

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Т.Ф. Шитова<sup>а</sup>, Р.О. Холбеков<sup>б</sup>, С.Ф. Молодецкая<sup>а</sup>

<sup>а</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
(Екатеринбург, Россия)

<sup>б</sup> Ташкентский государственный экономический университет  
(Ташкент, Республика Узбекистан)

### АННОТАЦИЯ

**Введение.** Долгое время на постсоветском пространстве вопросам финансового планирования и бюджетирования не уделялось должного внимания из-за того, что востребованность этих экономических инструментов была невелика. Между тем, подход с пренебрежением к бюджетированию и финансовому планированию допустим только при отсутствии конкуренции на рынке.

**Материалы и методы.** Теоретической и методологической базой исследования послужила научная литература по бюджетированию, управленческому и финансовому учету. В ходе исследования использовались методы анализа экономических явлений, моделирования управленческих решений, экспертные методы исследования систем управления.

**Результаты.** Инновационное развитие компании сопряжено с принятием правильных управленческих решений, основанных на актуальной и непротиворечивой информации. Современные автоматизированные системы бюджетирования успешно справляются с задачами накопления полной, достаточной, полезной и сопоставимой информации. С их помощью можно осуществлять систематизацию больших объемов данных о движении финансовых, материальных, трудовых, временных и других ресурсов компании.

Общеизвестно, что в 2022 году российский рынок покинули многие зарубежные производители программного софта. Их место постепенно занимают российские компании, специализирующиеся на выпуске автоматизированных систем управления. Авторы статьи приводят список наиболее популярных российских систем бюджетирования. На примере одной из передовых информационно-аналитических систем, позволяющих параллельно вести несколько видов учета (управленческий, бухгалтерский, налоговый, международный), авторы показывают, как осуществлять бюджетирование и финансовое планирование компании, используя современные цифровые технологии. Статья содержит методические рекомендации по применению инструментов ERP-систем для повышения качества бюджетирования компании и ее инновационного развития.

**Обсуждение.** Стремительно изменяющаяся политическая ситуация, влияющая на экономическое состояние бизнеса, обуславливает необходимость тщательного планирования и рационального использования активов компании, осуществления непрерывного контроля за движением финансовых и нефинансовых потоков. Бюджетирование является действенным инструментом, позволяющим координировать и оптимизировать эти процессы и принимать взвешенные управленческие решения.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** бюджетирование, финансовое планирование, ERP, 1С:ERP Управление предприятием 2



**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:**

Шитова Т. Ф., Холбеков Р. О., Молодецкая С. Ф. Информационные системы бюджетирования как фактор инновационного развития бизнеса // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 6. С. 23-41. EDN QREGLV. DOI 10.22394/2304-3369-2024-6-23-41.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

**Шитова Татьяна Федоровна** – кандидат социологических наук, доцент; Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – *заведующий кафедрой математики и информационных технологий управления*; shitovatat@yandex.ru. SPIN: 8777-1500, ORCID: 0000-0002-3613-8541.

**Холбеков Расул Олимович** – доктор экономических наук; Ташкентский государственный экономический университет (100066, Республика Узбекистан, Ташкент, ул. Узбекистанская, д. 49) – профессор кафедры бухгалтерского учёта; ORCID 0000-0002-0683-5821.

**Молодецкая Светлана Федоровна** – Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – *старший преподаватель кафедры математики и информационных технологий управления*; molodezkayasf@mail.ru. SPIN: 1346-6649.

Статья поступила 08.08.2024; рецензия получена 26.09.2024; принята к публикации 30.10.2024.

## BUDGETING INFORMATIVE SYSTEMS AS A KEY FACTOR FOR BUSINESS INNOVATIVE DEVELOPMENT

T.F. Shitova<sup>a</sup>, R.O. Kholbekov<sup>b</sup>, S.F. Molodetskaya<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration  
(Ekaterinburg, Russia)

<sup>b</sup>Tashkent State University of Economics  
(Toshkent, Republic of Uzbekistan)

**ABSTRACT**

**Introduction.** For a long time in the post-Soviet space, issues of financial planning and budgeting were not given due attention to due to the fact that the demand for these economic instruments was low. Meanwhile, an approach with disregard for budgeting and financial planning is acceptable only in the absence of competition on the market.

**Materials and methods.** The theoretical and methodological basis of the research was the scientific literature on budgeting, management and financial accounting. In the course of the study, methods of analyzing economic phenomena, modeling management decisions, and expert methods of studying management systems were used.

**Results.** The conducted research made it possible to identify the main theoretical innovative development of the company that is associated with making the right management decisions based on relevant and consistent information. Modern automated budgeting systems successfully cope with the tasks of accumulating complete, sufficient, useful and comparable information. With their help, it is possible to systematize large amounts of data on the movement of financial, material, labor, time and other resources of the company.

It is known that in 2022, many foreign software manufacturers left the Russian market. