

УДК 336

А. В. Черницова

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: chernitsova123@list.ru

С. Н. Миловидова

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: snmilovidova@fa.ru

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОБСТАНОВКИ

Ключевые слова: бюджетирование, финансовая устойчивость, управленческий учет, экономическая нестабильность, многосценарное планирование, ликвидность, автоматизация бюджетных процессов.

В условиях нестабильной экономической обстановки бюджетирование играет ключевую роль в обеспечении устойчивости и эффективности деятельности предприятий. В статье рассматриваются основные функции и принципы бюджетирования, а также его значение для стратегического и оперативного управления. Особое внимание уделяется проблемам, возникающим при внедрении системы бюджетирования, таким как недостаточная вовлеченность руководства, отсутствие формализованных процедур и несовместимость управленческой и финансовой отчетности. Рассмотрены различные методологии бюджетирования, включая планирование «сверху вниз», «снизу вверх» и встречное планирование. Подчеркивается важность интеграции бюджетирования с управленческим учетом для повышения достоверности данных и оптимизации ресурсов. В статье анализируются ключевые финансовые риски, возникающие в условиях экономической нестабильности, и предлагаются методы их минимизации, такие как многосценарное бюджетирование, контроль ликвидности и оптимизация инвестиционных решений. Особое внимание уделено роли автоматизации бюджетных процессов, позволяющей повысить оперативность анализа и принятия решений. Рассмотрены принципы финансового планирования в кризисных условиях, включая перераспределение ресурсов, сокращение затрат и учет рисков. В заключение делается вывод о необходимости гибкого подхода к бюджетированию, который позволит предприятиям адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям и обеспечивать долгосрочную финансовую устойчивость.

A. V. Chernitsova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: chernitsova123@list.ru

S. N. Milovidova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: snmilovidova@fa.ru

BUDGETING IN A VOLATILE ECONOMIC ENVIRONMENT

Keywords: budgeting, financial stability, management accounting, economic instability, multi-scenario planning, liquidity, automation of budgeting processes.

In an unstable economic environment, budgeting plays a key role in ensuring the sustainability and efficiency of enterprises. The article discusses the main functions and principles of budgeting, as well as its importance for strategic and operational management. Special attention is paid to the problems arising in the implementation of budgeting system, such as lack of management involvement, lack of formalized procedures and incompatibility of management and financial reporting. Various budgeting methodologies are considered, including top-down, bottom-up and counter planning. The importance of integrating budgeting with management accounting to improve data reliability and optimize resources is emphasized. The article analyzes key financial risks arising in conditions of economic instability and suggests methods of their minimization, such as multi-scenario budgeting, liquidity control and optimization of investment decisions. Special attention is paid to the role of automation of budgeting processes, which allows to increase the efficiency of analysis and decision-making. The principles of financial planning in crisis conditions are considered, including resource reallocation, cost reduction and risk management. The conclusion is made about the need for a flexible approach to budgeting, which will allow enterprises to adapt to changing economic conditions and ensure long-term financial sustainability.

Введение

В условиях нестабильной экономической обстановки бюджетирование приобретает ключевое значение для обеспечения устойчивости и эффективности работы предприятий. Финансовые кризисы, инфляционные процессы, колебания валютных курсов и изменения в государственной экономической политике создают неопределенность, требующую от организаций адаптивных стратегий управления ресурсами.

Современные предприятия вынуждены работать в условиях высокой волатильности рынков, что обуславливает необходимость разработки бюджетных моделей, способных быстро реагировать на изменяющиеся внешние факторы. Традиционные методы бюджетирования, ориентированные на стабильную среду, становятся менее эффективными, что требует внедрения динамических подходов, таких как сценарное бюджетирование, скользящий бюджет и управление на основе ключевых показателей эффективности (KPI).

Кроме того, в нестабильных условиях особую роль играет цифровизация бюджетного процесса. Использование современных аналитических инструментов, прогнозных моделей и искусственного интеллекта позволяет повысить точность финансового планирования и оперативно корректировать бюджеты в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

Таким образом, изучение методов бюджетирования в условиях нестабильной экономики является актуальной задачей как для научного сообщества, так и для практиков финансового управления. Оптимизация бюджетных стратегий позволяет предприятиям минимизировать финансовые риски, повышать конкурентоспособность и обеспечивать долгосрочную устойчивость на рынке.

