

УДК 338.2

JEL G30

DOI: <http://doi.org/10.25728/econbull.2024.1.6-mechanikova>

## МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Механикова Вероника Александровна**

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,  
e-mail: [veram021099@gmail.com](mailto:veram021099@gmail.com); SPIN-код: нет; ORCID – нет.*

**Аннотация:** В данной статье собраны и проанализированы существующие в настоящее время актуальные методы организации процесса бюджетирования на предприятии.

**Ключевые слова:** бюджетирование, процесс бюджетирования, бюджетный процесс, методы бюджетирования, подходы к бюджетированию.

## METHODS TO THE ORGANIZATION OF THE BUDGETING PROCESS AT THE ENTERPRISE

**Mekhanikova Veronika Alexandrovna**

*Financial University under The Government of Russian Federation, Moscow, Russia,  
e-mail: [veram021099@gmail.com](mailto:veram021099@gmail.com); SPIN-код: none; ORCID – none.*

**Abstract:** This article collects and analyzes current methods to the organization of the budgeting process at the enterprise.

**Keywords:** budgeting, budgeting process, budget process, budgeting methods, budgeting approaches

**Введение.** Грамотное бюджетирование является одним из ключевых аспектов успешной деятельности любого предприятия. Оно позволяет оптимизировать расходы, планировать доходы и контролировать финансовые потоки, что в свою очередь способствует повышению эффективности и прибыльности бизнеса.

С учетом быстро меняющейся экономической ситуации, актуальность грамотного подхода к организации бюджетирования на предприятии неуклонно растет. Необходимость адаптировать бюджетные планы к новым условиям, быстро реагировать на изменения внешней среды и принимать взвешенные решения на основе анализа данных становится все более важной.

Данному вопросу посвящены труды множества зарубежных и отечественных ученых, в их числе доктор экономических наук И.Т. Балабанов, выпустивший учебное пособие «Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта», в рамках которого подробно описал процессы бюджетирования и возможные подходы к ним [2]. Также в данной категории стоит отметить профессора и кандидата экономических наук В.Н. Самочкина, который в

своих трудах отдавал предпочтение гибкому бюджетированию и, основываясь на данном подходе, выпустил множество научных изданий, среди которых научный труд «Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование» [3]. Говоря о зарубежных ученых, несомненный вклад в развитие тематики управления бюджетом внес британский экономист и ученый Колин Джеймс Друри. К. Друри выпустил учебное пособие «Процесс составления бюджета», в рамках которого подробно описал методы бюджетирования с нуля и традиционное бюджетирование [4].

**Цель** данного обзора состоит в изучении современных методов организации бюджетирования на предприятия. На основании изученной информации - определение критериев выбора наиболее эффективной бюджетной модели для организации в современных условиях.

Бюджетный процесс предприятия — это процесс разработки, утверждения, реализации и контроля бюджета организации на заданный период времени. Бюджетный процесс включает в себя определение плановых финансовых показателей, распределение ресурсов, установление целей и задач в рамках достижения плановых финансовых показателей, а также контроль за выполнением планов [4].

Исходя из представленного определения можно сделать вывод о важности процесса бюджетирования как основного бизнес-инструмента по следующим причинам:

*Планирование и контроль финансовых ресурсов организации:* бюджет организации или финансовый бизнес-план предприятия играет главенствующую роль при определении ожидаемых доходов и расходов компании, помогая эффективно распределять ресурсы предприятия, планировать инвестиции и упорядочивать финансовые потоки организации.

*Управление рисками и принятие обоснованных управленческих решений:* бюджет организации позволяет выявить потенциальные финансовые риски, оценить их влияние на организацию и разработать стратегии и меры по их нивелированию/устранению с последующим принятием обоснованных и эффективных управленческих решений на всех уровнях менеджмента организации.

*Мотивация персонала:* в рамках организации процесса бюджетирования происходит установка целей и ключевых показателей эффективности компании, в последующем достигаемых сотрудниками.

