

## Риск-ориентированное бюджетирование предприятий России в современных условиях

Г.В. ФЕДОРОВА<sup>1</sup>, С.Г. ЗАХАРОВА<sup>1</sup>, Л.П. ЗЕНЬКОВА<sup>2</sup>

В статье доказываемся важность бюджетирования и необходимость оптимизации бюджетного управления в сложившейся современной обстановке. Целью исследования является изучение особенностей процесса бюджетирования и разработка предложений по совершенствованию управления бюджетной системой предприятия с учетом специфики российского рынка, тенденций изменения деловой среды. В результате исследования предложены основные направления развития системы бюджетирования предприятия. Для этого изучены основные этапы и инструменты риск-ориентированного бизнес-планирования в области совершенствования управления процессом бюджетирования. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода при разработке бюджетной системы компании, точного понимания взаимосвязи и движения информационных потоков между основными группами бюджетов. Для повышения эффективности деятельности компании выявлены и более подробно рассмотрены пути развития процесса бюджетирования.

**Ключевые слова:** процесс бюджетирования, оптимизация бюджетирования, управление бюджетной системой, риск-ориентированное бюджетирование.

The article discusses the importance of budgeting and the need for optimization of budget management in modern conditions. The purpose of the research is to study the budgeting process and develop proposals for improving the management of the company's budget system, taking into account the specifics of the Russian market, trends in changing the business environment. As a result of the study, the article proposed the main directions for the development of the enterprise budgeting system. For this purpose, the main stages and tools of risk-oriented business planning in the field of improving the management of the budgeting process were studied. A conclusion was made about the need for an integrated approach in developing the company's budget system, an accurate understanding of the relationship and movement of information flows between the main groups of budgets. To improve the efficiency of the company, the ways of developing the budgeting process were identified and considered in more detail.

**Keywords:** budgeting process, budgeting optimization, budget system management, risk-oriented budgeting.

**Введение.** Бюджетирование является необходимой составляющей планово-аналитической деятельности любого предприятия. Оно способствует предотвращению нерационального использования средств, улучшению экономического состояния и повышению финансовой устойчивости как отдельного структурного подразделения, так и предприятия в целом [1]–[3].

Нестабильная международная обстановка, проводимый внешнеполитический курс страны существенно влияют на бизнес-среду, изменение деловой активности. В этой связи значительно возрастает роль бюджетирования, позволяющего решать серьезные задачи, встающие перед руководством компании. Изыскание внутренних резервов снижения затрат на производство и реализацию продукции, эффективное финансовое управление позволяют организации удержать свои позиции на рынке, получить дополнительные конкурентные преимущества, в том числе и в ценовой политике. В современных научных работах недостаточно разработанными остаются вопросы формирования оптимальной бюджетной системы с учетом требований современного российского рынка [1], [4].

**Методология исследований риск-менеджмента.** Авторский коллектив руководствовался системным подходом к изучаемым процессам, опирался на наблюдение, методы анализа и синтеза, группировки и сравнения, методы финансового анализа, позволяющие формализовать наиболее существенные черты изучаемых процессов бюджетирования.

Приведенные ниже результаты исследования опираются на итоги опроса экспертов с целью определения направлений оптимизации затрат и повышения их эффективности, проведенное редакцией журнала «Финансовый директор», а также исследования сервисов «Работа.ру» и «СберПодбор», отражающие тенденции изменений объема и структуры затрат компаний в предыдущем году. Кроме того, использовались ожидаемые прогнозные значения бюджетных расходов на 2025 г. [5], [6].



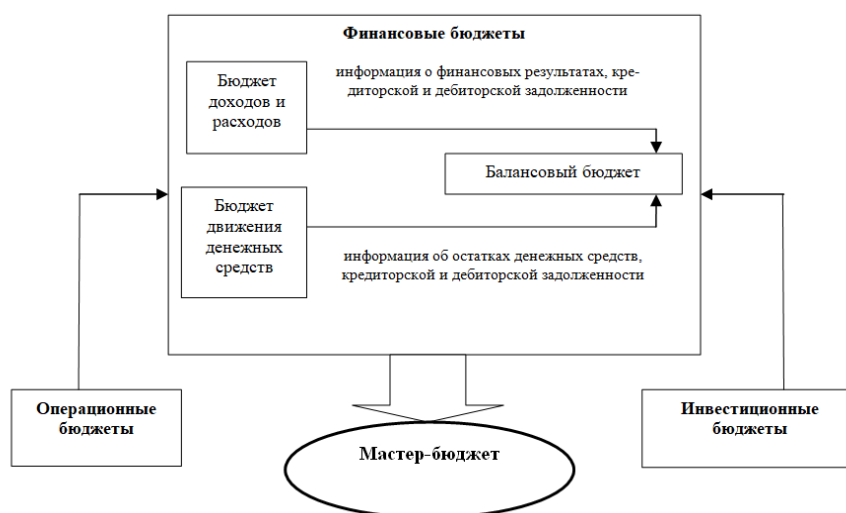


Рисунок 2 – Иерархия взаимосвязей финансовых потоков в бюджетной системе предприятия

*Примечание:* собственная разработка авторов.

