

К ВОПРОСУ О ВНЕДРЕНИИ СОВРЕМЕННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В ПРОЦЕССЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИГузель Равгатовна ТАИШЕВА^{а*}, Евгения Викторовна СТАРИКОВА^б^а доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой логистики, Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова, Казань, Российская Федерация
taishevag@mail.ru^б старший преподаватель кафедры менеджмента, Набережночелнинский филиал Казанского инновационного университета им. В.Г. Тимирязова, Набережные Челны, Российская Федерация
morozova_ev_starikova@mail.ru

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 09.10.2017

Получена в доработанном виде 24.10.2017

Одобрена 09.11.2017

Доступна онлайн 14.12.2017

УДК 338.22.021.4

JEL: F63, P47, P50, Y70

Аннотация**Предмет.** Процесс бюджетирования промышленного предприятия, оказывающего влияние на развитие и функционирование компании в условиях рыночной экономики.**Цели.** Авторская разработка и обоснование алгоритма по внедрению современных принципов и подходов в процессы бюджетирования промышленного предприятия в условиях рыночной экономики.**Методология.** Используются теоретические положения ведущих ученых-экономистов, эмпирическое наблюдение, описание и обобщение.**Результаты.** Проведен анализ взглядов ученых на вопросы процесса бюджетирования промышленного предприятия, что позволило выделить современные принципы и подходы, способствующие раскрытию возможностей процессов бюджетирования для ведения эффективной деятельности промышленного предприятия в условиях рыночной экономики. Приведен авторский алгоритм действий по внедрению современных инструментов в процессы бюджетирования, а также представлена последовательная декомпозиция работ для исполнения данного алгоритма. Выделены факторы, не позволяющие достичь желаемого эффекта в процессе выполнения задач на каждом его этапе. Предпринята попытка привлечь внимание научного общества и практикующих специалистов к реформированию действующих процессов бюджетирования в условиях рыночной экономики.**Выводы.** Рациональное использование средств бюджета является очень сложной задачей, решение которой невозможно без освоения менеджером широкого спектра высокоэффективных способов, которые предоставляют современные инструменты управления и логистики в целом. Анализ работ ученых и практиков показал, что внедрение современных принципов и подходов в процессы бюджетирования на промышленном предприятии в условиях рыночной экономики возможно на основе проецирования и адаптации логистического подхода, современных инструментов управления, бюджетирования.**Ключевые слова:**

процессы, бюджетирование, инструменты, логистический подход, рыночная экономика

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

Для цитирования: Таишева Г.Р., Старикова Е.В. К вопросу о внедрении современных инструментов в процессы бюджетирования промышленного предприятия в условиях рыночной экономики // *Финансы и кредит*. – 2017. – Т. 23, № 45. – С. 2695 – 2710.<https://doi.org/10.24891/fin.23.45.2695>

В условиях самостоятельной организации совершенствованием бизнес-процессов процесса производства у руководителей предприятия, чтобы создавать ценность, не возникает объективная необходимость считать прекращая при этом оптимизировать затраты. приоритетными задачи, решение которых Не вызывает сомнений постановка вопроса о связано с непрерывным и постоянным возможности внедрения современных

инструментов в управление процессами бюджетирования на отечественных предприятиях, так как действующие процессы, по нашему мнению, не отвечают современным требованиям российской бизнес-среды, функционирующей в условиях рыночной экономики.

Актуальность выбранной нами темы обусловлена тем, что в настоящее время большинство промышленных предприятий продолжает испытывать трудности, связанные с процессами бюджетирования. Оно для каждого предприятия является одновременно приоритетным и весьма сложным направлением деятельности, поэтому, на наш взгляд, в настоящее время процессы бюджетирования возможно реформировать с помощью использования современных инструментов в области теории и практики управления.

Вопросы повышения эффективности управления финансово-хозяйственной деятельностью промышленного предприятия в условиях меняющейся экономической среды отражены в работах следующих исследователей: В.Ж. Дубровский, А.В. Фролов, И.Н. Дулова [1], Г.Р. Таишева, И.Ш. Давыдова [2], Л.В. Чхутиашвили [3], Я.П. Силин, Е.Г. Анимиаца, Н.В. Новикова [4], А.Г. Мокронос, Е.В. Долженкова [5], З.Б. Хмельницкая, Е.В. Кучина [6]. Анализ работ по совершенствованию управления деятельностью предприятия в современных экономических условиях позволил нам акцентировать внимание на том, что переход отечественной экономики на рыночные рельсы должен быть сопряжен с такими процессами, как трансформация, преобразование, модернизация, реорганизация, реформирование, инновация, реинжиниринг. Как справедливо отмечают Я.П. Силин, Е.Г. Анимиаца, Н.В. Новикова, ученым предстоит предпринять значительные шаги по теоретическому осмыслению феноменов, таких как индустриализация, модернизация, техническая и промышленная революция [4]. По нашему мнению, было бы справедливым включить в представленную цепочку действия по внедрению современных инструментов в процессы бюджетирования. Для получения

положительного результата от ведения финансово-хозяйственной деятельности необходима управленческая функция в процессах бюджетирования. Отметим, что данный процесс не только является ключевым в повышении эффективности управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, но и оказывает влияние на бюджеты монотерриторий, которые в свою очередь зависят от экономических показателей предприятий города. По данному вопросу было проведено исследование коллективом авторов, утверждающих, что деятельность градообразующего предприятия, которое также правомерно называть бюджетообразующим, влияет на всю финансовую систему [7]. Следовательно, вопросы повышения эффективности процессов бюджетирования является ключевой задачей научного общества, представителей бизнес-среды и государственных органов.