*Оценка эффективности деятельности организации:* бюджет позволяет оценивать результаты работы предприятия, анализировать финансовую эффективность различных видов деятельности, выявлять проблемные области и проводить корректировку стратегии в сжатые сроки (актуально при использовании гибкого бюджетирования) [1].

В современных условиях все больше предприятий сталкиваются с проблемами при выборе между различными методами и подходами к организации бюджетирования. Эффективное управление финансовыми ресурсами напрямую зависит от правильно выбранной стратегии бюджетирования. Важно учитывать особенности отрасли, размер предприятия, цели и задачи компании.

**Анализ современных методов и подходов к организации бюджетирования.**

В рамках исследования указанного вопроса рассмотрим существующие в бизнес-среде методы организации бюджетирования на предприятии, охарактеризуем их с позиции сильных и слабых сторон.

#### **Традиционное бюджетирование/Incremental Budgeting.**

В основе указанного метода лежит сравнительный анализ предыдущих периодов или метод аналогии, то есть для разработки нового бюджета, необходимо основываться на бюджете за предшествующий период и актуальные входящие данные для внесения соответствующих корректировок (например, поправка на уровень инфляции при учете ценообразования гостиницы). Преимуществом данного подхода является его простота, однако стоит учесть тот факт, что рыночная конъюнктура подвержена резким скачкообразным изменениям и шоковым ситуациям, что означает, что не всегда можно сослаться на бюджеты прошлых периодов ввиду их неэффективности. В качестве примера стоит упомянуть пандемию 2020 года. Из-за резкого экономического спада плановые показатели бюджета себя не оправдали и потерпели крах, а, следовательно, сослаться на бюджет 2020 года в 2021 году - было неактуально со стратегической точки зрения. Компаниям приходилось адаптироваться к внешним событиям с учетом новых реалий. Иными словами, традиционный подход имеет место быть только в случае стабильной бизнес-среды [4].

#### **Бюджетирование с нуля/Zero-based Budgeting.**

При данном подходе каждая статья расходов для каждого нового периода подлежит должному обоснованию. Преимуществом такого подхода является поощрение проверки всех планируемых расходов, тем самым выявляя целесообразность или нецелесообразность тех или иных статей расходов. Недостатком указанного метода выступает высокий уровень временных затрат на процесс обоснования необходимости включения тех или иных расходов в бюджет. Данный метод следует принимать во внимание в случае, когда организация нуждается в комплексной финансовой перестройке или находится на этапе реструктуризации [4].

#### **Процессно-ориентированное бюджетирование/Activity-Based Budgeting.**

В основе данного подхода лежит составление бюджета на основе совокупной стоимости всех действий, необходимых для производства продукта или услуги или на основе операционных результатов организации. Процессно-ориентированный метод удобен при упоре на стратегическое распределение ресурсов и расстановке приоритетов организации. К недостаткам можно также отнести сложность и трудоемкость формирования совокупной стоимости действий ввиду необходимости проведения детального анализа и понимания всех процессов в разрезе. Тем не менее, указанный подход полезен для организаций, стремящихся согласовать свои финансовые планы с операционной деятельностью или результатами [5].

#### **Ценностно-ориентированное бюджетирование/Value Proposition Budgeting.**

При данном подходе приоритетность расходов определяется на основе ожидаемой рентабельности инвестиций (Return on Investment, ROI) и создания ценности для бизнеса. При данном подходе фокус идет в направлении расходов, которые увеличивают ценность бизнеса и имеют высокий процент отдачи после инвестирования. К недостаткам можно отнести тот факт, что «ценность» носит субъективный характер и в долгосрочной

перспективе себя не оправдывает. Данный метод подходит для организаций, стремящихся к согласованию бюджетирования со стратегическими ценностями компании в ключе создания ценности [5].

