

© Андрейченко Э. А., Протасов А. С., 2024

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье описана специфика бюджетирования как инструмента финансового планирования. Бюджетирование является неотъемлемой частью финансового планирования и управления финансами организации. Оно играет важную роль в определении финансовых целей, планировании доходов и расходов, а также контроле и оценке финансовой производительности. Бюджетирование позволяет компаниям эффективно распределять ресурсы, прогнозировать будущие финансовые результаты и принимать стратегически обоснованные решения. В материале приведены принципы, обеспечивающие эффективность и целесообразность бюджетирования, а также ряд методов, которые могут быть использованы организацией для введения финансового планирования. Несмотря на многочисленные преимущества автоматизации бюджетирования, сформулированы ограничения, и риски, требующие внимания. Стоит отметить, что автоматизация бюджета требует финансовых и временных затрат на техническое внедрение и обучение персонала, но в будущем она поспособствует принятию более эффективных решений, оптимизации затрат и повышению уровня контроля над бюджетными процессами, что впоследствии приведет к максимизации прибыли.

*Ключевые слова:* бюджетирование, финансовое планирование, автоматизация бюджета, бюджетные процессы, финансовая деятельность организации

**В** настоящее время предприятия сталкиваются с непредсказуемостью и неопределенностью в бизнес-среде. Глобализация, изменения в регулировании, конкурентная борьба и быстро меняющиеся потребности клиентов создают необходимость в улучшении управления финансовыми ресурсами. В таких условиях бюджетирование становится неотъемлемым инструментом для достижения финансовой стабильности и устойчивости.

Бюджетирование предоставляет собой систематический подход к планированию и управлению финансами, позволяет устанавливать конкретные цели, определять ресурсы, необходимые для их достижения, и разрабатывать план действий. Данный инструмент также способствует контролю за финансовыми операциями, обнаружению несоответствий и принятию своевременных мер по коррекции.

Однако, бюджетирование не является простым процессом. Оно требует аккуратного сбора и точного анализа данных, учета внешних факторов, таких как инфляция и изменения в экономической

среде, а также участия всех уровней управления в организации. К тому же, эффективность бюджетирования зависит от гибкости и адаптивности к быстро меняющимся условиям в экономике.

Бюджетирование — это процесс разработки и утверждения финансового плана организации на определенный период времени. Главной целью бюджетирования является оптимизация использования финансовых ресурсов, позволяющая достичь финансовой стабильности и устойчивого развития организации [10]. Как говорит Ю.А. Летова в своих трудах, основными целями бюджетирования являются: планирование движения денежных средств (бюджет позволяет организации определить ожидаемые доходы и планируемые расходы на определенный период времени, что помогает прогнозировать финансовую ситуацию и принимать управленческие решения); оптимизация затрат (бюджетирование позволяет контролировать расходы и идентифицировать области, в которых можно снизить затраты, улучшить эффективность и повысить прибыльность организации);

формирование финансовых целей (бюджет помогает организации определить свои финансовые цели и разработать стратегии и тактики для их достижения) [13].

Бюджетирование, по словам Г. Бринсона, характеризуется определенными принципами, обеспечивающими его эффективность и целесообразность:

- целостность: бюджет должен быть составлен таким образом, чтобы охватывать все основные аспекты финансовой деятельности организации, учитывать все доходы и расходы, а также внешние аспекты в определенной сфере бизнеса;

- реалистичность: в бюджет должны попадать только правдивые данные, не завышенные или заниженные, в противном случае, такой прогноз не может считаться актуальным, и опираться на него для достижения финансовых целей будет нельзя;

- гибкость: в процессе выполнения бюджета могут возникать неожиданные обстоятельства, требующие корректировки планов, это будет невозможно сделать без качественного учета изменений внешней среды и внутренних условий организации;

- ответственность: каждый сотрудник, связанный с исполнением бюджета или его формированием, должен нести ответственность за достижение бюджетных целей того предприятия, на которое он работает [3].