Аспекты функционирования системы бюджетирования в современных условиях рыночной экономики раскрываются в работах таких ученых, как В.А. Кожина, И.С. Жестковой [8], А.В. Сигарева, Л.Г. Черепенко [9], Н.А. Истоминой [10], Ф.Я. Леготина [11]. К решению вопросов функционирования бюджетной политики в условиях рыночной экономики в комплексном виде подходят В.А. Кожин и И.С. Жесткова [8]. Примечательно, что указанная работа называется «Диалектический подход к пониманию сущности бюджетирования в России», из чего следует, что бюджетирование является наиболее эффективным методом хозяйствования в рыночных условиях и его нельзя рассматривать с позиции «только функции планирования» и/или «хозяйственного расчета» как зеркального отражения плановой экономики. В данном труде представлена следующая характеристика сравниваемых методов хозяйствования (*табл. 1*).

Признавая фундаментальность выдвинутых сходств и коренных отличий метода бюджетирования от хозрасчета, мы считаем, что отечественная модель бюджетирования в условиях рыночной экономики не в полном объеме соответствует представленным в таблице характеристикам. Транслирующиеся

от поколения к поколению методы плановой экономики ведения финансово-хозяйственной деятельности прочно закрепились в действующих процессах бюджетирования и продолжают использоваться топ-менеджерами, что не позволяет оценивать бюджет как эффективный инструмент финансово-хозяйственной деятельности. Методы плановой экономики и принципы хозрасчета, привычные большинству руководителей промышленных предприятий, оказывают негативное воздействие на управление бюджетными процессами. Необходимо подчеркнуть, что отечественное руководство не имеет в отличие от зарубежных коллег годами накопленного арсенала знаний и опыта управления в условиях рыночной экономики. Кроме того, отметим, что метод бюджетирования в данном случае продолжает восприниматься руководителями и работниками промышленных предприятий как остаточное явление плановой экономики. Подобной позиции придерживаются, в частности, такие авторы как Н.В. Наумова, О.В. Коробова [12], Н.Г. Грибникова¹.

С нашей точки зрения, одной из основных причин постоянно возникающих проблем в процессах бюджетирования промышленных предприятий является неспособность руководителей проецировать современные принципы управления на метод распределения финансовых ресурсов, успешно используемые в настоящее время руководителями зарубежных предприятий.

В качестве примера рассмотрим распространенную ситуацию в работе подразделений, вовлеченных в процесс бюджетирования, которая подтверждает, что принципы современного управления игнорируются, а логистический подход не используется параллельно с выполнением процессов бюджетирования и/или существует обособленно. Так, бюджет компании, сформированный на год, в соответствии с планом распределяется между структурными подразделениями предприятия. Однако со

временем возникают проблемы, например в процессе закупки ресурсов. К примеру, необходимо закупить 600 ед. изделий, но они продаются в упаковках по 1 000 ед., а поставщик не соглашается делить количество изделий в упаковке. В итоге закупается партия в 1 000 ед., при этом 400 ед. изделий являются неиспользованным запасом, который впоследствии может перейти в неликвидный запас. В последующие годы данный запас может также не учитываться, поскольку его может не хватить, и опять закупается 1 000 ед. изделий. Однако на данном этапе проблема не заканчивается, а только усугубляется, потому что на третий год фактически можно ничего не закупать, ведь имеется достаточное количество запасов, требуемых изделий. Как показывает практика, изделия будут закупаться по причине того, что затраты запланированы и отказ от закупки приведет к тому, что на следующий год подразделения предприятия сократят бюджет за минусом той суммы, которую они сэкономили в течение трех лет. Рассмотрим все возможные варианты этой ситуации (рис. 1).

Вариант 1. Подразделение планирует свой бюджет с учетом закупки данного изделия, чтобы получить денежные средства. Проводится процедура закупки, изделия поставлены на склад. Закупки n -го периода будут находиться в числе неиспользованных, что приведет к увеличению складских издержек и повышению стоимости готового изделия, замораживанию денежных средств в остатках и образованию неликвида.

Вариант 2. Подразделение планирует закупку только необходимого количества изделий при следующих возможных случаях развития ситуации:

1) поставщик является единственным, при этом он может либо согласиться, либо не согласиться произвести поставку необходимого количества заказчику:

– согласие поставщика о поставке необходимого количества изделий определяется положительным разрешением вопросов для службы снабжения и по

¹ Грибникова Н.Г. Проблемы постановки и внедрения бюджетирования на российских предприятиях // Вестник Костромского государственного технологического университета. Серия: Экономические науки. 2011. № 1. С. 44–47.

результатам закупки подразделение экономит бюджетные средства;

– несогласие поставщика поставить необходимое количество изделий влечет за собой разрешение сложных задач, связанных с учетом всех возможных издержек, связанных с поиском нового поставщика, либо освоением собственного производства;

2) поставщик не является единственным. Тогда подразделения по снабжению используют принятый на предприятии метод выбора поставщика, и менеджеры по закупкам работают с наилучшим предложением. Рассматриваемые варианты представляют траекторию действий менеджера по снабжению, но не показывают глубину проблемы, которая заключается в выделении лимитов денежных средств подразделениям на закупку необходимых ресурсов.

Вариант 3. Подразделение планирует закупки в рамках выделенного бюджета, при этом оно должно экономить средства от данной суммы. Бюджет ограничивает деятельность специалистов по снабжению и не показывает реальных результатов их работы. Многие подразделения ограничивают покупку качественных инновационных и технологически усовершенствованных, а соответственно, более дорогих сырьевых ресурсов и оборудования, работают строго в рамках выделенных лимитов бюджета. Проблема в том, что выделенные финансовые средства связывают руки и неверно ориентируют работников на получение положительного эффекта от заключения сделки на закупку товаров (работ, услуг).

