

УДК 33 DOI: 10.14451/1.242.444

Методы бюджетирования в условиях макроэкономической нестабильности

© 2025 Новская Наталья Сергеевна

Финансовый директор. ООО Эланко Рус.

E-mail: Natalianovskais@gmail.com

Ключевые слова: развитие экономики, методы бюджетирования, макроэкономическая нестабильность, управление финансовыми потоками, гибкие модели бюджетирования, устойчивость бюджетного процесса, внедрение адаптивного бюджетирования.

Современная экономика подвержена существенному негативному влиянию финансово-экономической нестабильности, а эффективные подходы к управлению финансовыми потоками предполагают учет влияния данных факторов. В таких условиях традиционные методы бюджетирования не дают требуемых результатов. Возрастает необходимость разработки адаптивных инструментов, позволяющих оперативно реагировать на изменения внешней среды и минимизировать финансовые риски. В данной работе рассматриваются актуальные методы бюджетирования и механизмы их адаптации к нестабильным макроэкономическим условиям. **Объект исследования:** организация корпоративной системы бюджетирования. **Цель исследования:** разработка методов бюджетирования, обеспечивающих устойчивость финансового управления при нестабильных макроэкономических условиях. **Методы исследования:** анализ и синтез научных подходов к бюджетированию, системный анализ, структурно-функциональный анализ, индукция, дедукция, моделирование. **Научная новизна исследования:** систематизированы риски бюджетного планирования в условиях макроэкономической нестабильности, представлены востребованные методы бюджетирования в таких условиях; разработаны концептуальные основы формирования гибких моделей бюджетирования; предложены инструменты повышения устойчивости бюджетного процесса и методические рекомендации по внедрению адаптивного бюджетирования.

Бюджетирование представляет собой процесс планирования, распределения и контроля финансовых ресурсов предприятия с целью обеспечения его устойчивого функционирования и достижения стратегических целей [7, с. 7]. Основные функции бюджетирования:

- разработка финансовых планов, обеспечивающих баланс между доходами и расходами;
- согласование действий различных подраз-

делений предприятия в рамках достижения общей финансовой устойчивости;

- мониторинг исполнения бюджетов и корректировка планов;
- стимулирование сотрудников к эффективному использованию ресурсов предприятия.

Процесс бюджетирования в организациях тесно связан с состоянием макроэкономической среды, которая определяет доступность ресурсов,

уровень спроса, инвестиционные возможности и косвенно влияет на финансовую устойчивость предприятий.

Под макроэкономической нестабильностью понимается состояние экономики, характеризующееся значительными колебаниями основных макроэкономических показателей (часто обусловленных цикличностью), создающими повы-

шенные риски для бизнеса, инвесторов и населения [5, с. 4–5]. Макроэкономическая нестабильность усложняет процесс бюджетного планирования и требует формирования новых подходов к управлению финансовыми ресурсами. Основные риски бюджетного планирования в условиях макроэкономической нестабильности представлены в таблице 1.

Таблица 1. Риски бюджетного планирования в условиях макроэкономической нестабильности.

Вид риска	Характеристика риска	Возможные решения в рамках бюджетирования
Инфляционные риски	Сложность прогнозирования затрат. Рост себестоимости за счет динамики цен на сырье, материалы, энергоресурсы и услуги. Необходимость частой корректировки заработных плат. Обесценивание денежных средств.	Использование индексации бюджетных статей, закладывание инфляционных корректировок, применение хеджирования цен, использование прогнозных моделей цен.
Валютные риски	Изменение стоимости импортируемых товаров и экспортных доходов. Девальвация приводит к удорожанию обслуживания внешних кредитов. Усложнение прогнозирования финансовых потоков.	Диверсификация валютных резервов, заключение контрактов в стабильных валютах, страхование валютных рисков, фьючерсные сделки.
Финансовые риски (изменение процентных ставок и доступность капитала)	Рост стоимости заемных средств. Потенциальные затруднения финансирования новых проектов. Возможность банкротства поставщиков или клиентов из-за ухудшения финансового положения.	Привлечение долгосрочных кредитов в период низких ставок, использование внутренних источников финансирования, работа с альтернативными источниками капитала (выпуск облигаций, краудфандинг).
Риски снижения потребительского спроса	Падение продаж и необходимость пересмотра маркетинговых стратегий (в первую очередь ценообразования). Возможно изменение предпочтений потребителей из-за экономического кризиса.	Разработка антикризисных маркетинговых стратегий, запуск новых продуктовых линеек с учетом изменившихся запросов клиентов.
Политические и регуляторные риски	Изменения в налоговом законодательстве, субсидировании, таможенной политике и других направлений государственной макроэкономической политики. Рост расходов предприятий, неопределенность в долгосрочном бюджетировании, обусловленная санкциями, торговыми ограничениями, геополитической напряженностью.	Мониторинг законодательных инициатив, диверсификация рынков сбыта и поставщиков, разработка сценариев развития событий