Опираясь на труды Я. Шрайбера и его коллег, можно говорить о существовании нескольких методов бюджетирования, которые могут быть использованы организацией в зависимости от ее потребностей и характера бизнеса: традиционное бюджетирование (наиболее распространенный метод, основанный на анализе финансовых показателей прошлых периодах и прогнозах движения ДС); гибкое бюджетирование (метод предполагает создание более приспособляющегося бюджета, который может быть адаптирован к непредвиденным изменениям в бизнес-среде); нулевое бюджетирование (при использовании такого метода, бюджет составляется с нуля на основе оценки всех прогнозируемых затрат и возможных доходов в той или иной сфере бизнеса) [20]. Бюджетирование, как эффективный инструмент финансового планирования, имеет ряд преимуществ, среди которых:

- прозрачность: бюджет позволяет организации контролировать свои финансы и лучше понимать, на что идут конкретные суммы, к тому же упрощается процесс генерации отчетности для лиц, непосредственно принимающих управленческие решения;

- оптимизация: бюджетирование дает возможность организации оптимизировать свои расходы и использовать ресурсы более эффективно, что в свою очередь влияет и на повышение значений нераспределённой прибыли;

- прогнозирование: благодаря этому компания может планировать свои действия на будущее и

прогнозировать финансовые результаты, что впоследствии влияет на принятие более обоснованных финансовых стратегий [7].

Однако, из слов Н. Андрееву следует, что бюджетирование также имеет некоторые ограничения, такие как:

- четкий тайм-менеджмент: поскольку бюджет всегда формируется на определенный период и включает в себя конкретные финансовые затраты, такой вид финансового планирования может нести определенные сложности для предприятий, работающих в сферах с непредсказуемой изменчивостью ситуаций и (или) имеющих ограниченные ресурсы или сроки;

- фиксация данных: при возникновении непредвиденных ситуаций, бюджет рискует оказаться неактуальным, что может понести за собой необходимость в корректировках, которые не всегда могут быть приняты в условиях уже сформированного и одобренного руководящим составом финансового плана;

- непредсказуемость: данный аспект частично коррелирует с предыдущим, а именно в том, что представить максимально точный бюджет не представляется возможным ввиду того, что он формируется на основе прогноза и оценках анализа данных внешней и внутренней среды в определенной сфере бизнеса.

После рассмотрения базовых понятий, методов, положительных черт и слабых сторон бюджетирования, можно сделать вывод, что формирование и ведение бюджета движения денежных средств является важным и основным инструментом финансового планирования, помогающий организации грамотно распределять свои ресурсы для достижения максимизации прибыли [1].

Бюджетирование, под своим понятием, обобщает все процессы, участвующие в финансовом планировании, среди которых: максимизация прибыли (определение финансовых целей, а именно максимально возможное и «безвредное» сокращение расходов, ведущее к повышению прибыльности и (или) росту инвестиций, для компании на определенный период времени, с последующей разработкой стратегии по достижению таковых) [12]; БДР (эффективное управление финансами организации путем прогнозирования доходов и планирования расходов на обусловленные сроки) [15]; управленческий учет (произведение контроля и учета ДДС с последующим сравнением финансовых результатов с запланированными показателями для выявления расхождений и причин их появления, что в свою очередь, в будущем способствует формированию более точного бюджета) [5]; принятие решений (оценка спрогнозированных вариантов событий, влекущих разного рода финансовые последствия, требующих своевременных управленческих

решений для установления более эффективного, с точки зрения сохранения следования финансовых целей, исхода [4].