Рассмотренный пример показывает, что как бы хорошо ни работали менеджеры по снабжению, их деятельность в данном случае ограничена финансовыми показателями, а именно – выделенными средствами на закупку. Они не видят положительных результатов работы из-за отсутствия прозрачности при выполнении операций и положительной обратной связи от руководства. Происходит подмена мотивации, переход от эффективной работы к

выполнению функций только в рамках выделенного бюджета.

В соответствии с описанной ситуацией нами были сформулированы практические вопросы, позволяющие оценить проблему закупки в рамках бюджета.

1. Всегда ли закупка в рамках лимита подтверждает ее эффективность?
2. Появилась ли возможность в условиях рыночной экономики стать конкурентоспособным поставщиком готовой продукции за счет закупки некачественного сырья, но по ценам ниже, чем предложения альтернативных поставщиков?
3. Стоит ли считать сделку экономически выгодной, если она исполнена в установленный срок и в рамках выделенных средств за счет ухудшения экспертизы сделки на закупку товаров (работ, услуг) и их качества?

Таким образом, служба снабжения работает согласно плану закупок от различных подразделений и в рамках выделенных бюджетов. В случае если бы распределение закупок осуществлялось по потребности и бюджет закупок являлся общим фондом, то, на наш взгляд, менеджерам по снабжению предоставлялась бы возможность не ограничиваться работой в рамках лимита, а выполнять бизнес-процессы, создающие ценность и направленные на достижение цели предприятия.

Рассмотренный пример показывает необходимость постановки задачи по трансформации системы бюджетирования в условиях рынка с использованием современных методов в области управления, логистики и бюджетирования. Существуют исследования, посвященные новаторским подходам к процессу бюджетирования, таким как продвинутое бюджетирование (Advanced Budgeting), «за рамками бюджетирования» (Beyond Budgeting), которые несут иное видение и подходы в системе распределения денежных средств, бюджетов. Также

иные новаторские аспекты процесса бюджетирования можно увидеть в трудах зарубежных и отечественных экономистов – Дж. Хоупа, Р. Фрейзера [13], С.В. Алейник [14], О.В. Назаровой [15], Ю.С. Родичева, М.Н. Ермаковой [16], К.П. Васенева [17]. Рассмотренные зарубежные модели, такие как «вне бюджетирования», на наш взгляд, можно характеризовать в первую очередь как модели по коренному преобразованию процессов бюджетирования. Мы считаем вполне объективной позицию О.В. Назаровой, которая полагает, что отказ от бюджетирования – это просто лозунг, так как концептуальную схему можно переименовать в схему, по которой должна развиваться и совершенствоваться система бюджетирования. Существующие предложения не исключают метод бюджетирования, а наоборот, могут улучшить и дополнить его [15]. Таким образом, анализ указанных работ позволил нам убедиться в том, что совершенствование процессов бюджетирования в условиях меняющейся экономической среды возможно при использовании принципов зарубежных моделей.

Наряду с принятыми подходами к исследуемой теме, существует необходимость адаптации инструментов логистического подхода к бюджетированию в целях повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности и промышленного предприятия, и региональной экономики в целом. Как справедливо отмечает В.М. Каточков, одним из наиболее эффективных инструментов управления движением материальных, финансовых, информационных и других ресурсов в сфере производства и обращения является логистика [18]. Придерживаясь мнения И.Ю. Окольниковой, Ю.Г. Кузменко, Е.Д. Коньковой, которые пишут, что современная экономика России все в большей степени поворачивается в сторону системных структурных преобразований, ориентированных на логистику [19], мы полагаем, что в управлении процессом бюджетирования необходимо использовать инструменты логистического подхода, ориентирующегося на процессы оптимизации, рационализации и экономии. Традиционно одним из наиболее

важных принципов эффективности использования бюджетных средств является анализ показателей, характеризующих достижение заданных результатов, при использовании наименьшего объема выделенных средств. Исследование работ по применению логистических концепций и SCM подхода к различным сферам деятельности авторов Е.А. Каменевой, Т.Д. Крыловой [20], С.А. Уварова, М.Н. Григорьева², О.Н. Зуевой [21], О.Г. Соколовой, Д.А. Карха [22], В.А. Лазарева [23], С.Ц. Суна [24], Ю. Куруджи [25] подтверждает наше мнение о том, что логистика имеет большое количество методов, направленных на рациональное использование и распределение финансовых средств.

Ученый Э. Деменг сформулировал 14 принципов теории менеджмента для эффективного выполнения операций, экономии времени, повышения производительности труда и ориентации на создание ценности для потребителя при одновременном снижении издержек. Мы поддерживаем позицию М.Д. Жигач, Н.С. Киреевой³, В.А. Лазарева [26], Г.В. Савина, Д.А. Карха [27], которая заключается в том, что эффективность управления бизнес-процессами предприятия повышается с помощью данных принципов.

Анализ научных трудов позволил нам высоко оценить значимость внедрения современных достижений и широкого спектра подходов в области управления и логистики к процессам бюджетирования. Для проецирования и адаптации современных научных достижений к данным процессам нами разработан алгоритм действий, направленных на повышение эффективности бюджетирования промышленного предприятия, представленный на *рис. 2*. Если приступить к использованию предложенного алгоритма, необходимо выбрать пилотный участок, то есть определить объект,

² Уваров С.А., Григорьев М.Н. Сравнительный анализ логистического и SCM-подходов // *Логистика – евразийский мост*: сб. ст. Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2017. С. 336–340.

³ Жигач М.Д., Киреева Н.С. Оперативное управление складом на принципах цикла Деменга // *Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях*: сб. ст. Уфа: Аэтерна, 2017. С. 4–5.