#### **Непрерывное бюджетирование/Rolling Forecasts (Continuous Budgeting).**

При непрерывном бюджетировании (также можно встретить название «скользящий прогноз») бюджет постоянно обновляется путем добавления новых периодов (например, месяцев или кварталов) по мере завершения самого последнего периода. Иными словами, скользящий бюджет представляет собой финансовую модель бизнеса, построенную на различных допущениях. Допущения – актуальные рыночные индикаторы (уровень потребительского спроса, уровень предложения на рынке, уровень инфляции, цены и другие). На основе выбранных допущений формируются скользящие средние (линии тренда) и далее – конечный бюджет. По мере изменения рыночных индикаторов – происходит корректировка трендов, допущений и, как следствие, бюджета. Данный подход очень гибкий, что позволяет бизнесу быстро адаптироваться к меняющимся условиям. Из недостатков стоит выделить необходимость в регулярных обновлениях, которые могут быть ресурсоемкими. Кроме того, данный метод позволяет функционировать лишь в краткосрочной перспективе, что не всегда выгодно для бизнеса в стратегическом ключе [5].

Примером российских компаний, успешно внедривших опыт использования модели непрерывного бюджетирования, являются сеть розничной торговли «Магнит», российский агрегатор такси ООО «ГетТаксиРус» [7]. В своих годовых отчетах, ПАО «Магнит» отмечает снижение издержек на хранение запасов, улучшение прогнозирования производственных мощностей и сроков поставки, что, в свою очередь, привело к повышению эффективности и конкурентоспособности компании на рынке в соответствующем сегменте [6].

#### **Составление бюджета на основе проектной деятельности/Project-Based Budgeting.**

Бюджет при данном подходе составляется и адаптируется для целей проектной деятельности с подробным описанием ожидаемых доходов и расходов. Этот подход отлично подходит для компаний, ведущих постоянную проектную деятельность. Данный подход помогает эффективно распределять ресурсы по отдельным проектам. Однако в подходе не учитывается иная деятельность организации, помимо проектной, соответственно, данный подход не является целостным и не способен отразить финансовое положение компании вне ее проектной деятельности [5].

#### **Совместное составление бюджета/ Participatory Budgeting (or Bottom-Up Budgeting).**

При данном подходе каждая структурная единица компании вносит свой вклад в разработку бюджета. Такой подход способствует достижению консенсуса во всем бизнесе, а также обеспечивает прозрачность в ключе финансовой ситуации в компании. Как было отмечено в первом разделе, аналогичный подход используется в гостиничной отрасли при разработке мастер-бюджета. Единственным минусом стоит назвать длительность процесса и сложность восприятия полученных данных в случае, если, к примеру, в компании не предусмотрены унифицированные формы сдачи материалов, в данном случае – бюджетных форм [5].

#### **Гибкое бюджетирование/Flexible Budgeting.**

В рамках данного подхода бюджет корректируется в зависимости от фактического уровня активности в течение года, что позволяет сравнивать его с запланированными показателями. Подобный подход подходит для отраслей с различным уровнем эксплуатации или периодическими изменениями спроса, например, для сезонных предприятий, как в случае с гостиницами. Гибкое бюджетирование позволяет производить корректировку данных на основе фактической операционной деятельности, что обеспечивает финансовую ясность и прозрачность в режиме реального времени. Кроме того, данный подход помогает эффективно распределять ресурсы и финансовые потоки организации. К минусам гибкой модели бюджетирования стоит отнести необходимость в высокой степени координации и контроля для эффективного управления бюджетом. Также стоит отметить, что любые изменения в бюджете могут привести к неопределенности и затруднить дальнейшее прогнозирование результатов, что в свою очередь ведет к невозможности производить точное планирование ввиду изменчивости бюджета [3].

**Выводы.** Таким образом, как мы говорили ранее, выбор наиболее эффективной бюджетной модели для организации зависит от множества факторов, таких как:

1. Цели организации: необходимо определить, какие цели и стратегические задачи преследует предприятие для дальнейшей адаптации модели под соответствующие цели.

2. Размер и тип предприятия: масштаб и специфика деятельности организации могут потребовать особого подхода к организации процесса бюджетирования. Например, для крупных корпораций ввиду масштаба их деятельности подходит использование синтез-моделей (использование одновременно нескольких видов моделей бюджетирования): Project-Based Budgeting и Incremental Budgeting – классический пример, так как зачастую крупные корпорации ведут крупные внешние проекты, финансовый учет которых ведется и контролируется отдельно, но при этом учитывается в консолидированной финансовой отчетности по деятельности компании.