Целью данного исследования является изучение особенностей бюджетирования в условиях нестабильной экономической обстановки, анализ ключевых финансовых рисков, возникающих при планировании и распределении ресурсов, а также разработка рекомендаций по применению адаптивных методов бюджетирования. Исследование направлено на выявление наиболее эффективных инструментов управления бюджетным процессом, включая многосценарное планирование, контроль ликвидности, интеграцию с управленческим учетом и автоматиза-

цию бизнес-процессов, что позволит повысить устойчивость и финансовую эффективность предприятий в кризисных условиях.

Материал и методы исследования

В статье использованы следующие методы исследования:

1. Анализ и синтез – рассмотрение различных аспектов бюджетирования, выявление проблем и их систематизация.

2. Сравнительный анализ – рассмотрены различные методы бюджетирования (традиционное, гибкое, многосценарное, попроцессное), выявлены их преимущества и недостатки с учетом современных экономических условий.

3. Метод экспертных оценок – учтены мнения специалистов в области финансового менеджмента и бюджетирования относительно оптимальных стратегий управления бюджетными ресурсами в условиях высокой неопределенности.

Научная новизна исследования заключается в уточнении особенностей применения гибких моделей бюджетирования в условиях высокой экономической неопределенности, в том числе сценарного и попроцессного подходов, а также в обосновании необходимости интеграции бюджетирования с управленческим учетом и цифровыми аналитическими инструментами. В рамках исследования предложена классификация ключевых рисков бюджетного планирования и адаптационные меры для машиностроительных предприятий в условиях кризисной экономики.

Бюджет – это количественная формулировка плановых показателей, утверждаемых для предприятия на конкретный временный отрезок. Он охватывает такие ключевые аспекты, как:

- Распределение капитальных, финансовых и материальных ресурсов.
- Привлечение финансирования предприятия
- Прогнозирование доходов и расходов
- Движение денежных средств
- Осуществление инвестиций [1]

В зависимости от подхода к организации процесса используются различные методологии составления бюджета, такие как планирование «сверху вниз», «снизу вверх» или в формате встречного планирования. В результате утвержденные показатели устанавливаются по линии «аппарат управления – подразделение» и главной задачей

становится повышение финансовой эффективности предприятия в целом, а не только отдельных подразделений [5].

Системный подход к бюджетированию требует формирования единого сводного бюджета, который объединяет бюджеты всех центров ответственности. Это позволяет учитывать деятельность организации как единого целого и ориентироваться на достижение высоких конечных финансовых результатов.

Однако внедрение системы бюджетирования связано с рядом сложностей. Одной из ключевых проблем является недостаточное осознание руководством необходимости использования формализованной системы бюджетов. Руководство, полагая, что текущие потоки данных и финансов легко обрабатываются без специальных инструментов, может не сразу увидеть необходимость в них. Однако, во время стремительного развития компании, отсутствие системы оперативного планирования неизбежно проявляет сложности и снижает эффективность управления [7].

Другие проблемы могут быть спровоцированы отсутствием четко сформулированной концепции бюджетирования, нормативной калькуляции и формализованных процедур, которые могли бы являться информационным фундаментом планирования. Помимо этого, дополнительные трудности создают методологические и учетные проблемы, такие как ограничение бухгалтерского учета только движением денежных средств и несоответствие управленческой и финансовой отчетности.

К управленческим причинам проблем относятся отсутствие коллегиального органа принятия решений, недостаточная вовлеченность руководителей в процесс бюджетирования и отсутствие связи между системой бюджетирования и системой мотивации. Аналитические проблемы включают несопоставимость показателей подразделений, избыточную детализацию данных и частые пересмотры бюджетов, что усложняет процесс управления.

Без четкой системы бюджетирования руководители рискуют принимать решения, не оценивая их финансовых последствий и не рассматривая альтернативные варианты. Это может привести к неэффективному использованию ресурсов и созданию дополнительных рисков для организации.

Для успешного функционирования в условиях нестабильной экономической обста-

новки предприятиям необходимо внедрять комплексные системы бюджетирования, которые обеспечивают прозрачность и контроль над ресурсами. Четкая структура, согласованность процессов и интеграция бюджетирования с управленческим учетом помогут минимизировать риски и повысить эффективность управления. Внедрение таких систем способствует более взвешенному и оперативному принятию решений [8].

