

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ  
БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**IMPROVING THE SYSTEM  
OF BUDGET PLANNING AND CONTROL  
AT THE ENTERPRISES OF TEXTILE INDUSTRY**

*В.С. КАНХВА*  
V.S. KANKHVA

(Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет)  
(Moscow State (National Research) University of Civil Engineering)  
E-mail: kanhvavs@mgsu.ru

*В настоящей работе проведен анализ причин низкой эффективности процессов бюджетного планирования и контроля, возможностей и ограничений для усиления роли бюджетирования на предприятиях текстильной промышленности. Рассмотрены существующие методы оценки эффективности системы бюджетирования, проведена декомпозиция факторов, влияющих на эффективность бюджетного планирования и контроля, разработан алгоритм изменения системы бюджетного планирования и контроля на предприятиях текстильной промышленности с учетом специфики основных элементов процесса бюджетирования, позволяющий повысить его эффективность.*

*In the present work the analysis of the causes of low efficiency of budget planning and control, opportunities and constraints to strengthen the role of budgeting at the enterprises of the textile industry. The existing methods of estimation of efficiency of system of budgeting are considered, decomposition of the factors influencing efficiency of budgetary planning and control is carried out, the algorithm of change of system of budgetary planning and control at the enterprises of textile industry, taking into account specifics of the main elements of process of budgeting allowing to increase its efficiency is developed.*

**Ключевые слова:** система бюджетирования, бюджетный контроль, планирование, алгоритм.

**Keywords:** budgeting, budget control, planning, algorithm.

В условиях нестабильной экономической системы внимание к системе бюджетного управления у менеджеров компаний повышается. Причинами этого являются, во-первых, необходимость постоянного развития систем мотивации персонала компаний, а во-вторых, необходимость сокращения затрат наряду с сохранением и ростом качественных характеристик продукции. Реализация приведенных требований может быть основана именно на сис-

теме бюджетного планирования и контроля, суть которой состоит в управлении фирмой по центрам финансовой ответственности посредством составления, изменения и контроля исполнения бюджетов, то есть система бюджетирования является в большей степени именно системой управления, чем учета, поскольку представляет собой именно управленческую технологию [1...6].

Основными принципами оптимизации системы бюджетирования на предприятиях текстильной промышленности можно назвать следующие:

- принцип скольжения и гибкости – основан на непрерывности процессов составления бюджетов, компании постоянно могут учитывать внешние изменения;

- принцип единства бюджетных форм – заключается в единстве бюджетных форм для всех центров учета, основан на единой методике процедуры заполнения бюджетов на разных подразделениях предприятия и в единстве сроков представления бюджетов центрами ответственности для составления консолидированного бюджета;

- принцип финансовой структуры – предполагает изменение системы управления, связанное с делегированием полномочий и ответственности на более низкие уровни управления;

- принцип процессно-ориентированного бюджетирования – заключается в выборе и внедрении системы бюджетирования, основанной на технологических процессах предприятия;

- принцип прозрачности информации – предполагает постоянный мониторинг процесса бюджетирования по всем уровням, основанный на понимании сотрудниками сути и полезности данной системы;

- принцип интегрированности с информационными технологиями – является необходимым условием эффективного ведения бюджетов, автоматизация деятельности с помощью подходящей для компании информационной программы.

Для составления основного бюджета, с точки зрения последовательности подготовки документов, выделяют три составных части бюджетирования:

- разработка операционного бюджета;
- разработка инвестиционного бюджета;
- разработка финансового бюджета.

Примерная схема бюджетирования на предприятиях текстильной промышленности представлена на рис. 1.

Бюджетирование является одним из инструментов осуществления управления деятельностью компанией (установления целей, контроля их исполнения, внесение из-

менений по результатам мониторинга), поэтому недостаточно качественное планирование, так же как и недостаточно эффективный контроль за соблюдением бюджетов, свидетельствуют о недостаточном контроле за работой компании в целом.