один функционал бюджетирования, например «формирование бюджета закупок». Интересно в связи с этим привести мнение Г.В. Савина, Д.А. Карх о том, что применительно к российской экономике рекомендуется начинать с пробного проекта в той сфере деятельности, в которой он может принести должный успех. Руководство предприятия могло бы оценить при этом возможные результаты применения методологии в других сферах деятельности организации. Реализация проектов реорганизации процесса бизнеса приводит к существенным изменениям в его методах в организации [27]. Известно, что на практике к бизнес-процессу «формирование бюджета закупок» причастны подразделения разных сфер деятельности (служба снабжения, проектные отделы и другие подразделения компании, нуждающиеся в закупке товаров, работ или услуг). Они предоставляют исходные данные для формирования сводного бюджета закупок. Соответственно, при анализе бизнес-процессов «текущего состояния» необходимо их привлечение к совершенствованию процессов бюджетирования, поскольку, по нашему мнению, чаще всего проблемные (узкие места) обнаруживаются в процессе взаимодействия различных служб предприятия.

Предложенный нами алгоритм по проектированию и адаптации логистического подхода и современных инструментов управления для совершенствования процессов бюджетирования включает шесть этапов. Для эффективного осуществления алгоритма в рамках каждого этапа мы предлагаем использовать иерархическую структуру декомпозиции работ, представленную на *рис. 3*.

В процессе разработки и реализации мероприятий любой сложности нередко возникают определенные условия, не позволяющие рабочей группе достичь желаемого результата. В *табл. 2* нами выделены факторы, препятствующие эффективному выполнению этапов алгоритма, а также даны рекомендации по их недопущению.

Разработанные рекомендации (*табл. 2*) способствуют достижению положительного экономического эффекта и устраняют риски, связанные с невыполнением работ в рамках совершенствования процессов бюджетирования. Наши рекомендации имеют практическую направленность и могут быть применены на промышленных предприятиях различного масштаба и сферы деятельности.

В итоге можно с уверенностью отметить, что проведенный анализ трудов отечественных и зарубежных исследователей позволил нам сделать вывод о том, что адаптация современных принципов и подходов к распределению финансовых ресурсов способствует эффективной деятельности, связанной с выполнением бизнес-процессов бюджетирования. Приведенный алгоритм действий по совершенствованию процессов бюджетирования является авторской разработкой. Его реализация и соблюдение рекомендаций по устранению факторов, не позволяющих достичь желаемого эффекта, предоставляют возможность руководителям промышленных предприятий раскрыть потенциал бюджетного метода и достигнуть высоких экономических результатов их финансово-хозяйственной деятельности.

Таблица 1

Характеристики сравниваемых методов хозяйствования

Table 1

Characteristics of the compared management methods

Показатель	Метод бюджетирования	Метод хозрасчета
Сходство	Направлен на снижение издержек предприятия и эффективное использование ресурсов	Направлен на снижение издержек предприятия и эффективное использование ресурсов
Отличия	Как метод рыночного хозяйствования МБ основан на конкуренции свободных товаропроизводителей и предполагает формирование центров ответственности, формальное закрепление, делегирование и регламентирование их полномочий, независимое обоснованное нормирование бюджетов, массовое привлечение персонала к рациональному использованию и экономии ограниченных ресурсов предприятия	Как метод социалистического хозяйствования МХ основан на директивном централизованном планировании, которое связано с режимом экономии ресурсов предприятия, но не предполагает формирования центров ответственности. Полномочия хозрасчетных единиц в использовании результатов труда только декларируются, а мотивация персонала основана на уравнительной системе оплаты труда

Источник: [8]

Source: [8]

Таблица 2

Факторы, препятствующие эффективному выполнению этапов алгоритма и рекомендации по их недопущению

Table 2

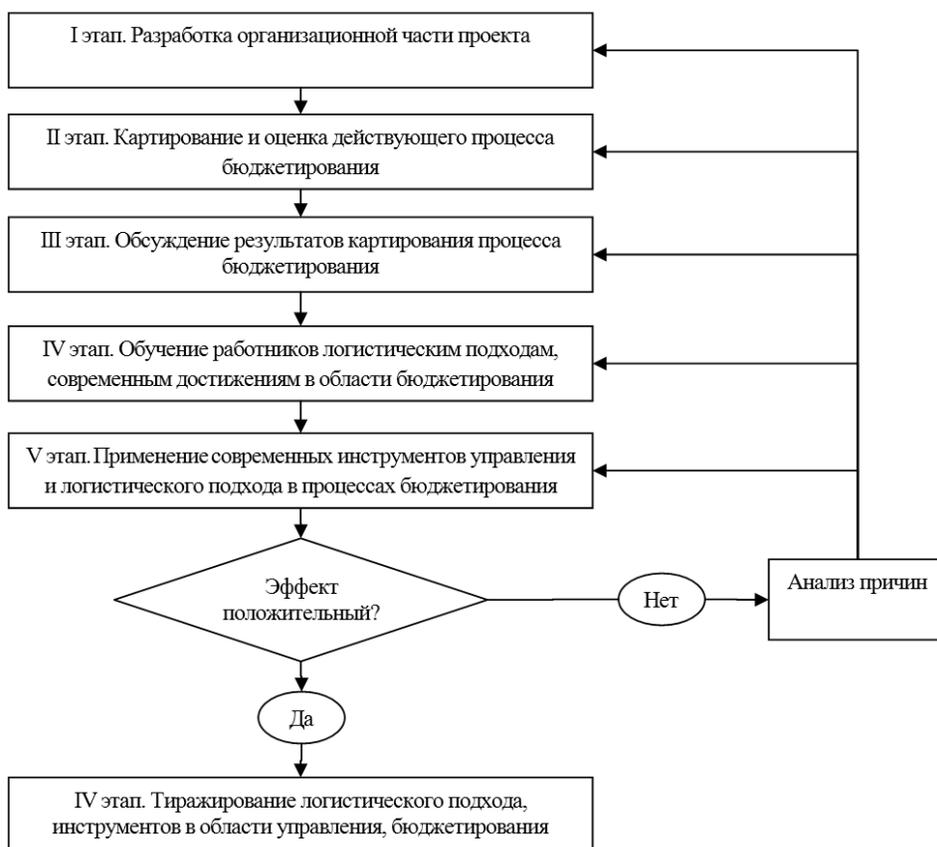
Factors hampering the effective implementation of the algorithm steps and recommendations on their prevention