Информация о плановых натуральных и стоимостных показателях по отдельным функциям / направлениям компании (данные операционных бюджетов) и информация о плановых натуральных и стоимостных данных инвестиционной деятельности (инвестиционные бюджеты) в финансовых бюджетах на более высоком уровне обобщаются. В результате компания получает сводную информацию в стоимостном виде по доходам, расходам, обязательствам и видам капитала. В конечном итоге разрабатывается мастер-бюджет, представляющий собой консолидированную информацию, основанную на данных всех видов бюджетов и предназначенную для принятия управленческих решений высшим руководством компании.

Таким образом, развитие риск-ориентированного бюджетирования деятельности предприятий должно основываться на комплексном подходе разработки бюджетов строго следуя основным принципам бюджетирования.

**Концептуальные направления повышения эффективности бюджетирования.** На основе изучения теоретического материала и анализа практических данных, отражающих динамику изменений бюджетирования в сложившихся условиях, нами выделены следующие пути повышения эффективности процесса бюджетирования [1], [3]:

- корректное прогнозирование будущих результатов хозяйственной деятельности;
- оптимизация статей расходов;
- автоматизация финансового управления.

При разработке бюджетов необходимо, чтобы планируемые показатели отвечали критериям реалистичности и достижимости. В случае, когда параметры занижены, происходит снижение мотивации руководителей искать более результативные управленческие решения. При завышенном уровне показателей исполнение бюджетов становится нереальным, и коллектив уже не пытается достичь плановых параметров.

Одним из действенных инструментов риск-менеджмента в процессе бюджетирования является определение наиболее результативных способов оптимизации затрат. Это подтверждают данные онлайн-опроса рекрутингового агентства «Get experts». Так, в 2024 г. в тройку ключевых бизнес-вызовов вошла задача оптимизации затрат [6].

Рассмотрим подходы, которые наиболее часто отмечаются как оптимальные в наши дни, а также результаты исследований, проведенные редакцией журнала «Финансовый директор» в 2024 г. Был проведен опрос более 500 экспертов в области финансового планирования для определения результативных способов снижения издержек и более рационального использования ресурсов компании [5], [11].

Мероприятия мы разбили на основные направления, в каждом из которых рассмотрим методы, получившие наибольший рейтинг среди экспертов:

**1. Затраты на оплату труда и развитие персонала.**

– Оптимизация оргструктуры и работы сотрудников. Рекомендуется определить и убрать дублирование функций между подразделениями и сотрудниками, а также «лишних» руководителей без подчиненных.

С целью повышения деятельности сотрудников компании оцениваются результаты каждого работника на основе VI-модели, объем работы перераспределяется между сотрудниками с учетом их результативности.

– Использование новых подходов расчета бонусов. Для расчета бонусов нами рекомендуется KPI разделить на две группы: основные и второстепенные. В условиях сокращения расходов именно вторую группу можно исключить из системы мотивации.

**2. Производственные затраты.**

– Дифференцированное распределение дефицитных ресурсов. Для снижения общих производственных затрат больше дефицитных ресурсов направляют на более маржинальные и быстро оборачиваемые товары / услуги. По оценке экспертов, на такой подход можно перейти за полгода.

– Точное управление материальными потоками. Для промышленных предприятий с целью недопущения перепроизводства рекомендуется использовать lean-технологии, в частности, систему организации производства «тянущая система», при которой ресурсы поставляются на следующий технологический этап не по установленному нормативу расхода и времени, а по мере необходимости.

**3. Затраты на логистику.**

– Использовать централизованный подход к закупкам. В случае, когда у компании несколько филиалов, следует применять централизованные закупки, что по оценке экспертов снижает цену на 8 % благодаря покупке большего объема и, соответственно, получения большей скидки.

– Выбор поставщиков с учетом НДС. На практике достаточно сложно определить наиболее оптимальное предложение, оценить рентабельность сделки с учетом налоговой нагрузки, если учитывать, что контрагенты предлагают разные условия закупки, разные ставки НДС (по упрощенной или общей системе налогообложения). С целью определения более эффективной сделки следует проанализировать условия закупки с НДС, без НДС и без НДС со скидкой.