Эффективность использования бюджетирования в качестве инструмента финансового планирования заключается в следующем:

- реализм: при формировании бюджета необходимо производить адекватную оценку плановых расходов и прогнозных доходов, основанную на анализе уже имеющихся данных за прошедшие периоды и (или) опыте предприятий, работающих в той же сфере бизнеса [19];

- адаптивность: данный аспект не является популярным среди организаций, так как подразумевает под собой гибкость и ориентацию на постоянное изменение внешней и внутренней среды. К тому же, руководящему составу намного удобней видеть фиксированные плановые показатели, нежели постоянно плавающие. Однако, бюджет, отвечающий таким требованиям, может считаться более реалистичным и актуальным [9];

- коммуникации: также для достижения эффективности, Ю.В. Николаев считает, что необходимо участие всех сотрудников, связанных с финансовым планированием по бирюзовому принципу для формирования более точного бюджета. Зачастую, между тем, кто запланировал расход и директором огромная пропасть, они не имеют личного контакта, в результате чего руководство корректирует бюджет, основываясь на личных суждениях, которые не всегда отвечают действительности. В таком случае, необходимые издержки могут попасть под сокращение, а вторичные — остаться, что может негативно повлиять на производственный процесс [16];

- обучение: сотрудники всегда должны обучаться и развиваться, особенно те, кто непосредственно отвечает за бюджетирование и финансовое планирование. Обладать достаточными знаниями и навыками для эффективного использования бюджетирования возможно благодаря регулярным обучающим материалам по новым методикам и технологиям [6].

В целом, бюджетирование можно назвать мощным инструментом финансового планирования, играющим одну из основных ролей в бизнесе и позволяющим организации эффективно управлять своими финансами, принимать обоснованные управленческие решения и достигать финансовых целей. Эффективное использование бюджета способствует максимизации прибыли и результативности для организации.

Автоматизация бюджетирования может быть полезной, в качестве стратегии, для повышения эффективности и точности процесса финансового планирования.

Такое улучшение, как и другие, имеет определенные преимущества, среди которых: оптимизированная скорость (автоматизация финансового планирования позволит существенно

сократить время, затрачиваемое на формирование бюджета и управление им, обеспечить автоматическую агрегацию данных и генерацию отчетов, позволяющих сотрудникам сосредоточиться на анализе и принятии решений, а не на рутинных задачах); повышенная точность (автоматизация сократит риск возникновения ошибок при ручной обработке данных, поскольку инструменты бюджетирования могут самостоятельно, без вмешательства человека, проверять информацию на соответствие заданным правилам и логике, обнаруживать возможные расхождения и предупреждать о них, что способствует обеспечению более точных и надежных бюджетных прогнозов и результатов); упрощенный доступ (благодаря автоматизации появляется возможность обеспечить централизованное хранение данных бюджета и их доступность для всех заинтересованных сторон, что способствует эффективной коммуникации и сотрудничеству между различными отделами и участниками процесса бюджетирования, так как они смогут работать над бюджетом одновременно); углубленный анализ (автоматизация бюджетирования расширяет аналитические возможности, для проведения более детального анализа данных, построения сводных таблицы и графики, что позволяет предприятию точно разобрать свои финансовые показатели, с целью составления наиболее обоснованного прогноза); повышенная адаптивность (автоматизирование способствует приспособлению бюджета под изменяющиеся потребности организации, в основном таковыми служат масштабирование, а именно расширение некоторых отделов или создание новых подразделений) [14].

Несмотря на многочисленные преимущества автоматизации бюджетирования, Р. Карлсон утверждает, что существуют и некоторые ограничения, и риски, которые следует разобрать:

- затраты на внедрение: внедрение автоматизированных инструментов бюджетирования может потребовать значительных финансовых и временных затрат, таких как: приобретение и установку соответствующего программного обеспечения, обучение персонала и настройку системы под уникальные потребности организации. При этом всем еще также сохраняется необходимость в тщательной оценке расходов и ожидаемой выгоды от автоматизации;

- сложность и обучение: автоматизированные инструменты бюджетирования, зачастую, считаются сложными в использовании, особенно для сотрудников, не имеющих опыта работы с подобными системами. Обучение персонала и установление эффективного регламента использования инструментов могут потребовать времени, финансовых затрат и усилий. К тому же, еще стоит учитывать возможные трудности при

переходе с ручного бюджетирования на автоматизированные решения;

