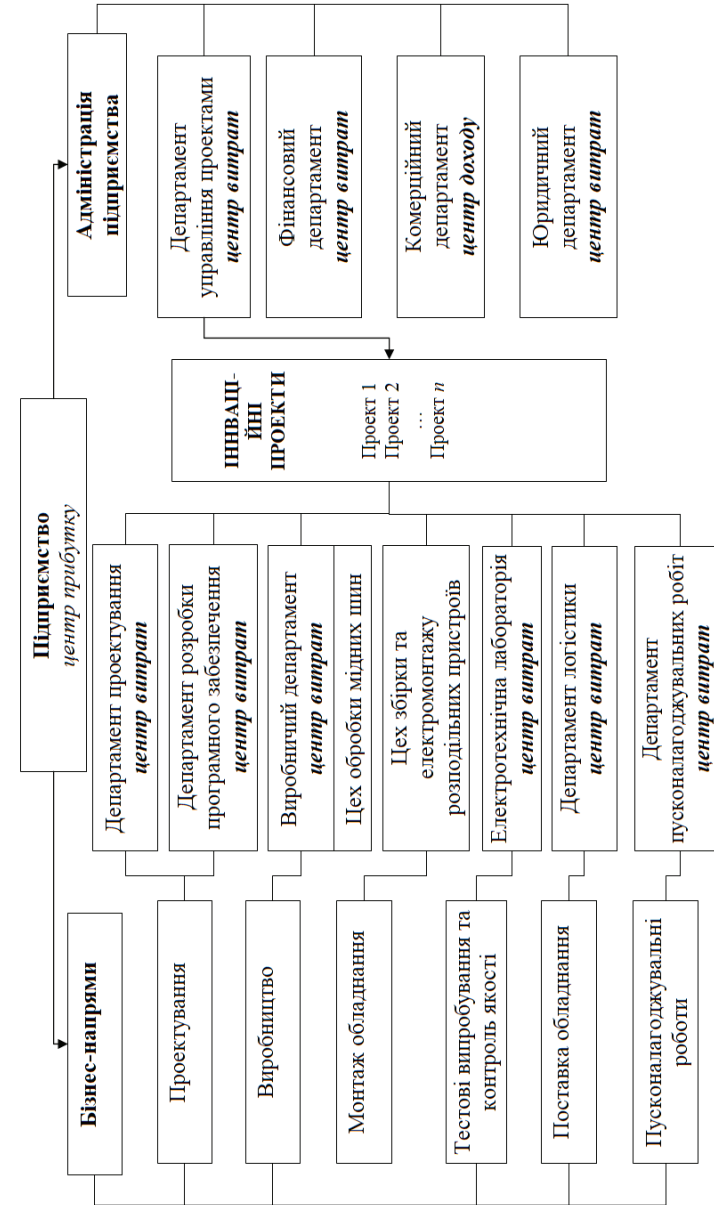


Рис. 4. Розроблена фінансова структура інноваційно-активного підприємства

### Література

1. Бюджетирование по главному [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=366>
2. Неудачин В. Стратегічне бюджетування на основі BSC / В. Неудачин // Контракти. – 2005. – № 7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://alls.in.ua/>
3. Рыжакина Т.Г. Бюджетирование как инструмент управления стратегией предприятия / Т.Г. Рыжакина // Российское предпринимательство. – 2013. – № 12 (234). – С. 40-46.
4. Савчук В.П. Стратегическое бюджетирование / В.П. Савчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://gaar.ru/articles/strategicheskoe\\_byudzhetrovanie/#%5B2%5D](http://gaar.ru/articles/strategicheskoe_byudzhetrovanie/#%5B2%5D)
5. Бабашов Р.А. Новый подход к стратегическому бюджетному планированию деятельности предприятия /Р.А. Бабашов // Сталий розвиток економіки: міжнародний науково-виробничий журнал. – 2015. – № 3. – С. 122-125.
6. Свінарьова Г.Б. Формування інтегрованої системи моніторингу інноваційної діяльності промислового підприємства в кн.: Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти. Вип. 3 [моногр.] / О.М. Коваленко, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнецов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова, Г.Б. Свінарьова та інші. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. – 634 с.

## РОЗДІЛ 12

### УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В СИСТЕМІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

*д.е.н., доцент,  
завідувач кафедри обліку, аналізу та аудиту,  
Одеський національний політехнічний університет  
Волощук Л.О.*

*аспірантка,  
аспірантка кафедри обліку, аналізу та аудиту,  
Одеський національний політехнічний університет  
Хвальчик І.Л.*

Сьогодні питання забезпечення умов фінансово-економічного благополуччя вітчизняних підприємств виставляють на перше місце. На розвиток українських підприємств впливає ряд чинників, серед яких виділяють: нестабільну політичну та соціально-економічну ситуацію в країні; міжнаціональні, регіональні та територіальні конфлікти; недосконалість законодавства; криміналізацію суспільства; шахрайство та корупцію.

В сучасних умовах актуалізується проблема забезпечення фінансово-економічної безпеки, адже підприємства працюють в умовах різних зовнішніх та внутрішніх ризиків, а конкурентне середовище ховає небезпеки та ризики, які негативно впливають на їх діяльність та розвиток, та, відтак, рівень економічної безпеки, та потребують від менеджменту підприємств прийняття оперативних управлінських рішень практично у всіх сферах і видах діяльності. Цей факт вимагає від суб'єктів управління підприємством побудови комплексної системи, що буде спрямована на забезпечення підтримки та зростання рівня фінансово-економічної безпеки.

**Наукове видання**

**ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА:  
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

**Міжуніверситетська колективна монографія**

**Випуск 4**

**Технічний редактор  
к.е.н., доц. Мазур О.Є.**

**Верстка – А. Філатов**

Підписано до друку 01.12.2019 р. Формат 60х84/16.  
Папір офсетний. Цифровий друк. Гарнітура Times New Roman.  
Умовн. друк. арк. 30,46. Наклад 300. Замовлення № 0912-177.  
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Видавництво та друк: «ОЛДІ-ПЛЮС»  
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а  
Тел.: +38 (0552) 399-580, +38 (098) 559-45-45,  
+38 (095) 559-45-45, +38 (093) 559-45-45  
E-mail: office@oldiplus.com  
Свід. ДК № 6532 від 13.12.2018 р.