**4. Расходы на маркетинг.**

– Проведение более точной оценки эффективности рекламной деятельности. Чтобы определить результативность каждого канала рекламы следует анализировать и соотносить, на наш взгляд, полученный эффект и рекламные затраты в разрезе каждого рекламного канала, а не в целом по всей проведенной рекламной кампании.

– Отказ от дорогостоящих маркетинговых решений. В случае если сложно рассчитать ROI рекламных расходов в сегодняшних условиях экономии многие компании отказываются от участия в раскрученных имиджевых выставках, использования телерекламы, билбордов.

**5. Административные затраты.**

– Внедрение электронного документооборота (ЭДО). ЭДО позволяет бизнесу сократить затраты на сбор, обработку, анализ документов.

– Сокращение арендуемых административных помещений. Существует возможность за счет установления гибридного графика работы персонала и сокращения вспомогательных комнат, например, переговорных.

Актуальность необходимости оптимизации затрат подтверждаются и данными исследований, проведенных в формате онлайн-опросов сервисами «Работа.ру» и «СберПодбор», которые показали тенденцию роста расходов большинства из опрошенных компаний по определенным видам направлений (рисунок 3).

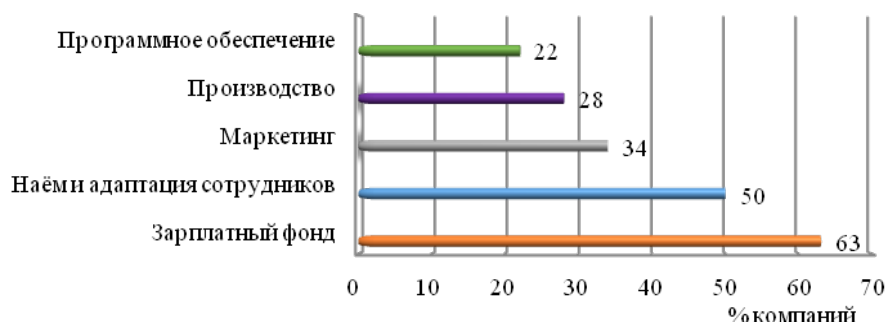


Рисунок 3 – Направления роста затрат в 2024 г.

Как видно, в топ-5 вошли направления, по которым в 2024 г. большинство компаний увеличили расходы. Так, 63 % организаций отметили, что выросли затраты по фонду оплаты труда. Далее следует – повышение бюджета на найм и адаптацию сотрудников (50 %). Причем в 2025 г. прогнозируется прирост по данному направлению (59 %). Свыше трети организаций (34 %) указали рост маркетинговых затрат, а в 2025 г. их прогнозная оценка – 44 % (бюджет увеличится за счет расходов на рекламу и продвижение) [12].

Внедрение автоматизации управления бюджетной системой позволит сократить количество ошибок и времени. Выбор автоматизированной системы зависит от множества факторов, в том числе от особенностей самой компании. У каждой группы программ есть преимущества и недостатки. В случае, если у компании нет опыта работы со специализированным программным обеспечением (ПО), имеются финансовые ограничения, то рекомендуется начать автоматизацию, используя простые средства. Например, MS Office Excel, который характеризуется относительно низкой стоимостью, доступностью, простотой. Но нужно отметить ограниченность функционала, а также риск ненадежности хранения и защиты данных. В идеале компаниям следует использовать специализированное ПО, например, Oracle Financial Analyzer и PlanDesigner. Такие программные продукты разработаны специально для бюджетирования, и есть возможность интеграции с действующими учетными системами [13], [14].

**Заключение.** В результате проведенного исследования были получены результаты и предложены соответствующие меры по развитию системы бюджетирования предприятия:

- изучены основные этапы и инструментарий риск-ориентированного бизнес-планирования, основанного на совершенствовании финансовой структуры и системы бюджетирования;
- с целью проведения комплексного результативного процесса бюджетирования принципиально рассмотрена бюджетная система предприятия, выявлена взаимосвязь и движение информации между группами бюджетов;
- для повышения эффективности деятельности компании, улучшения финансовых показателей рассмотрены общие направления развития системы бюджетирования, в том числе оптимизация затрат по бизнес-процессам на основе изученного рейтинга наиболее действенных в практике компаний приемов, внедрение автоматизированной системы бюджетирования.