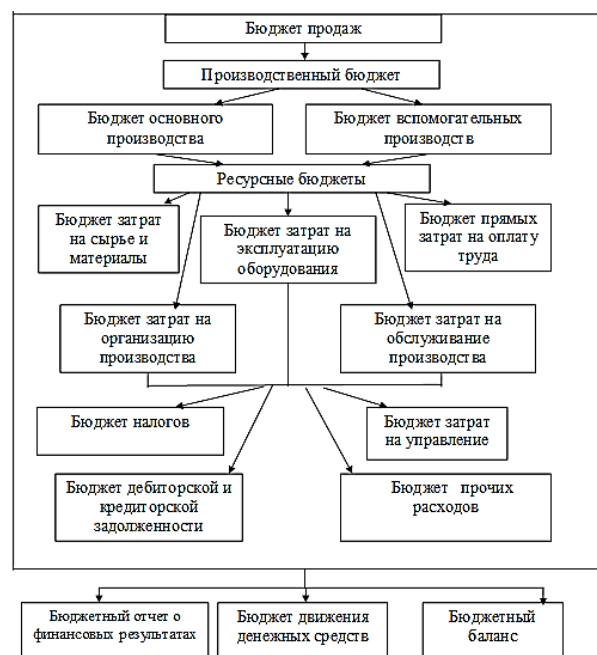


Рис. 1

Симптомами проблемы низкой эффективности бюджетного планирования и контроля являются:

- невозможность достижения поставленных целей в части финансовых результатов;
- значительные отклонения фактических показателей от плановых;
- искажение отчетных данных;
- несоблюдение регламентов бюджетирования.

Основной целью изменений при этом является выявление факторов, влияющих на низкую эффективность процесса бюджетного контроля и оценка возможностей для их устранения.

Основными задачами, которые подлежат решению в процессе изменения системы бюджетирования, являются:

- выявление причин низкого качества планирования;
- выявление негативных факторов воздействия финансового контроля;

- оценка соответствия финансовой и бюджетной структуры общества его целям;
- определение доли типовых объектов производства и точность расчетов;
- оценка используемой информационной системы;
- разработка плана действий по повышению эффективности бюджетного контроля;
- оценка затрат на осуществление рекомендаций и определение возможных негативных последствий.

Естественно, что первостепенным шагом, равно как и заключительным этапом изменений, является оценка эффективности системы бюджетирования на предприятии.

Рассмотрим существующие методы оценки эффективности системы бюджетирования.

1. Комплексный метод основан на определении дополнительного чистого дисконтированного дохода, получаемого от реализации проекта по внедрению подсистемы бюджетирования. Применяется данный метод в следующих ситуациях: реализация комплексного проекта по внедрению системы бюджетирования "с чистого листа"; оценка и выбор ее рационального вида и способа автоматизации системы бюджетирования; определение эффективности подсистемы бюджетирования при внедрении в компании корпоративной информационно-управляющей системы.

2. Локальный метод основан на определении частных эффектов от внедрения системы бюджетирования как разности между увеличением финансового результата и соответствующими затратами на внедрение. Применение данного метода целесообразно в следующих случаях: оценка эффективности автоматизации отдельных функций управления финансами; разработка нормативной базы и системы стимулирования, нацеленной на рост стоимости бизнеса; оценка эффективности деятельности функциональных подразделений финансовой службы.

Существующий управленческий эффект системы бюджетирования позволяет:

- для принятия управленческих решений необходимо обеспечить более полную прогнозную информацию;

- повышение координации деятельности подразделений предприятия;
- распределение между руководителями подразделений компании функций финансового управления;

- руководители подразделений должны быть настроены и мотивированы для достижения определенных целевых показателей.

Обобщая вышеизложенное, можно говорить о том, что процесс изменения системы бюджетного планирования и бюджетного контроля позволяет повысить эффективность бюджетных процессов. Графически уточненный процесс изменения системы бюджетного планирования и бюджетного контроля отображен на рис. 2.