Этап	Факторы, препятствующие выполнению этапов алгоритма	Рекомендации по недопущению факторов, препятствующих выполнению этапов алгоритма
I	Завышенные ожидания руководства от внедрения современных подходов логистики и инструментов управления	Определить цель и задачи по методике SMART
	Формирование команды, в состав которой входит персонал низкой квалификации	Подобрать высококвалифицированных специалистов, обладающих компетенциями внедрения современных инструментов управления
	Недостаточно четкое распределение и закрепление ответственности между участниками рабочей группы	Распределить и закрепить обязанности между участниками рабочей группы проекта в нормативном документе. Определить фонд оплаты труда
	Отсутствие вовлеченности высшего руководства компании	Привлечь руководителя, обладающего высоким авторитетом среди работников компании, заинтересованного в достижении положительного результата, имеющего опыт руководства в проектной деятельности
	Агрессивные, сжатые сроки выполнения проекта	1. Выполнить декомпозицию работ в рамках проекта (обозначить сроки их выполнения, определить резервное время на выполнение задач). 2. Использовать метод сетевого планирования. 3. Создать диаграмму Ганта (Microsoft Project)
II	Отсутствие формы предоставления исходных данных	1. Подготовить письмо на имя руководителя подразделения «О предоставлении исходных данных» с указанием сроков их предоставления.
	Срыв сроков предоставления данных для проведения анализа	2. Разработать унифицированную форму предоставления необходимых данных
	Неполный объем представленных данных	

III	Отсутствие коммуникации с сотрудниками и информирование об изменениях в бизнес-процессах компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформировать в коллективе благоприятный психологический климат взаимного доверия и сотрудничества. 2. Регламентировать периодичность встреч. 3. Регулярно и своевременно информировать работников о текущей ситуации, ориентируясь на цели компании/службы. 4. Назначить команду ключевых пользователей. 5. Устанавливать задачи в соответствии с целями организации
	Недостаточное взаимодействие руководителей и подчиненных в подразделениях, выполняющих функции бюджетирования и вовлеченных в процесс трансформации	
IV	Консервативность сотрудников, стремящихся избежать изменений. Сопротивление и нежелание обучаться новым методам, повышать квалификацию	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать новый формат повышения квалификации, влияющий на социальную эффективность, как гарантию сохранения рабочего места для работника, возможность повышения в должности и самореализации
	Проблемы в выборе оптимального метода, подхода, инструмента под конкретные условия внутренней и внешней среды	
V	Недостатки программы обучения (устарела, не учитывает потенциальные и подлинные возможности каждого обучающегося работника, функциональные обязанности не интегрированы в учебном плане)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Взаимодействовать с преподавателями высших учебных заведений. 2. Заключить партнерское соглашение между предприятием и вузом. 3. Определить оптимальную методику оценки эффективности бизнес-процессов. 4. Разработать концепцию специализированного развития персонала. 5. Проводить совместные исследования. 6. Осуществлять внутрикорпоративный бенчмаркетинг для выбора оптимально организованных бизнес-процессов. 7. Создать общий доступ к знаниям и процессам с использованием накопленного опыта
	Незнание методики разработки и оценки будущих бизнес-процессов. Громоздкая и сложная к пониманию операционная модель будущего бизнес-процесса. Отсутствие визуализации, унификации и стандартизации бизнес-процесса	
VI	Отсутствие мотивации у сотрудников компании для работы над новым проектом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Освободить персонал служб от функциональных обязанностей, чтобы они могли уделять больше времени анализу и принятию эффективных решений в рамках проекта. 2. Повысить мотивацию и вовлеченность работников в проект. 3. Способствовать командообразованию. 4. Благоприятствовать открытым и прозрачным отношениям в коллективе

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2**Алгоритм действий по совершенствованию процессов бюджетирования****Figure 2****The algorithm for budgeting process improvement**