### Литература

1. Fedorova, G. V. Value of the decision-making mechanism in business management / G. V. Fedorova, S. A. Borisov, S. G. Zakharova [et al.] // Sustainable Development and Green Growth on the Innovation Management Platform : IV International scientific and practical conference (SDGG 2021), Kaliningrad, Russia, May 27–28, 2021 ; G. Roos (Ed.). – Kaliningrad, 2021. – Vol. 291. – P. 07003.
2. Weiskirchner-Merten, K. Interdependence, participation, and coordination in the budgeting process [Electronic resource] / K. Weiskirchner-Merten. – Access mode : <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0090-x>. – Access date : 26.03.2025.
3. Zakharova, S. G. Specifics of forming the Russian middle class according to the factorial model of management living standards / S. G. Zakharova, S. A. Borisov, E. N. Lapshina [et al.] // Quality-Access to Success (QAS). – 2021. – Vol. 22, № 181. – P. 110–116.

4. Said, S. N. R. Does the concept of value for money increase budget performance? / S. N. R. Said, Arifuddin, A. Kusumawati, A. Usman // *Public and Municipal Finance*. – 2025. – № 14 (1). – P. 1–12.
5. Карасева, Л. 76 идей по оптимизации затрат и повышению их эффективности : народный рейтинг [Электронный ресурс] / Л. Карасева // *Финансовый директор*. – 2024. – № 8. – Режим доступа : [https://lfd.ruhttps://e.fd.ru/1095589letter\\_project#/document/-1095589/](https://lfd.ruhttps://e.fd.ru/1095589letter_project#/document/-1095589/). – Дата доступа : 07.04.2025.
6. Обзор рынка труда и заработных плат в России 2024/25 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://getexperts.ru/research/obzor-rynka-tryda-2024-2025>. – Дата доступа : 20.03.2025.
7. Ковальчук, Д. Риски 2023 года : отраслевые рейтинги и матрица для чек-апа вашего бюджета [Электронный ресурс] / Д. Ковальчук // *Финансовый директор*. – 2022. – № 10. – Режим доступа : [https://lfd.ru/&btx=22955952&mailsys=ss&utm\\_campaign=letter\\_project\\_2025.04.16\\_fss\\_nafd\\_project\\_20250416&utm\\_content=22955952&utm\\_medium=letter&utm\\_source=letter\\_project5t#/document/189/993051/](https://lfd.ru/&btx=22955952&mailsys=ss&utm_campaign=letter_project_2025.04.16_fss_nafd_project_20250416&utm_content=22955952&utm_medium=letter&utm_source=letter_project5t#/document/189/993051/). – Дата доступа : 07.04.2025.
8. Alrawashedh, N. H. Management accounting methods for financial decisions : Case of industrial companies in Jordan / N. H. Alrawashedh // *Investment Management and Financial Innovations*. – 2023. – № 20 (4). – P. 60–68.
9. Федорова, Г. В. Диагностика проблемы в процессе принятия управленческого решения / Г. В. Федорова, И. В. Макарычева // *Управленческий учет*. – 2023. – № 8. – С. 354–359.
10. Yashin, S. N. Assessment of the professional competencies formation in students in the course of implementing online digital learning technologies / S. G. Zakharova, S. N. Yashin, L. F. Sukhodoeva [et al.] // *SHS Web of Conferences*. – 2021. – Vol. 103. – P. 02006.
11. Yashin, S. N. Selection of preferred information support of the management enterprise in the sphere of services using the method of analysis of hierarchies / S. N. Yashin, S. A. Borisov, A. E. Ambartsoumyan [et al.] // *The 21st century from the positions of modern science : Intellectual, digital and innovative aspects*, Nizhny Novgorod, May 23–24 2020. – Cham : Springer, 2020. – Vol. 91. – P. 316–324.
12. 63 % российских компаний увеличили расходы на ФОТ 2024 году. Исследование Работаю.ru и СберПодбор [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://press.rabota.ru/63-rossiyskikh-kompaniy-velichili-raskhody-na-fot-2024-godu>. – Дата доступа : 01.02.2025.
13. Yashin, S. Foresight of Volga Federal District innovation system development using a multi-objective genetic algorithm / S. Yashin, N. Yashina, E. Koshelev [et al.] // *International Journal of Technology*. – 2020. – № 11 (6). – P. 1171–1180.
14. Cherep, A. Features of introducing budgeting for different models of innovation processes : a framework review / A. Cherep, V. Gerasymova, A. Gorbunova, I. Shcheblykina // *Problems and Perspectives in Management*. – 2020. – № 18 (3). – P. 338–349.

<sup>1</sup>Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского

<sup>2</sup>Белорусский государственный экономический университет