

УДК 336

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОБСТАНОВКИ**В.А. Варфоломеева, О.Л. Соколова**

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, email: varfvera@yandex.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена потребностью компаний в эффективном проведении процесса бюджетирования в условиях нестабильной экономической обстановки. Целью статьи является раскрытие процесса бюджетирования как ключевого инструмента управления в современных условиях экономики. Рассматривается эволюция методов бюджетирования: от древних практик учёта ресурсов до современных адаптивных подходов, основанных на цифровых технологиях. Особое внимание уделяется методам формирования бюджета и этапам его процесса. Обосновывается влияние бюджетирования на финансовую устойчивость компании, а также раскрываются основные положения его применения в условиях нестабильной экономической ситуации. Подчёркивается важность взаимосвязи бюджетирования с управленческим учётом для повышения точности данных и оперативного реагирования на изменения рынка. Авторами предлагаются практические рекомендации по внедрению бюджетирования в условиях нестабильной экономической обстановки.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет, финансовое планирование, экономическая нестабильность, управленческий учёт, финансовая устойчивость.

BUDGETING IN AN UNSTABLE ECONOMIC ENVIRONMENT**V.A. Varfolomeeva, O.L. Sokolova**

Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg, email: varfvera@yandex.ru

Abstract. The relevance of the study is due to the need of companies to effectively implement the budgeting process in an unstable economic environment. The purpose of the article is to disclose the budgeting process as a key management tool in the modern economic environment. The evolution of budgeting methods is considered: from ancient practices of resource accounting to modern adaptive approaches based on digital technologies. Particular attention is paid to the methods of budgeting and the stages of its process. The impact of budgeting on the financial stability of the company is substantiated, and the main provisions of its application in an unstable economic situation are revealed. The importance of the relationship between budgeting and management accounting is emphasized to improve data accuracy and prompt response to market changes. The authors offer practical recommendations for the implementation of budgeting in an unstable economic environment.

Keywords: budgeting, budget, financial planning, economic instability, management accounting, financial stability.

Дата поступления статьи в редакцию: 21.08.2025

Дата принятия статьи в печать: 22.09.2025

Введение

Бюджетирование является одним из важнейших инструментов управления в любом бизнесе. Оно включает процессы планирования, контроля, оптимизации и управления, обеспечивая рациональное распределение финансовых ресурсов и выявление слабых мест в деятельности компании. Бюджетирование представляет собой сложную, непрерывно функционирующую систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов. Такая система требует постоянного мониторинга и не терпит нерегулярности или невнимательности в деятельности. Именно этот инструмент определяет устойчивость компании в условиях неопределённости, например, во время экономического кризиса. Бюджетирование включает в себя разработку стратегии на определённый период, учитывая стратегические цели компании и возможные риски.

Методы исследования

Методологическую основу настоящего исследования составили научные труды и периодические издания в области бюджетирования.

Результаты исследования

Бюджетирование как инструмент планирования и контроля финансовых ресурсов зародилось в глубокой древности и прошло долгий путь эволюции: от примитивных методов, основанных на интуиции и опыте, до современных сложных систем, которые используют передовые технологии, такие как искусственный интеллект, большие данные и облачные платформы. Этот процесс развития тесно связан с прогрессом в развитии торговли, государственного управления, становлением капитализма, глобализацией и цифровой трансформацией экономики, а также со сменой общественных приоритетов – от задач выживания и расширения власти до целей устойчивого развития и социальной справедливости.

Первые признаки бюджетирования прослеживаются в древних цивилизациях, где управление ресурсами было критически важным для обеспечения выживания, процветания и политической стабильности. В Древнем Египте, например, фараоны разрабатывали сложные системы сбора налогов, которые включали зерно, скот, ткани, золото и другие товары, необходимые для содержания обширного аппарата управления, строительства монументальных сооружений (пирамид и храмов), обеспечения армии и проведения религиозных церемоний. Эти ранние формы бюджетирования носили скорее интуитивный, чем систематический характер: решения принимались на основе наблюдений за природными циклами, урожайностью, торговыми маршрутами и военными кампаниями. Тем не менее они демонстрировали базовое понимание необходимости планирования и распределения ресурсов. Например, египетские жрецы и чиновники вели записи на папирусах, фиксируя объёмы собранных налогов и их распределение, что можно считать прообразом финансовой отчётности [1].