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Риски бюджетного планирования в условиях макроэкономической нестабильности. (Продолжение таблицы)

Вид риска	Характеристика риска	Возможные решения в рамках бюджетирования
Риски технологических изменений и кризисов в отдельных отраслях	Устаревание технологий, как правило, требует дополнительных инвестиций в их модернизацию. Возможны изменения в цепочках поставок из-за кризисов или глобальных потрясений (пандемия, война, энергетические кризисы).	Гибкость в инвестиционной политике, внедрение цифровых инструментов в систему анализа рисков, использование новых бизнес-моделей (онлайн-продажи, автоматизация процессов).

Таким образом, к наиболее значимым вызовам бюджетного планирования в условиях нестабильности можно отнести: [8, с. 87]

- сложность долгосрочного прогнозирования – макроэкономическая нестабильность делает традиционные методы долгосрочного бюджетирования менее эффективными;
- повышенная неопределенность в ценообразовании и расходах;
- необходимость оперативной адаптации к изменениям;
- риск недостаточности оборотных средств.

Наиболее востребованные методы бюджетирования, применимые в условиях макроэкономической нестабильности, представлены ниже [2, с. 979].

1. Гибкое бюджетирование – метод управления финансовыми потоками, который предусматривает корректировку бюджетных параметров в зависимости от изменений ключевых (заданных) макроэкономических показателей. В отличие от традиционного статического бюджетирования, базирующегося на фиксировании плановых показателей на год или более, данный подход позволяет компаниям своевременно адаптироваться к новым условиям. Одним из актуальных инструментов гибкого бюджетирования является *rolling forecast* (скользящее прогнозирование), при котором финансовый план пересматривается на регулярной основе (ежеквартально или ежемесячно) с целью учета текущих экономических тенденций. Также широко применяется

гибкое бюджетирование с диапазоном значений – бюджетные показатели устанавливаются не в виде жестких цифр, а в виде диапазона, учитывающего различные сценарии развития событий.

Положительный эффект дает использование гибких центров финансовой ответственности – управленческого подхода, в рамках которого подразделения компании самостоятельно корректируют бюджет в зависимости от текущих рыночных условий. Такой подход особенно актуален для компаний с распределенной структурой управления, поскольку локальные факторы могут оказывать значительное влияние на финансовые результаты.

2. Сценарное бюджетирование – метод финансового планирования, который предусматривает разработку нескольких вариантов бюджета в зависимости от различных возможных макроэкономических условий. Компании получают возможность заранее подготовиться к различным сценариям развития событий и, как следствие, минимизировать риски.

Основные этапы сценарного анализа [10, с. 755]:

- определение целевых макроэкономических факторов, влияющих на бюджетирование (инфляция, курс валют, процентные ставки, уровень спроса и т.д.);
- разработка нескольких сценариев (например, оптимистичный, базовый и пессимистичный), каждый из которых включает прогноз по основным финансовым показателям;
- оценка вероятности наступления каждого сценария и его влияния на бюджет органи-

зации;

- разработка стратегии реагирования на каждый возможный сценарий.

Особенно значимый эффект сценарный подход дает в сочетании с прогнозными моделями, основанными на анализе макроэкономических данных.

3. Стресс-тестирование – это метод оценки устойчивости бюджетных моделей путем имитации экстремальных экономических условий. Подход наиболее часто используется в ходе анализа воздействия возможных макроэкономических шоков на финансовое состояние компании и позволяет заранее определить уязвимые зоны в бюджете.

Основные виды стресс-тестирования в бюджетировании [3, с. 2839]:

- макроэкономические стресс-тесты, при которых анализируется влияние резких изменений инфляции, валютного курса, процентных ставок и других факторов на финансовые показатели организации;
- операционные стресс-тесты – моделируют сбои в цепочках поставок, снижение объемов продаж, рост издержек и т.д.;
- финансовые стресс-тесты – оценивают влияние кризисных ситуаций на ликвидность и доступность капитала.

Организация процесса стресс-тестирования включает разработку гипотетических сценариев кризисных ситуаций, расчет их потенциального воздействия на финансовые показатели и разработку мер по минимизации рисков. Так, например, компания может моделировать резкий рост курса иностранной валюты с целью превентивной проработки механизмов хеджирования валютных рисков.