3. Сфера деятельности: отрасль, в которой работает предприятие, также оказывает влияние на выбор бюджетной модели. Сфера производства и сфера услуг подразумевает различный процесс формирования себестоимости конечного продукта, что, в свою очередь, сильно влияет на выбор модели бюджетирования.

4. Внутренние процессы и структура компании: организационная структура, уровень централизации управления, особенности бизнес-процессов — все это также важные факторы для выбора подходящей бюджетной модели.

5. Доступность данных и ресурсов: для реализации определенной бюджетной модели может потребоваться определенный объем данных, квалифицированные специалисты и специализированное программное обеспечение.

Как показывает практика, принимая во внимание тенденции к резкой изменчивости экономической ситуации в мире, за последние 6 лет в России все больше компаний переходят от традиционных моделей бюджетирования к использованию скользящих прогнозов (Rolling Forecast) в своей деятельности, осознавая их преимущества. Например, розничные сети применяют этот метод для прогнозирования спроса на товары в различных магазинах с учетом сезонности, маркетинговых акций, актуального рыночного спроса и других факторов. В рамках

формирования скользящего прогноза, большинство компаний делают сразу два прогноза – краткосрочное планирование и долгосрочное. Диапазон краткосрочного планирования обычно равен 3 месяцам с последующим ежемесячным обновлением данных, диапазон долгосрочного планирования – 5 и более лет.

Компании, которые успешно внедрили скользящее прогнозирование, отмечают улучшение своих финансовых показателей за счет более точного предсказания спроса, сокращения издержек и оптимизации процессов, прежде всего, за счет автоматизации на базе 1С. Примером таких компаний являются сеть розничной торговли «Магнит», российский агрегатор такси ООО «ГетТаксиРус» [7].

### **Литература**

1. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2019. – 432 с.
2. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 207 с.
3. Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачева Е.Н.; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ; Отв. ред. В.Н. Самочкин, Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование, 2002.
4. Drury C. The budgeting process, 1998. - pp 473.
5. Официальный сайт консалтинговой компании Bedford Consulting [Электронный ресурс] URL: <https://bedfordconsulting.com/> (Дата обращения: 02.04.2024).
6. Годовой отчет ПАО «Магнит» за 2021-2022 года [Электронный ресурс] URL: <https://www.magnit.com/ru/disclosure/annual-reports/> (Дата обращения: 03.04.2024).
7. Электронный журнал управления и финансов «CFO-Russia»/Интервью заместителя финансового директора «ГетТакси Рус» В. Булыгиной 2021 год [Электронный ресурс] URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/?article=66393> (Дата обращения: 03.04. 2024).

### **References**

1. Savchuk V.P., Profit management and budgeting. – М.: BINOM. Laboratory of Knowledge, 2019. – 432 p.
2. Balabanov I.T., Financial analysis and planning of an economic entity – 2nd ed., supplement – М.: Finance and Statistics, 2002. – 207 p.
3. Samochkin V.N., Yu.B. Pronin, E.N. Logacheva; Academy of Economics under the Government of the Russian Federation; Ed. V.N. Samochkin, Flexible enterprise development: Efficiency and Budgeting, 2002.
4. C. Drury, The budgeting process, 1998.- pp 473.
5. The official website of the Bedford Consulting consulting company [Electronic resource] URL: <https://bedfordconsulting.com/> (Date of reference: 04/02/2024).
6. Annual report of PJSC Magnit for 2021-2022 [Electronic resource] URL: <https://www.magnit.com/ru/disclosure/annual-reports/> (Date of access: 04/03/2024).
7. Electronic Journal of Management and Finance "CFO-Russia"/Interview with the Deputy Financial Director of GetTaxi Rus V. Bulygina 2021 [Electronic resource] URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/?article=66393> (Date of application: 03.04.2024).

*Поступила в редакцию 26 апреля 2024 г.*