В эпоху Возрождения финансовые практики стали более систематическими. Лука Пачоли, итальянский математик и монах, в 1494 году опубликовал свой знаменитый труд «Сумма арифметики, геометрии, пропорций и пропорциональности», где описал метод двойной бухгалтерии. Этот подход, основанный на принципе равенства активов и пассивов, стал революционным шагом, заложившим основу для современных систем учета и бюджетирования. Новая система позволяла более точно оценивать финансовое положение, планировать будущие операции и контролировать риски.

Промышленная революция XIX века стала переломным моментом в развитии бюджетирования. Она сопровождалась стремительным ростом промышленного производства, урбанизацией, созданием крупных корпораций и переходом к рыночной экономике. Предприниматели и менеджеры осознали, что без чёткого планирования и контроля затрат невозможно эффективно управлять растущими бизнесами, которые требовали значительных инвестиций в оборудование, сырьё, рабочую силу и маркетинг. В этот период бюджетирование начало трансформироваться из простого учета в стратегический инструмент управления.

В 1950-х и 1960-х годах компании начали использовать первые компьютеры для автоматизации финансовых расчетов, что значительно ускорило процессы планирования, анализа, отчетности и принятия решений. Появились такие методы, как бюджетирование по центрам ответственности, когда каждое подразделение компании – от производственного цеха до маркетингового отдела, регионального филиала или исследовательской лаборатории – получало собственный бюджет и несло ответственность за его выполнение, достижение целей и эффективное использование ресурсов.

С развитием интернета, мобильных технологий, облачных вычислений и цифровой экономики в 1990-х и 2000-х годах бюджетирование вступило в эпоху цифровизации, глобализации и гиперконкуренции. Одним из наиболее значимых направлений развития в последние десятилетия стало адаптивное бюджетирование, которое позволяет компаниям оперативно реагировать на неожиданные изменения, кризисы и неопределённость.

Бюджетирование в условиях нестабильности рынка становится ключевым инструментом выживания бизнеса. Оно превращается не просто в процесс планирования, а в сложный механизм адаптации, требующий особого подхода к управлению ресурсами, анализу рисков и оперативному реагированию. В периоды высокой волатильности традиционные методы бюджетирования теряют эффективность, уступая место гибким стратегиям финансового управления. Формирование бюджета в турбулентных условиях представляет собой непрерывный процесс корректировки. Он требует не просто составления финансового плана, а создания динамичной системы, способной оперативно перестраиваться под изменяющиеся рыночные реалии. Особое значение приобретает сценарное планирование, при котором разрабатываются несколько вариантов бюджета – от консервативного до оптимистичного, что позволяет компании оставаться устойчивой при любом развитии событий. В условиях нестабильности бюджетирование выполняет три критически важные функции. Во-первых, оно становится инструментом раннего предупреждения, выявляя потенциальные угрозы через систему финансовых индикаторов. Во-вторых, выполняет

роль стабилизатора, обеспечивая сохранение ликвидности даже при резких рыночных колебаниях. В-третьих, служит основой для принятия стратегических решений, позволяя перераспределять ресурсы в наиболее перспективные направления [2].

Ключевой особенностью бюджетирования в волатильной среде становится его многоуровневость. Краткосрочные бюджеты (на квартал или даже месяц) дополняют долгосрочное стратегическое планирование. Такой подход позволяет оперативно реагировать на изменения, не теряя при этом видение перспектив развития компании. Особое внимание уделяется статьям расходов – они тщательно ранжируются по степени важности, что обеспечивает финансовую устойчивость даже в кризисных условиях. Эффективное бюджетирование в нестабильной среде требует особой культуры управления. Оно предполагает регулярный мониторинг исполнения бюджета, оперативный анализ отклонений и готовность к быстрой корректировке планов. Компании, освоившие такие подходы, не просто выживают в условиях турбулентности, но и находят возможности для роста, используя рыночную нестабильность как конкурентное преимущество.