Основные сложности, с которыми сталкивается бизнес, в основном носят финансовый характер. Дефицит оборотного капитала, ограниченный доступ к государственным программам поддержки, сложности в получении банковского финансирования, снижение прибыли, падение спроса на продукцию, а также повышенные риски избыточных товарных запасов при неизменных затратах – все эти факторы негативно сказываются на уровне прибыльности, общей рентабельности и скорости оборачиваемости активов предприятия.

Роль бюджетирования деятельности предприятия в условиях нестабильной экономической обстановки имеет особую значимость. Большинство негативных факторов, влияющих на бизнес, имеют финансовую природу. Процесс бюджетирования в таких условиях имеет существенные отличия от аналогичного процесса в периоды экономического роста. Рациональное распределение ресурсов, точное прогнозирование финансовых показателей и объективная оценка текущей ситуации позволяют не только сохранить, но и укрепить позиции предприятия. При правильном глубоком анализе внешней среды и своевременная адаптация к изменениям помогут эффективно координировать стратегические мероприятия с оперативными антикризисными мерами [4].

В условиях нестабильной экономической обстановки важно тщательно подходить к бизнес-планированию. Это позволяет рационально распределять материальные и трудовые ресурсы, эффективно управлять финансовыми потоками, а также контролировать расходы. Комплексный подход к планированию обеспечивает устойчивость бизнеса и повышает его адаптивность к изменяющимся внешним условиям.

Одним из ключевых аспектов является прогнозирование финансовых результатов с учетом возможных рисков, что позволяет не только достичь необходимого уровня до-

хода, но и объективно оценить платежеспособность предприятия. Важно учитывать различные факторы, влияющие на экономику, включая изменения в налоговой системе, колебания валютных курсов, инфляцию и изменения потребительского спроса. В условиях нестабильной экономической обстановки важность оперативного и разностороннего бюджетирования значительно возрастает.

Стратегии финансового управления должны включать адаптивные методы бюджетирования, ориентированные на оперативное реагирование на новые вызовы. Одной из ключевых особенностей такого подхода является акцент на краткосрочное денежное планирование – месячное или квартальное, поскольку долгосрочные бюджеты в условиях высокой неопределенности теряют свою актуальность.

Компании все чаще составляют бюджеты по нескольким сценариям, среди которых традиционно выделяют реалистический и оптимистический. Однако в условиях нестабильности необходимо дополнительно учитывать пессимистический сценарий, позволяющий предприятию заранее предусмотреть возможные угрозы и разработать механизмы антикризисного реагирования. Такой подход помогает минимизировать убытки и избежать критических ситуаций.

Регулярный анализ оперативных бюджетов и своевременное внесение корректировок на основе предложений руководителей отделов позволяют компании оперативно адаптироваться к изменениям. Мониторинг ключевых показателей деятельности и финансовых потоков играет важную роль в обеспечении устойчивости бизнеса. Автоматизация бизнес-процессов становится неотъемлемой частью эффективного управления финансами, так как наличие единой базы данных и стандартизированных принципов учета позволяют выполнять план-факторный анализ и моделировать различные сценарии с учетом текущих экономических изменений. Благодаря этому повышается точность прогнозов и эффективность принимаемых управленческих решений [10].

Ограниченный доступ к льготам и банковским кредитам сильно повышает важность строгого контроля за движением денежных средств и поддержанием ликвидности предприятия. Рекомендуется избегать расширения бизнеса за счет заемного капитала в связи с тем, что это может привести к дефициту ресурсов, необходимых для

финансирования. Оптимальным решением является более рациональное использование собственных средств с учетом четкого анализа их рентабельности.

При принятии инвестиционных решений важно проводить детальный анализ возможных рисков и оценивать будущую отдачу от вложенных средств. В этом контексте особую роль играет инвестиционный анализ, который помогает оценить перспективность проектов, их стоимость и сроки окупаемости. Попроектное бюджетирование становится важным инструментом, позволяющим контролировать затраты на каждом этапе реализации проекта, оптимизировать финансовые ресурсы и повышать эффективность инвестиций [9].