Источник: авторская разработка

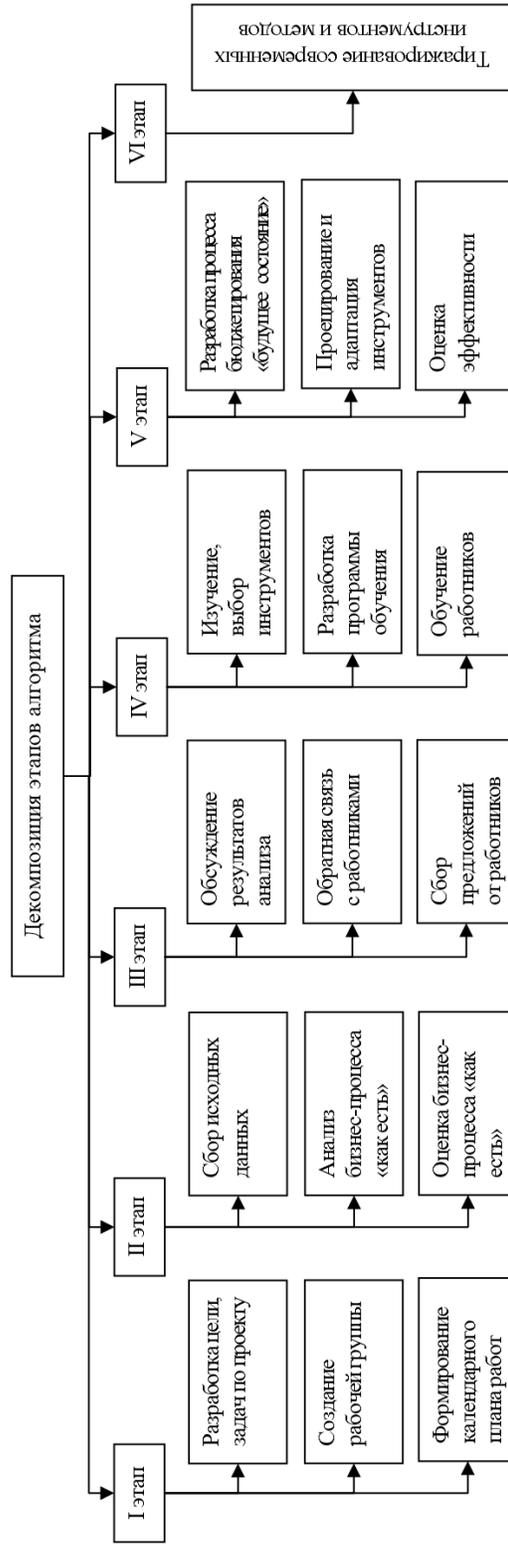
Source: Authoring

Рисунок 3

Декомпозиция этапов алгоритма

Figure 3

Decomposition of the algorithm steps



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. *Дубровский В.Ж., Фролов А.В., Дулова И.Н.* Эффективность управления машиностроительным предприятием в условиях меняющейся экономической среды // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 3. С. 89–91.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-upravleniya-mashinostroitelnym-predpriyatiem-v-usloviyah-menyayusheysya-ekonomicheskoy-sredy>
2. *Таишева Г.Р., Давыдова И.Ш.* Теоретико-методические подходы к оценке потенциала выживания предприятия // Транспортное дело России. 2011. № 10. С. 142–144.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodicheskie-podhody-k-otsenke-potentsiala-vyzhivaniya-predpriyatiya>
3. *Чхутияшвили Л.В.* Основы финансовой деятельности на предприятиях в современных рыночных условиях // Международный бухгалтерский учет. 2010. № 8. С. 29–40.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-finansovoy-deyatelnosti-na-predpriyatiyah-v-sovremennyh-rynnochnyh-usloviyah>
4. *Силин Я.П., Анимица Е.Г., Новикова Н.В.* Перед вызовами третьей волны индустриализации: страна, регион // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 3. С. 14–25. URL: <http://izvestia.usue.ru/download/65/2.pdf>
5. *Мокроносов А.Г., Долженкова Е.В.* Методические аспекты управления материальными потоками промышленных предприятий в условиях неопределенности // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2010. № 4. С. 37–43.
URL: https://vestnik.urfu.ru/fileadmin/user_upload/site_15934/archive/2010/4/04_Mokronosov_Dolzhenkova_2010_4.pdf
6. *Хмельницкая З.Б., Кучина Е.В.* Конкурентоспособность промышленных предприятий // Известия Уральского государственного экономического университета. 2008. № 2. С. 22–26.
URL: <http://izvestia.usue.ru/download/21.pdf>
7. *Давыдова И.Ш., Малышкина А.М. и др.* Моногорода: проблемы и перспективы развития. Казань: Познание, 2011. 220 с.
8. *Кожин В.А., Жесткова И.С.* Диалектический подход к пониманию сущности бюджетирования в России // Наука, образование, общество. 2015. № 1. С. 18–30.
URL: <https://doi.org/10.17117/no.2015.01>
9. *Чередниченко Л.Г., Сигарев А.В.* Трансформация бюджета в российской рыночной системе. Образование и наука в современных условиях: материалы IX Международной научно-практической конференции (Чебоксары, 8 окт. 2016 г.) / ред. кол.: О.Н.Широков и др. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. № 4(9).
URL: <https://www.rea.ru/ru/publications/Pages/ch-28.aspx>
10. *Истомина Н.А.* Оперативность бюджетного планирования в субъекте Федерации в условиях экономической нестабильности // Управленец. 2016. № 5. С. 38–43.
URL: <http://upravlenets.usue.ru/images/63/5.pdf>
11. *Леготин Ф.Я.* Совершенствование механизма сметного бюджетирования операционных и стратегических затрат // Известия Уральского государственного экономического университета. 2006. № 2. С. 40–48. URL: <http://izvestia.usue.ru/download/14.pdf>
12. *Наумова Н.В., Коробова О.В.* Организационные проблемы составления бюджета и контроля его исполнения на промышленных предприятиях // Организатор производства. 2010. Т. 46. № 3. С. 83–91.
13. *Хоуп Дж., Фрейзер Р.* За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов. М.: Вершина, 2007. 270 с.