Одним из важнейших аспектов эффективного бюджетирования выступает необходимость регулярной оценки и пересмотра бюджета в зависимости от текущих условий. Гибкость в управлении финансами позволяет компаниям своевременно адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним факторам, минимизируя потенциальные риски. Актуальная информация о расходах и доходах может служить основой для принятия многих важных стратегических решений, включая расширение ассортимента продуктов или услуг, оптимизацию производственных процессов и выход на новые рынки.

Формирование бюджета предполагает процессы планирования финансовых потоков и распределения ресурсов для достижения стратегических целей компании. Методы формирования бюджета варьируются в зависимости от специфики бизнеса, стратегических целей и организационной структуры, а также экономических условий. Существующая практика предлагает несколько ключевых методов, каждый из которых обладает уникальными преимуществами и ограничениями.

Первым методом является нулевое бюджетирование. Данный подход требует от менеджеров обоснования каждой статьи расходов для нового финансового периода «с нуля». Позволяет устранить неэффективные затраты и сконцентрировать ресурсы на самых приоритетных направлениях. Однако процесс отличается высокой трудоемкостью и требует значительных временных затрат [3].

Классическое «постепенное» бюджетирование предполагает использование предыдущих периодов как базового уровня, к которому добавляются корректировки на основе инфляции, изменений в объёмах производства или особых инициатив. Данный метод проще в реализации, но может привести к тому, что неэффективные расходы будут «переноситься» из года в год, так как увеличиваются на основе устаревших данных.

В методе целевого бюджетирования бюджет формируется на основе заранее определённых стратегических целей и показателей. Такой подход подразумевает концентрацию всех ресурсов на достижении конкретных результатов, однако для его реализации необходимо чёткое понимание стратегических направлений и ожиданий от каждого подразделения.

Ещё одним методом является гибкое бюджетирование, которое основано на изменяющихся производственных объёмах и внешних условиях. В отличие от фиксированного бюджета, который не изменяется в течение года, гибкий бюджет позволяет адаптировать финансовые планы в соответствии с текущей ситуацией. Основным недостатком данного метода является сложность разработки и необходимость постоянного мониторинга.

Метод агрессивного бюджетирования, при котором бюджеты формируются с учетом амбициозных показателей роста. Способен мотивировать компанию, но нереалистичные цели способны привести к неэффективному распределению ресурсов.

На сегодняшний момент времени экономика нашей страны характеризуется высокой волатильностью, вызванной различными внешними и внутренними факторами: циклическими кризисами, геополитической нестабильностью, трансформацией потребительского поведения. Данная ситуация формирует принципиально новые требования к системе бюджетирования, где главной задачей является обеспечение финансовой устойчивости предприятия. Общепринятые методы долгосрочного бюджетирования, ориентированные на фиксированные прогнозы, теряют свою эффективность. Предприятия все больше переходят на адаптивные модели бюджетирования, которые позволяют достаточно быстро реагировать на изменения и при этом минимизировать риски. Современные подходы, такие как скользящее бюджетирование, позволяют регулярно обновлять данные, ориентируясь на текущую ситуацию. Например, сельскохозяйственное предприятие при засухе может оперативно перераспределить средства с второсте-

пенных статей на критически важные нужды (например, системы орошения). Недостатки метода: субъективность прогнозов, трудоёмкость процесса, риск бюрократизации.

Сам процесс бюджетирования можно разделить на шесть основных этапов:

1. Определение стратегических целей и планирование (руководство формулирует стратегические цели компании и разрабатывает стратегический план. На этом этапе также определяются центры финансовой ответственности (ЦФО), которые будут контролировать определённые виды доходов и расходов и отвечать за формирование и исполнение операционных бюджетов).