- зависимость от технологии: автоматизация бюджетирования включает в себя использование информационных технологий и программного обеспечения. Такое может привести к риску зависимости от технических сбоев, или несовместимости с другими ИТ-продуктами. Также следует учесть риски безопасности данных и необходимость регулярного апгрейда и поддержки системы;

- ограниченная гибкость: некоторые автоматизированные инструменты бюджетирования могут оказаться менее гибкими по сравнению с ручным подходом. Также они могут иметь ограничения и в том, каким образом можно определить и форматировать бюджетные данные или взаимодействовать с другими системами. Поэтому наиболее важной составляющей в автоматизации можно считать выбор инструментов, максимально соответствующих потребностям и требованиям организации;

- потребность в технической поддержке: автоматизированные инструменты бюджетирования требуют регулярных обновлений и поддержки для обеспечения их эффективной работы. В основном, это установка обновлений программного обеспечения, устранение ошибок, обучение персонала и поддержка пользователей. Для этого необходимо обеспечить надлежащую техническую поддержку и ресурсы для оптимального функционирования автоматизированной системы [8].

В настоящее время автоматизация бюджетирования продолжает развиваться и адаптироваться под изменяющиеся требования и технологические возможности. Существует ряд тенденций, способных оказать значительное влияние на автоматизацию ведения бюджета.

Искусственный интеллект играет все более значимую роль в автоматизации бюджетирования. Алгоритмы машинного обучения и анализа данных могут помочь автоматически обрабатывать большие объемы данных, выявлять тренды, прогнозировать результаты и предлагать оптимальные стратегии бюджетирования. Использование искусственного интеллекта позволит повысить точность и предсказательную способность бюджетирования [18]. Облачные технологии становятся все более популярными для автоматизации процесса бюджетирования. Использование подобных интернет-платформ позволит упростить доступ к бюджетным данным, обеспечить их централизованное хранение, обмен и совместную работу. Кроме того, облачные решения обычно могут обеспечить высокий уровень безопасности и гибкость в масштабировании [11].

Ввиду того, что автоматизация бюджетирования становится частью более широкой системы управления предприятием, интеграция с системами управления финансами, учетом, ресурсами

предприятия и другими решениями позволяет обмениваться данными, улучшать точность и повышать актуальность информации, а также автоматизировать процессы бюджетирования и отчетности.

Будущие инструменты автоматизации бюджетирования вероятно будут предоставлять расширенные возможности и функций для управления бюджетным процессом. Такое может включать в себя функции симуляции и моделирования, анализа чувствительности, управления рисками и сценарии планирования. Расширенная функциональность позволит организациям наиболее гибко и точно планировать свои финансы.

Развитие мобильных технологий дает возможность сотрудникам иметь доступ к инструментам бюджетирования через мобильные устройства. Подобные приложения могут обеспечить гибкость и мобильность в управлении бюджетными данными, облегчат получение информации (в виде уведомлений) и осуществлять взаимодействие с системой бюджетирования в любое время и из любого места.

Существует вероятность того, что инструменты бюджетирования будут предоставлять возможность анализировать и отслеживать бюджетные показатели в режиме реального времени. Это поспособствует оперативному реагированию на изменения, принятию своевременных взвешенных решений и корректировке бюджета [2].

Для качественной разработки и эффективного внедрения автоматизации бюджета необходимо будет проработать следующие этапы:

- цели и обоснование необходимости: на первом этапе необходимо определить понятные всем цели и требования, которым должна отвечать автоматизированная система бюджетирования. Главное здесь — это учитывание потребностей различных отделов и заинтересованных сторон в организации;

- выбор подходящих инструментов: при выборе таковых, наилучшим образом соответствующих определенных потребностям, важно тщательно исследовать рынок ИТ-продуктов, учитывая функциональность, гибкость, способность к интеграции с другими системами, а также стоимость и возможность масштабирования;