4. Оптимизация бюджетирования в условиях кризиса направлена на реализацию оперативных мер по повышению эффективности использования финансовых ресурсов, сокращению издержек, стимулированию спроса и т.д. Одним из востребованных в практике подходов – антикризисное бюджетирование [9, с. 138]:
 - приоритизация расходов путем сокраще-

ния второстепенных статей бюджета (маркетинговые кампании, командировки и т. д.) с приоритетом финансирования ключевых бизнес-процессов;

- ревизия инвестиционных проектов – оценка со стороны руководства целесообразности запланированных капиталовложений и временное замораживание менее значимых инициатив;
- оптимизация операционных затрат – пересмотр контрактов с поставщиками, автоматизация бизнес-процессов, внедрение мер, направленных на повышение производительности труда.

Важным инструментом кризисного бюджетирования является так называемое нулевое бюджетирование, которое предполагает пересмотр всех расходов с нуля [1, с. 9]. Применение инструмента дает возможность выявить наиболее неэффективные статьи затрат и перераспределить имеющиеся ресурсы более рационально.

Помимо перечисленных методов, компании могут применять оперативное бюджетирование с минимальным периодом пересмотра планов, использовать механизмы операционного бюджетирования или креативного бюджетирования (последний метод ориентирован на поиск нестандартных решений по оптимизации расходов и повышению эффективности финансового планирования).

Предлагаемая авторская концепция бюджетирования в условиях макроэкономической нестабильности основана на развитии гибкого бюджетирования. Ключевые принципы концепции: [4, с. 50]

- пересмотр бюджета в зависимости от изменений экономической среды;
- применение сценарного анализа и прогнозных моделей;
- использование цифровых решений, ИИ-аналитики и машинного обучения;
- позиционирование бюджетирования как части общей корпоративной бизнес-стратегии и его связь с ключевыми показателями эффек-

- тивности (KPI);
- учет не только плановых показателей бюджета, но и потенциальных кризисных сценариев, формирование действенного механизма защиты.

Компоненты предлагаемой системы: [6, с. 1357]

1. Отказ от традиционного бюджетирования в пользу скользящего прогноза – ключевой элемент концепции.
2. Разделение бюджета на фиксированную и переменную части, где фиксированная часть включает базовые затраты, которые не зависят от рыночных условий (аренда, налоги, обязательные платежи), а переменная часть корректируется в зависимости от макроэкономических факторов (реклама, закупки, инвестиции, премии персоналу). Введение элементов диапазонного бюджетирования (например, расходы на закупки: 5–7 млн руб. в зависимости от курса валют).
3. Разработка прогнозно-сценарного модуля, основанного на анализе исторических данных текущих макроэкономических индикаторов и моделей машинного обучения с возможностью стресс-тестирования.
4. Использование автоматизированного мониторинга финансовых показателей, который сигнализирует о необходимости корректировки бюджета при достижении критических значений.
5. Децентрализованное управление бюджетами, предоставление большей самостоятельности бизнес-подразделениям в контексте корректировки бюджетных показателей в пределах установленного диапазона. Ожидается, что данная мера позволит быстрее реагировать на изменения рыночной ситуации.
6. Разработка финансовых KPI для бизнес-единиц, увязывающих бюджет с достижением стратегических целей.
7. Цифровизация процессов бюджетирования. Актуально внедрение AI-driven budgeting, использование Big Data и аналитических платформ, применение финансовых дашбордов

(с целью повышения наглядности мониторинга).

Этапы интеграции предложенной концепции в практику корпоративного бюджетирования:

1. Подготовка к внедрению адаптивного бюджетирования.
 - 1.1. Анализ текущей системы бюджетирования.
 - 1.2. Формирование команды по осуществлению перехода на новую модель.
2. Разработка отдельных элементов новой модели бюджетирования.
 - 2.1. Переход на гибкую структуру бюджета.
 - 2.2. Внедрение сценарного анализа.
 - 2.3. Переход на скользящее прогнозирование.
3. Внедрение цифровых инструментов и автоматизации.
 - 3.1. Использование BI-аналитики.
 - 3.2. Интеграция ИИ-аналитики.
 - 3.3. Автоматизация корректировок бюджета.
4. Контроль, тестирование и доработка модели.
 - 4.1. Тестовый запуск адаптивного бюджетирования.
 - 4.2. Настройка системы контроля.
 - 4.3. Обучение сотрудников.

В рамках первого этапа интеграции концепции в практику бюджетирования необходимо:

- оценить, насколько текущая система бюджетирования соответствует условиям нестабильности, определить основные слабые места в управлении финансовыми ресурсами и прогнозировании (негибкость бюджетных параметров, низкая скорость реакции на изменения, недостаточный контроль за фактическими данными и т.д.);
- назначить ответственное лицо (руководителя проекта), который будет курировать внедрение адаптивного бюджетирования и включить в команду финансовых аналитиков, ИТ-специалистов (для внедрения автоматизации) и руководителей ключевых подразделений;
- определить ключевые задачи команды.