2. Разработка структуры бюджетов и показателей (руководство разрабатывает структуру бюджетов и систему показателей для каждого бюджета, закрепляет операционные бюджеты за ответственными ЦФО. Важно согласовать единые правила и инструкции для работы с бюджетами, обеспечивая единообразие подхода для всех ЦФО).

3. Составление проектов бюджетов (ЦФО разрабатывают проекты бюджетов, которые могут включать несколько сценариев развития событий – базовый, оптимистичный и пессимистичный).

4. Обсуждение и утверждение бюджетов (готовые проекты обсуждаются и защищаются на заседании бюджетного комитета, где представляются обоснования для планируемых доходов и расходов. При необходимости бюджеты могут быть отправлены на доработку).

5. Исполнение и контроль бюджетов (утверждённые бюджеты направляются ответственным подразделениям для исполнения. В течение всего периода осуществляется контроль за исполнением бюджетов, сопоставление бюджетных показателей с фактическими результатами и анализ отклонений).

6. Подведение итогов и анализ отклонений (в конце отчётного периода подводятся итоги исполнения бюджета, выявляются причины отклонений, которые учитываются при подготовке бюджетов на следующие периоды) [4].

В процесс бюджетирования вовлечены руководители и сотрудники всех подразделений компании под руководством финансового директора. Важным аспектом при разработке бюджетов является реалистичность и достижимость планируемых показателей. Завышенные показатели снижают мотивацию ответственных подразделений, в то время как необоснованно низкие показатели могут демотивировать руководящий отдел от поиска лучших решений для бизнеса.

Конечно, бюджетирование не гарантирует успех, но снижает риски. Главная ошибка – делать бюджет формальностью. Когда цифры берутся «с потолка» или копируются из прошлых отчётов, толку не будет. Планирование должно учитывать реальные возможности и риски. Например, кондитерская рассчитывает, что продажи тортов вырастут на 30%, но при этом, например, не учитывает, что рядом открылся конкурент. В итоге выручка падает, а расходы остаются прежними. Чтобы избежать описанной ситуации, нужно регулярно сверяться с фактами и корректировать цифры.

Бюджетирование влияет на финансовую устойчивость компании через несколько механизмов. Первый – планирование доходов и расходов. Когда бизнес заранее знает, сколько денег поступит и куда их потратить, проще избежать ситуаций, когда, например, будет нечем платить за аренду или зарплату. Например, маленький магазин игрушек прогнозирует, что перед Новым годом выручка вырастет. Он откладывает часть летней прибыли, чтобы закупить больше товара к сезону. Без такого плана ему пришлось бы брать кредит или продавать что-то срочно.

Второй механизм – предотвращение кассовых разрывов. Это ситуация, когда денег на счетах не хватает для текущих платежей. Бюджет помогает заранее увидеть, в какие месяцы возникает напряжённость с ликвидностью. Допустим, автосервис несёт высокие затраты на запчасти в январе, а клиентов мало из-за морозов. Если в декабре он не потратит определённую часть денег, то переживёт период «просадки» без долгов.

Третий – контроль над рисками. Бюджетирование заставляет думать о том, что может пойти «не так» в деятельности компании. Например, кофейня составляет план на год и учитывает, что летом продажи холодных напитков вырастут, а зимой упадут. Она распределяет рекламный бюджет так, чтобы привлекать клиентов в низкий сезон скидками на десерты. Если вдруг поставщик кофе поднимет цены, у компании уже будет запасной вариант – перейти на другой сорт или договориться о скидке за объём.

Четвёртый механизм – создание резервов. Устойчивые компании всегда имеют «финансовую подушку». Бюджет позволяет откладывать деньги на непредвиденные случаи: поломку оборудования, штрафы, падение спроса. Например, строительная компания каждый месяц направляет 5% прибыли в резервный фонд. Когда внезапно подорожали материалы, компания использовала данные денежные средства, вместо того чтобы брать кредит.

Основные положения бюджетирования в условиях нестабильной экономической ситуации включают в себя:

1. Распределение ресурсов – в условиях ограниченности ресурсов качественное бюджетирование позволяет рационально распределить их для достижения максимальной прибыли.