- обучение персонала: здесь сотрудникам должно быть предложено соответствующее требованиям работы с автоматизированным бюджетом образование, которое будет содействовать им в освоении функциональности системы, развитии необходимых навыков, позволяющих в будущем эффективно использовать инструменты для достижения целей бюджетирования;

- определение сроков и ответственных: на этом этапе правильным будет разработать стратегию внедрения автоматизации бюджетирования, а именно просчитать затрачиваемые ресурсы,

потенциальные проблемы и риски, обозначить сроки выполнения и приставить ответственных к каждому процессу внедрения;

- тестирование и адаптация: перед полным внедрением системы должно сначала быть проведено тестирование, чтобы убедиться в ее работоспособности и соответствии обозначенным требованиям. В процессе использования системы в тестовом режиме приветствуется отклики и обратная связь пользователей. Параллельно с этим необходимо проводить адаптацию автоматизированного бюджета для оптимизации процесса и будущего его эффективного использования;

- поддержка и обслуживание: проведение постоянных надлежащих поддержки и обслуживания системы бюджетирования является одним из важнейших этапов внедрения. Он включает в себя обновления программного обеспечения, устранение ошибок, обучение пользователей и техническую поддержку в решении возникающих проблем;

- оценка результатов: начиная с введения тестового режима системы необходимо проводить периодическую оценку результатов автоматизации бюджетирования, при этом сравнивая ее с поставленными целями. С этим помогут разработанные лично, на основе собственных потребностей, аналитические инструменты для оценки точности и эффективности процесса бюджетирования;

- постоянное развитие: в современном мире тенденции всего часто меняются, развиваются, и бюджетирование не является исключением. Данная автоматизацию должна регулярно обновляться, с появлением нововведений в этой сфере, чтобы использование новых технологий и функций повышала эффективность и скорость финансового планирования. Внедрение лучших практик и инноваций позволит организации оставаться конкурентоспособной и успешной в долгосрочной перспективе [17].

Несмотря на то, что автоматизация бюджета требует финансовых и временных затрат на техническое внедрение и обучение персонала, в будущем она поспособствует принятию более эффективных решений, оптимизации затрат и повышению уровня контроля над бюджетными процессами, что впоследствии приведет к максимизации прибыли. ■

---

1. Андреев Н. Бюджетирование в системе финансового менеджмента. – М.: Юрайт, 2015.

2. Бреннан М. и Макконнелл, Р. Финансовый менеджмент в коммерческом и государственном секторах. – СПб.: Питер, 2014.

3. Бринсон Г. Практическое руководство по бюджетированию. – М.: Бизнес, 2016.

4. Гитман Л. Принципы финансового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2018.

5. Горбунова О. В. Бюджетирование и бюджетный контроль в управлении организацией. – М.: Экономистъ, 2014.

6. Драймонд Д. и Макконнелл Д. Бюджетирование: пошаговое руководство. – М.: Финансы и статистика, 2015.

7. Калиновская О. Ю. Бюджетирование и финансовый анализ. – М.: Экон-Информ, 2014.

8. Карлсон Р. Бюджетирование и прогнозирование в управлении. – М.: Юрайт, 2016.

9. Коровин В. В., Запервершин Н. В. и Глухова, Е. В. Бюджетирование в управлении организацией. – М.: КноРус, 2017.

10. Куприн В. В. Бюджетирование. – М.: Юрайт, 2017.

11. Ларсон К. и Уайльд Д. Бюджетирование и управление капиталом. – М.: Финансы и статистика, 2013.

12. Лебедев А. И., Панова М. С. и Константинов, С. В. Финансовое планирование и бюджетирование в организации. – М.: Юрайт, 2015.

13. Летова Ю. А. Бюджетирование в системе финансового управления предприятием. – М.: КноРус, 2018.

14. Липницкая М. В. Управление бюджетированием в организации. – М.: КноРус, 2019.

15. Лопатин И. Г. Финансовое планирование и бюджетирование в управлении предприятием. – М.: Финансы и статистика, 2013.