Основные действия на втором этапе:

- разделить бюджет на фиксированную и переменную части;
 - ввести диапазонные значения бюджетных статей;
 - разработать три сценария бюджетирования: оптимистичный (благоприятное развитие событий, рост доходов), базовый (стандартные условия, умеренные изменения) и кризисный (ухудшение экономических условий, снижение доходов). Встроить автоматизированные триггеры (пороговые значения показателей), при которых включается переход на другой сценарий;
 - отказаться от статичного бюджета, настроить систему автоматического мониторинга макроэкономических факторов.
- на макроэкономические изменения, доля расходов, перераспределяемых в течение бюджетного периода, точность прогнозирования бюджета);
- внедрить периодическую оценку эффективности модели, при необходимости осуществить ее корректировки;
 - провести обучающие тренинги для финансовых аналитиков, управленцев и бухгалтеров;
 - ввести регламент работы с адаптивным бюджетированием, описывающий алгоритмы изменений бюджета.
- В заключение приведем наиболее существенные достоинства предложенной модели бюджетирования в условиях макроэкономической нестабильности:

Работы на третьем этапе:

- внедрить аналитические панели (дашборды);
 - настроить систему раннего предупреждения;
 - включить в процесс принятия решений на базе искусственного интеллекта и анализа Big Data;
 - внедрить ERP-модуль с модулем автоматического пересчета бюджетных параметров в зависимости от изменений макроэкономической ситуации;
 - оптимизировать процессы формирования бюджетов путем API-интеграции с внешними данными (банковскими ставками, курсами валют, данными о потребительском спросе).
- оперативное переключение между сценариями без полной перестройки бюджета, возможность быстрого пересмотра бюджета в зависимости от макроэкономической ситуации;
 - снижение человеческого фактора, повышение точности прогнозирования, улучшение контроля над ключевыми финансовыми показателями за счет использования передовых цифровых решений;
 - наиболее точное соответствие бюджета реальным потребностям бизнеса;
 - возможность получения каждым подразделением определенной автономии в управлении бюджетом в рамках установленных границ;
 - стратегическая защищенность бизнеса в условиях нестабильности;
 - возможность заранее подготовиться к кризисам и использовать макроэкономическую нестабильность, как потенциал роста и оптимизации затрат;
 - возможность формирования конкурентных преимуществ бизнеса в период макроэкономической нестабильности.

На четвертом этапе потребуется:

- реализовать пилотный проект (например, протестировать адаптивную модель в одном из подразделений компании), оценить эффективность новой системы, выявить узкие места;
- разработать систему KPI для адаптивного бюджетирования (например, время реакции

Библиографический список

1. Карлов А. Е. Практические аспекты бюджетирования и управленческого учета. – М. – 83 с.
2. Поступинский И. А. Угрозы и условия обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта в сфере сервиса в условиях макроэкономической нестабильности // Экономика и предпринимательство. – 2023. – 6(155). – С. 977–982.
3. Пронина С. В., Борисова И. И. Бюджетирование как метод сохранения финансовой устойчивости предприятий в условиях социально-экономической изоляции // Научное обозрение:

- теория и практика. – 2020. – Т. 10, 11(79). – С. 2835–2844.
4. Сагидова Н. Г., Джабраилова А. О. Проблемы бюджетирования российских предприятий в условиях экономической нестабильности // Научный альманах. – 2022. – 4–1(90). – С. 48–51.
 5. Сиднина В. Л. Макроэкономическая нестабильность. – Саратов : Наука, 2010. – 123 с.
 6. Сорокина Л. Н., Хамад А. К. Бюджетирование в современных экономических условиях нестабильности // Экономика и предпринимательство. – 2022. – 10(147). – С. 1354–1359.
 7. Сухинина В. В. Бюджетирование : учебное пособие. – 2-е изд. – Самара : Самарский государственный технический университет, 2008. – 120 с.
 8. Терехин В. И., Шестаков А. Б. Устойчивое развитие предприятия в условиях макроэкономической нестабильности // Вестник ТГУ. – 2009. – № 10. – С. 87–91.
 9. Фам Д. З. Методы управления финансовыми рисками компании в условиях макроэкономической нестабильности // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 4. – С. 135–140.
 10. Федосов В. А. Инициативное бюджетирование в России в условиях экономической нестабильности // Финансы и кредит. – 2024. – Т. 30, 4(844). – С. 748–764.