2. Планирование – с помощью бюджетирования намного проще определить реально достижимые цели компании на будущий период и разработать стратегию для их достижения и реализации различных проектов.

3. Контроль финансовых результатов – бюджетирование позволяет отразить в числовых показателях недостатки, избытки и общий финансовый результат. Отслеживание этих показателей и применение соответствующих мер для их улучшения помогает своевременно выявлять и корректировать отклонения.

4. Координация – бюджетирование обеспечивает взаимодействие между различными подразделениями компании, что способствует согласованной работе и позволяет достигать целей слаженно и в кратчайшие сроки.

5. Оценка эффективности – с помощью бюджетирования компания формирует «идеальный» план финансовых результатов, который необходимо сравнить с фактическими данными. Это позволяет оценить эффективность используемых инструментов и стратегий.

6. Мотивация работников – при достижении желаемых результатов в процессе бюджетирования компания устанавливает их в качестве целевых показателей для сотрудников и связывает с системой премирования.

7. Принятие управленческих решений – грамотное бюджетирование помогает определить необходимость решения тех или иных проблем, направления вложения или изъятия средств. В целом, оно выявляет сферы, требующие повышенного контроля.

8. Коммуникация – бюджетирование способствует лучшему пониманию целей и стратегии компании среди различных подразделений и сотрудников [5].

Бюджетирование должно иметь тесную взаимосвязь с управленческим учётом, что позволит не допустить дублирования данных, повысить точность финансовой информации, а также снизить вероятность ошибок. Управленческий учёт позволяет подробно классифицировать затраты, а также разработать систему контроля над ними. Проведение бюджетирования на основе данных управленческого учёта помогает предприятиям достаточно быстро реагировать на изменения рынка и адаптироваться к новым условиям.

Выводы

Бюджетирование – инструмент, используемый в абсолютно любой организации, будь то малый, средний или крупный бизнес. Он позволяет отрегулировать множество процессов, начиная от планирования и заканчивая антикризисной политикой. Качественная система бюджетирования позволяет улучшить процесс производства и составить достойную конкуренцию на рынке. Эволюция методов бюджетирования является непрерывным динамическим процессом и обладает адаптивностью к новым условиям. Также развитие методов бюджетирования крайне тесно связано с уровнем технологического прогресса, изменениями в экономической среде и социальной политикой.

Следует выделить определённые рекомендации по внедрению бюджетирования в условиях нестабильной экономической обстановки:

- внедрять краткосрочное планирование с ежемесячным контролем и корректировкой бюджетов;
- сократить долгосрочные вложения в пользу необходимых текущих затрат;
- осуществлять бюджетирование в тесной взаимосвязи с финансовой устойчивостью и управленческим учётом;
- обеспечить автоматизацию бюджетного процесса на предприятии;
- внедрять более гибкие методы бюджетирования

В сложившихся условиях организация системы финансов компании на основе бюджетирования позволяет своевременно реагировать на влияние внешней среды.

Литература

1. История бюджетирования: истоки и эволюция бизнес бюджетирования. [Электронный ресурс]. URL: <https://fastercapital.com/> (дата обращения 11.08.2025)

2. 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.

3. Макашина О.В., Шиков А.С. Классификация методов бюджетирования для субъектов частного сектора экономики // Известия ВУЗов. Серия «Экономика, финансы и управление производством». 2015. № 1 (23). С. 24-27.
4. Варфоломеева В.А. Архипова И.И. Управление затратами в условиях неопределённости // Экономика и управление проблемы, решения. 2025. № 6. Т. 1. С. 129-136.
5. Андрейченко Э.А., Протасов А.С. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Бизнес-образование в экономике знаний. 2024. № 1 (27). С. 8-13.
6. Васильев А.В. Бюджетирование и управление финансовыми рисками организации в условиях возрастания финансовой неопределенности // Экономика. Налоги. Право. 2011. № 4. С. 147-151.
7. Агеева О.А., Девянина А.В. Бюджетирование на малом предприятии в условиях кризиса // Universum: экономика и юриспруденция. 2017. № 2 (35). С. 4-8.