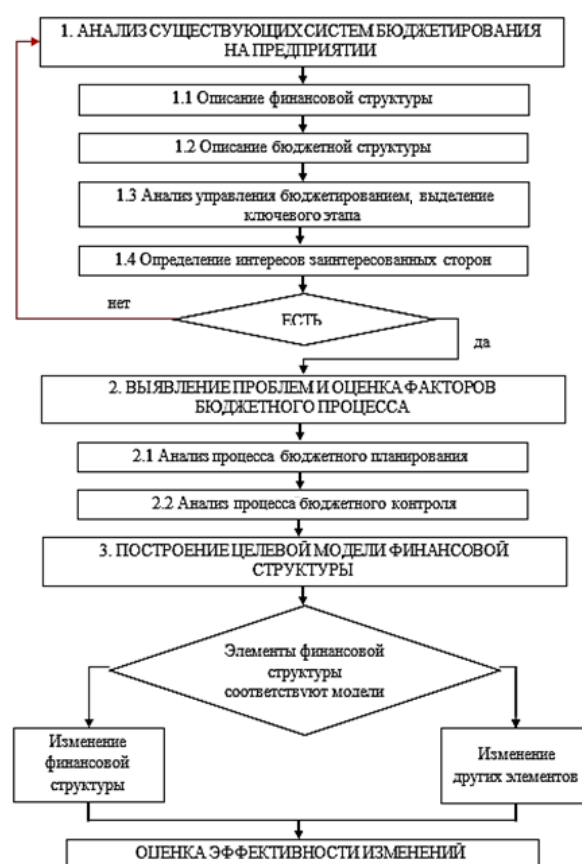


Рис. 2

## ВЫВОДЫ

1. В процессе исследования были получены следующие результаты:

- произведена декомпозиция факторов, влияющих на эффективность бюджетного планирования на предприятиях текстиль-

ной промышленности, учитывающая субъективные факторы;

- разработана процедура оценки эффективности изменения системы бюджетного планирования и контроля, отличающаяся применением элементов теории заинтересованных сторон;

- уточнен процесс изменения системы бюджетного планирования и бюджетного контроля с учетом специфики основных элементов процесса бюджетирования, позволяющий повысить эффективность бюджетных процессов.

2. В целом рассмотренные проблемы бюджетирования в деятельности предприятий текстильной промышленности весьма логично вытекают из реалий российского бизнеса. Однако положительная динамика в их решении и процесс накопления практического опыта позволяют надеяться на все более широкое использование системы бюджетирования.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Алоян Р.М., Петрухин А.Б., Опарина Л.А. Сравнительный анализ ресурсо- и энергосберегающих характеристик при применении геотекстиля в строительстве // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2016, № 1. С. 10...13.

2. Иванов Н.А. Оценка результативности систем менеджмента качества малых предприятий строительной отрасли // Научное обозрение. – 2015, № 10-1. С.386...390.

3. Алоян Р.М., Петрухин А.Б., Опарина Л.А. Совершенствование организационно-технологических решений по ресурсо- и энергосбережению в строительстве с использованием синтетических геоматериалов // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2015, № 6. С. 233...237.

4. Полити В.В. Теоретические и практические аспекты проявления экономической турбулентности в рыночной среде предприятия // Изв. вузов.

Технология текстильной промышленности. – 2017, №2. С. 80...84.

5. Силка Д.Н. Перспективы специализации производства в условиях ускоренного развития технологий // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2017, №2. С. 85...88.

6. Nezhnikova E. Criteria for classification of competitive housing projects in terms of their environmental friendliness // IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science. – 90 (2017) 012161 doi:10.1088/1755-1315/90/1/012161

#### REFERENCES

1. Aloyan R.M., Petruhin A.B., Oparina L.A. Sravnitelnyj analiz resurso- i energosberegayushih harakteristik pri primenenii geotekstilya v stroitelstve // Izv. vuzov. Tehnologiya tekstilnoj promyshlennosti. – 2016, № 1. S. 10...13.

2. Ivanov N.A. Ocenka rezultativnosti sistem menedzhmenta kachestva malyh predpriyatij stroitelnoj otrasli // Nauchnoe obozrenie. – 2015, № 10-1. S.386...390.

3. Aloyan R.M., Petruhin A.B., Oparina L.A. Sovershenstvovanie organizacionno-tehnologicheskikh reshenij po resurso- i energosberezheniyu v stroitelstve s ispolzovaniem sinteticheskikh geomaterialov // Izv. vuzov. Tehnologiya tekstilnoj promyshlennosti. – 2015, № 6. S. 233...237.

4. Politi V.V. Teoreticheskie i prakticheskie aspekty proyavleniya ekonomicheskoy turbulentsnosti v rynochnoj srede predpriyatiya // Izv. vuzov. Tehnologiya tekstilnoj promyshlennosti. – 2017, №2. S. 80...84.

5. Silka D.N. Perspektivy specializacii proizvodstva v usloviyah uskorennoogo razvitiya tehnologij // Izv. vuzov. Tehnologiya tekstilnoj promyshlennosti. – 2017, №2. S. 85...88.

6. Nezhnikova E. Criteria for classification of competitive housing projects in terms of their environmental friendliness // IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science. – 90 (2017) 012161 doi:10.1088/1755-1315/90/1/012161

Рекомендована кафедрой экономики и управления в строительстве. Поступила 06.04.18.