14. *Алейник С.В.* Управление за рамками бюджетов: исследования западных специалистов // *Экономический анализ: теория и практика*. 2008. № 15. С. 62–67.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-za-ramkami-byudzhetrov-issledovaniya-zapadnyh-spetsialistov>
15. *Назарова О.В.* Считаю по-новому. Основные аспекты современного бюджетирования как эффективного инструмента управления предприятием // *Российское предпринимательство*. 2007. № 5-2. С. 106–111. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/2408>
16. *Родичева Ю.С., Ермакова М.Н.* Внедрение принципов Beyond budgeting для обеспечения устойчивого развития компании // *Учетно-аналитическое обеспечение – информационная основа экономической безопасности хозяйствующих субъектов*. Межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. М.: Аудитор, 2017. С. 321–327.
17. *Васенев К.П.* Интеграция системы управления предприятием с применением концепции «Отказ от бюджетирования» (Beyond budgeting) // *Контроллинг*. 2017. № 1. С. 12–25.
18. *Каточков В.М.* Вопросы методологии логистики взаимодействующих потоковых процессов // *Известия Челябинского научного центра УрО РАН*. 2005. № 3. С. 105–110.
19. *Окольнишникова И.Ю., Кузменко Ю.Г., Конькова Е.Д.* Алгоритм выбора варианта размещения хозяйствующих субъектов логистических систем торгового обслуживания // *Управленец*. 2015. № 6. С. 66–72. URL: <http://upravlennets.usue.ru/images/58/11.pdf>
20. *Каменева Е., Крылова Т.* Реализация логистических подходов в сфере услуг // *РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*. 2013. № 4. С. 25–28. URL: http://www.risk-online.ru/archive/2013/4/RISK_04-2013_SCR.pdf
21. *Зуева О.Н.* Логистические подходы к функционированию домашних хозяйств // *Журнал экономической теории*. 2007. № 1. С. 96–112.
22. *Соколова О.Г., Карх Д.А.* Логистическая иерархия как основание системного управления предприятием // *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2016. № 4. С. 99–107.
23. *Лазарев В.А.* Логистическая концепция управления предприятием // *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2013. № 2. С. 129–134.
24. *Sun C., Xiang Y., Jiang S., Che Q.* A Supply Chain Risk Evaluation Method Based on Fuzzy TOPSIS. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 2015, vol. 5, iss. 2, pp. 150–161.
25. *Куруджи Ю.В.* Разработка модели оптимизации плана выпуска и доставки продукции с учетом факторов неопределенности // *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2015. Т. 4. № 3. С. 12–15. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2015.44815>
26. *Лазарев В.А.* Методология управления устойчивостью предприятия: логистическая концепция. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2011. 239 с.
27. *Савин Г.В., Карх Д.А.* Проектирование логистических систем. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2015. 77 с.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

ON THE INTRODUCTION OF MODERN INSTRUMENTS INTO THE INDUSTRIAL ENTERPRISE BUDGETING PROCESSES IN A MARKET ECONOMY**Guzel' R. TAISHEVA^{a,*}, Evgeniya V. STARIKOVA^b**^a Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov,
Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation
taishevag@mail.ru^b Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov, Naberezhnye Chelny Branch,
Naberezhnye Chelny, Republic of Tatarstan, Russian Federation
morozova_ev_starikova@mail.ru

* Corresponding author

Article history:Received 9 October 2017
Received in revised form
24 October 2017
Accepted 9 November 2017
Available online
14 December 2017**JEL classification:** F63, P47,
P50, Y70**Keywords:** budgeting, tools,
logistics approach, market
economy**Abstract****Importance** The article discusses the processes of budgeting industrial enterprises that influence their development and operation in a market economy.**Objectives** The article aims to develop and assert an algorithm for introducing modern principles and approaches into budgeting processes of an industrial enterprise.**Methods** For the study, we used theoretical positions and views of leading academic economists, empirical observation, description, and generalization.**Results** This article provides our own developed algorithm for introducing modern tools into budgeting processes, and it provides a sequential work breakdown to execute this algorithm. As well, the article identifies factors that obstruct achieving the desired effect in the algorithm execution process, and gives recommendations to prevent them from completing tasks at each stage.**Conclusions and Relevance** The study attempted to draw the attention of the scientific community to and stimulate practitioners' interest in reforming the existing budgeting processes in a market economy. The analysis of the works in this area shows that the introduction of modern principles and approaches in the process of budgeting of an industrial enterprise under market economy conditions is possible by projecting and adapting the logistics approach, modern management tools, and budgeting.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

Please cite this article as: Taisheva G.R., Starikova E.V. On the Introduction of Modern Instruments into the Industrial Enterprise Budgeting Processes in a Market Economy. *Finance and Credit*, 2017, vol. 23, iss. 45, pp. 2695–2710.
<https://doi.org/10.24891/fc.23.45.2695>**References**

1. Dubrovskii V.Zh., Frolov A.V., Dulova I.N. [Efficiency of managing an engineering enterprise in terms of changing economic environment]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = CSU Bulletin*, 2009, no. 3, pp. 89–91. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-upravleniya-mashinostroitelnym-predpriyatiem-v-usloviyah-menyayuscheysya-ekonomicheskoy-sredy> (In Russ.)
2. Taisheva G.R., Davydova I.Sh. [Theoretic approaches to the assessment of potential for survival enterprise]. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business of Russia*, 2011, no. 10, pp. 142–144. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodicheskie-podhody-k-otsenke-potentsiala-vyzhivaniya-predpriyatiya> (In Russ.)
3. Chkhutiashvili L.V. [Bases of financial activity at the enterprises in modern market conditions]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2010, no. 8, pp. 29–40. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-finansovoy-deyatelnosti-na-predpriyatiyah-v-sovremennyh-rynochnyh-usloviyah> (In Russ.)