16. Николаев Ю. Н., Вишневецкая, Н. М. и Аврамова, Н. А. Бюджетирование в управлении финансами. – М.: Финансы и статистика, 2017.

17. Хелсэй Р. Финансы предприятий: Учебное пособие. – М.: Юрайт, 2019.

18. Хорниг Э. и Майсерс, Д. Финансы корпораций и стоимость капитала. – СПб.: Питер, 2012.

19. Шишкин В. М., Лупова, Н. В. и Павлова, И. В. Бюджетирование и финансовая отчетность. – М.: КНОРУС, 2014.

20. Шрайбер Я., Браун, К. и Мак Гроу-Хилл. Бюджетирование: практика и обучение. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Гитман Л. Принципы финансового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2018.

Андреев Н. Бюджетирование в системе финансового менеджмента. – М.: Юрайт, 2015.

Бреннан М. и Макконнелл, Р. Финансовый менеджмент в коммерческом и государственном секторах. – СПб.: Питер, 2014.

Бринсон Г. Практическое руководство по бюджетированию. – М.: Бизнес, 2016.

Горбунова О. В. Бюджетирование и бюджетный контроль в управлении организацией. – М.: Экономистъ, 2014.

Драймонд Д. и Макконнелл Д. Бюджетирование: пошаговое руководство. – М.: Финансы и статистика, 2015.

Калиновская О. Ю. Бюджетирование и финансовый анализ. – М.: Экон-Информ, 2014.

Карлсон Р. Бюджетирование и прогнозирование в управлении. – М.: Юрайт, 2016.

Коровин В. В., Запереве́ршин Н. В. и Глухова, Е. В. Бюджетирование в управлении организацией. – М.: КноРус, 2017.

Куприн В. В. Бюджетирование. – М.: Юрайт, 2017.

Ларсон К. и Уайльд Д. Бюджетирование и управление капиталом. – М.: Финансы и статистика, 2013.

Лебедев А. И., Панова М. С. и Константинов, С. В. Финансовое планирование и бюджетирование в организации. – М.: Юрайт, 2015.

Летова Ю. А. Бюджетирование в системе финансового управления предприятием. – М.: КноРус, 2018.

Липницкая М. В. Управление бюджетированием в организации. – М.: КноРус, 2019.

Лопатин И. Г. Финансовое планирование и бюджетирование в управлении предприятием. – М.: Финансы и статистика, 2013.

Николаев Ю. Н., Вишне́вская, Н. М. и Аврамова, Н. А. Бюджетирование в управлении финансами. – М.: Финансы и статистика, 2017.

Хелсэй Р. Финансы предприятий: Учебное пособие. – М.: Юрайт, 2019.

Хорниг Э. и Майсерс, Д. Финансы корпораций и стоимость капитала. – СПб.: Питер, 2012.

Шишкин В. М., Лупова, Н. В. и Павлова, И. В. Бюджетирование и финансовая отчетность. – М.: КНОРУС, 2014.

Шрайбер Я., Браун, К. и Мак Гроу-Хилл. Бюджетирование: практика и обучение. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

---

## **Budgeting as a financial planning tool**

© **Andreichenko E., Protasov A., 2024**

The article describes the specifics of budgeting as a financial planning tool. Budgeting is an integral part of financial planning and financial management of an organization. It plays an important role in setting financial goals, planning income and expenses, and monitoring and evaluating financial performance. Budgeting allows companies to effectively allocate resources, predict future financial results and make strategic decisions. The material provides principles that ensure the effectiveness and expediency of budgeting, as well as a number of methods that can be used by an organization to introduce financial planning. Despite the many benefits of budgeting automation, limitations and risks have been identified that require attention. It is worth noting that budget automation requires financial and time costs for technical implementation and staff training, but in the future, it will contribute to making more effective decisions, optimizing costs and increasing the level of control over budget processes, which will subsequently lead to maximizing profits.

*Keywords:* budgeting, financial planning, budget automation, budget processes, financial activities of the organization

---