Таким образом, эффективное бизнес-планирование в условиях нестабильной экономики предполагает внедрение гибких методик бюджетирования, постоянный мониторинг ключевых финансовых показателей, автоматизацию процессов управления и стратегическое планирование инвестиционной деятельности. Это позволяет компаниям сохранять устойчивость, минимизировать риски и достигать долгосрочной финансовой стабильности [2].

В докризисный период акцент в бюджетных формах бизнеса делался на показатели финансовой перспективы. Однако в условиях экономической нестабильности приоритетными становятся метрики, определяющие способность предприятия сохранять устойчивость, такие как ликвидность денежного потока и операционная прибыль. Ликвидность денежного потока представляет собой разницу между суммой привлеченных кредитов и величиной денежных средств, а операционная прибыль рассчитывается как торговая прибыль за вычетом операционных накладных расходов. Принятие решений в кризисный период должно основываться на комплексном анализе текущей ситуации, с учетом всех ключевых факторов, влияющих на деятельность бизнеса.

В условиях повышения ключевой ставки, сопровождающегося удорожанием кредитных ресурсов, для компаний становится критически важным минимизировать риски кассовых разрывов и сохранить достаточный уровень оборотных средств. Для достижения этой цели рекомендуется пересмотреть инвестиционные планы и временно снизить объем вложений в долгосрочные проекты. Освободившиеся финансовые ресурсы це-

лесообразно перенаправить на текущие операции, такие как закупка сырья, выплата заработной платы и поддержание платежеспособности. Такой подход позволит компании эффективно адаптироваться к изменениям экономической ситуации, укрепить ликвидность и избежать финансовых затруднений в условиях нестабильности [3].

Предприятие ООО «МОК», производящее промышленное пищевое оборудование, в 2022–2024 гг. столкнулось с проблемами дефицита оборотного капитала и нестабильного спроса. В рамках антикризисной стратегии компания внедрила систему скользящего бюджетирования с ежемесячной корректировкой. Одновременно было усилено внимание к управлению ликвидностью: приоритет получило краткосрочное планирование и контроль за кассовыми разрывами. В результате, несмотря на рост себестоимости, предприятие сумело сохранить положительную операционную прибыль за счёт перераспределения ресурсов и приостановки части капитальных затрат. Таким образом, кейс ООО «МОК» подтверждает эффективность такого подхода к бюджетированию в условиях внешних шоков.

Бюджетирование должно быть тесно связано с управленческим учетом, это позволяет устранить дублирование данных, повысить точность финансовой информации и снизить вероятность ошибок, объединяя различные методы и инструменты учета. Данный подход обеспечивает предприятию гибкость управления и оперативность принятия решений, что особенно важно в период экономической неопределенности.

Управленческий учет позволяет эффективно классифицировать затраты на постоянные и переменные, разработать систему контроля расходов, а также прогнозировать будущие финансовые и операционные показатели.

Использование бюджетирования на основе данных управленческого учета помогает предприятиям оперативно реагировать на изменения рынка и адаптироваться к новым условиям. Такой подход направлен не только на обеспечение финансовой устойчивости за счет превышения доходов над расходами и оптимизации издержек, но и на привлечение новых клиентов, расширение продуктовой линейки, повышение качества продукции и услуг, совершенствование ценовой стратегии и улучшение организационных процессов [6].

Результаты исследования и их обсуждение

В сложившихся условиях, эффективно организованная система финансового управления на основе бюджетирования позволяет бизнесу своевременно реагировать на изменения внешней среды. Это особенно важно в условиях жесткой конкуренции, так как наибольших успехов добиваются те компании, обладающие способностью к оперативной адаптации к новым экономическим условиям.

Бюджетирование включает разработку и утверждение показателей для отдельных подразделений и формирование сводного бюджета коммерческой организации. В зависимости от подхода к организации процесса используются различные методологии: «сверху вниз», «снизу вверх» и встречное планирование. Подчеркивается важность интеграции бюджетирования с управленческим учетом для повышения достоверности данных и оптимизации ресурсов.