4. Silin Ya.P., Animitsa E.G., Novikova N.V. [Facing the challenges of the third wave of industrialization: country, region]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Journal of Ural State University of Economics*, 2016, no. 3, pp. 14–25. URL: <http://izvestia.usue.ru/download/65/2.pdf> (In Russ.)
5. Mokronosov A.G., Dolzhenkova E.V. [Methodological aspects of stock control at industrial enterprises in the conditions of uncertainty]. *Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Bulletin of Ural Federal University. Series Economics and Management*, 2010, no. 4, pp. 37–43. URL: https://vestnik.urfu.ru/fileadmin/user_upload/site_15934/archive/2010/4/04_Mokronosov_Dolzhenkova_2010_4.pdf (In Russ.)
6. Khmel'nitskaya Z.B., Kuchina E.V. [Competitiveness of the industrial enterprises]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Journal of Ural State University of Economics*, 2008, no. 2, pp. 22–26. URL: <http://izvestia.usue.ru/download/21.pdf> (In Russ.)
7. Davydova I.Sh., Malyshkina A.M. et al. *Monogoroda: problemy i perspektivy razvitiya* [Monocity: development issues and prospects]. Kazan, Poznanie Publ., 2011, 220 p.
8. Kozhin V.A., Zhestkova I.S. [Dialectical approach to understanding the essence of budgeting in Russia]. *Nauka, obrazovanie, obshchestvo = Science, Education, Society*, 2015, no. 1, pp. 18–30. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.17117/no.2015.01>
9. Cherednichenko L.G., Sigarev A.V. [Transformation of the budget in the Russian market system]. *Obrazovanie i nauka v sovremennykh usloviyakh: materialy IX Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Cheboksary, 8 okt. 2016 g.)* [Proc. Int. Sci. Conf. Education and Science in the Modern Environment: Cheboksary, 8 October, 2016]. Cheboksary, TsNS Interaktiv plyus Publ., 2016, no. 4(9). URL: <https://www.rea.ru/ru/publications/Pages/ch-28.aspx> (In Russ.)
10. Istomina N.A. [Operational efficiency of budget planning in a federal subject in the context of economic uncertainty]. *Upravlenets = The Manager*, 2016, no. 5, pp. 38–43. URL: <http://upravlenets.usue.ru/images/63/5.pdf> (In Russ.)
11. Legotin F.Ya. [Perfection of the budgeting mechanism of operational and strategic expenses]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Journal of Ural State University of Economics*, 2006, no. 2, pp. 40–48. URL: <http://izvestia.usue.ru/download/14.pdf> (In Russ.)
12. Naumova N.V., Korobova O.V. [Organizing problems of the scheduling the budget and checking of its performance on industrial enterprise]. *Organizator proizvodstva = Organizer of Production*, 2010, vol. 46, iss. 3, pp. 83–91. (In Russ.)
13. Hope J., Fraser R. *Za gran'yu byudzhetrovaniya. Kak rukovoditelyam vyrvat'sya iz lovushki ezhegodnykh planov* [Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap]. Moscow, Vershina Publ., 2007, 270 p.
14. Aleinik S.V. [Management beyond the budget framework: the Western specialists research]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2008, no. 15, pp. 62–67. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-za-ramkami-byudzhetrov-issledovaniya-zapadnyh-spetsialistov> (In Russ.)
15. Nazarova O.V. [Counting anew. The basic aspects of the modern budgeting as an efficient tool of enterprise management]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2007, no. 52, pp. 106–111. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/2408> (In Russ.)
16. Rodicheva Yu.S., Ermakova M.N. *Vnedrenie printsipov Beyond budgeting dlya obespecheniya ustoichivogo razvitiya kompanii. V kn: Uchetno-analiticheskoe obespechenie – informatsionnaya osnova ekonomicheskoi bezopasnosti khozyaistvuyushchikh sub"ektov. Mezhvuzovskii sbornik nauchnykh trudov i rezul'tatov sovmestnykh nauchno-issledovatel'skikh projektov* [Implementation

- of the Beyond budgeting principles to provide the stable company development. In: Accounting-analytical procurement is an informational basis of economic safety of the business entities. An inter-university composite book of scientific works and results of joint scientific-research projects]. Moscow, Auditor Publ., 2017, pp. 321–327. (In Russ.)
17. Vasenev K.P. [Integration of enterprise management system with application of beyond budgeting concept]. *Kontrolling*, 2017, no. 1, pp. 12–25. (In Russ.)
 18. Katochkov V.M. [Issues on the logistics of the interacting data flow processes]. *Izvestiya Chelyabinskogo nauchnogo tsentra UrO RAN*, 2005, no. 3, pp. 105–110. (In Russ.)
 19. Okol'nishnikova I.Yu., Kuzmenko Yu.G., Kon'kova E.D. [The Algorithm for choosing a location for business entities of trading services logistic systems]. *Upravlenets = The Manager*, 2015, no. 6, pp. 66–72. URL: <http://upravlenets.usue.ru/images/58/11.pdf> (In Russ.)
 20. Kameneva E., Krylova T. [Realization of logistic approaches in the service sphere]. *RISK: Resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsii = RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, 2013, no. 4, pp. 25–28. URL: http://www.risk-online.ru/archive/2013/4/RISK_04-2013_SCR.pdf (In Russ.)
 21. Zueva O.N. [Logistical approaches to house-holds functioning]. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii = Russian Journal of Economic Theory*, 2007, no. 1, pp. 96–112. (In Russ.)
 22. Sokolova O.G., Karkh D.A. [Logistic hierarchy as a basis for systemic management of a company]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Journal of Ural State University of Economics*, 2016, no. 4, pp. 99–107. URL: <http://izvestia.usue.ru/download/66/9.pdf> (In Russ.)
 23. Lazarev V.A. [Logistic concept of enterprise management]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Journal of Ural State University of Economics*, 2013, no. 2, pp. 129–134. URL: <http://izvestia.usue.ru/download/46/20.pdf> (In Russ.)
 24. Sun C., Xiang Y., Jiang S., Che Q. A Supply Chain Risk Evaluation Method Based on Fuzzy TOPSIS. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 2015, vol. 5, iss. 2, pp. 150–161.
 25. Kurudzhi Yu.V. [Development of the optimization model of production and delivery plans taking into account uncertainty factors]. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2015, vol. 4, iss. 3, pp. 12–15. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2015.44815>
 26. Lazarev V.A. *Metodologiya upravleniya ustoichivost'yu predpriyatiya: logisticheskaya kontseptsiya* [Logistic concept of enterprise management]. Yekaterinburg, Ural State University of Economics Publ., 2011, 239 p.
 27. Savin G.V., Karkh D.A. *Proektirovanie logisticheskikh sistem* [Logistic systems projecting]. Yekaterinburg, Ural State University of Economics Publ., 2015, 77 p.

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.