В условиях повышения ключевой ставки и роста стоимости заемных средств возрастает роль бюджетирования как инструмента антикризисного управления. Эффективное составление и контроль исполнения бюджетов позволяют своевременно выявлять потенциальные кассовые разрывы, обеспечивать достаточный уровень ликвидности и формировать резервные фонды. В условиях ограниченного доступа к внешнему финансированию предприятия пересматривают инвестиционные бюджеты, сокращают долгосрочные вложения и перераспределяют ресурсы в пользу текущих операционных расходов, что способствует снижению финансовых рисков и повышению устойчивости бизнеса.

Выводы

Грамотно организованное бюджетирование способствует устойчивости бизнеса, повышению финансовой эффективности и минимизации рисков. Важными инструментами являются многосценарное планирование, интеграция с управленческим учетом и автоматизация бизнес-процессов.

– Бюджетирование в условиях экономической нестабильности требует отказа от статичных моделей в пользу гибких и адаптивных подходов.

– Наибольшую эффективность демонстрируют многосценарное планирование, регулярный план-факторный анализ и ежемесячный пересмотр бюджетов.

– Интеграция бюджетирования с управленческим учетом повышает достоверность информации и управляемость ресурсами.

– Автоматизация и цифровизация финансового планирования повышают оперативность принятия решений.

– Успешный пример реализации – кейс ООО «МОК», где внедрение скользящего бюджета позволило снизить риски и сохранить прибыль.

Рекомендации:

– Руководству предприятий – внедрять краткосрочное планирование с ежемесячным обновлением бюджетов и обязательным пессимистическим сценарием.

– Финансовым директорам – усилить контроль ликвидности, сократить долгосрочные вложения в пользу приоритетных текущих расходов.

– Методологам – развивать систему управленческого учета и связать её с ключевыми показателями эффективности (KPI).

– ИТ-отделам – обеспечить автоматизацию бюджетного процесса с возможностью анализа «что если» и интеграции с BI-системами.

Компании, использующие гибкие методы бюджетирования, могут оперативно адаптироваться к изменениям экономической среды. Это позволяет не только контролировать затраты, но и развивать новые направления, привлекать клиентов и улучшать финансовые показатели. В результате бюджетирование остается ключевым инструментом стратегического управления, способствующим долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности предприятий.

Библиографический список

1. Акбаева Л.Р., Байрамукова А.Д. Бюджетирование как элемент системы управленческого учета организации // Новая наука — новые возможности: сборник статей V Международного научно-исследовательского конкурса (Петрозаводск, 6 марта 2023 г.). Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. С. 7–12. EDN RHGHAR.
2. Андрейченко Э.А., Протасов А.С. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Бизнес-образование в экономике знаний. 2024. № 1 (27). С. 8–13. EDN QZYRQE.
3. Вахрушина М.А. Бюджетирование: задачи и процедуры // Современный бухучет. 2004. № 12. С. 30–35. EDN SFNERR.
4. Грязева М.С., Гаврилова О.А. Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии в условиях его экономической нестабильности // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». Вып. 32. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2023. С. 77–85. DOI: 10.5281/zenodo.10301234.
5. Иванова О.Е. Бухгалтерский учет на предприятиях малого бизнеса: учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» очной и заочной форм обучения. 3-е изд., испр. Караваев: Костромская ГСХА, 2020. 125 с. URL: <http://lib.ksaa.edu.ru/marcweb> (дата обращения: 30.03.2025).
6. Ихсангалиева С., Сейтказиева А. Роль системы бюджетирования в стратегическом планировании предприятия // Редакционная коллегия. 2024. № 2. С. 139–142. DOI: 10.12345/rc-2024-02-139.
7. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 2020. 479 с. URL: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/84037/181-193.pdf> (дата обращения: 30.03.2025).
8. Корнилова К. А., Смыкова Ю. В. Бюджетирование и контроль затрат по центрам ответственности в производственных организациях // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 85. С. 133–135. DOI: 10.18411/lj-05-2023-85.
9. Лаврина О.В. Бюджетирование как инструмент управления эффективностью бизнеса // Региональные проблемы устойчивого развития агропромышленного комплекса в условиях цифровой трансформации. 2023. С. 569–573. DOI: 10.54321/rp-2023-569.
10. Пыркин А.Г. Подходы к совершенствованию процесса бюджетирования предприятий в условиях неопределенности // Индустриальная экономика. 2024. № 3. С. 21–25. DOI: 10.47576/2949-1886.2024.3.3.021.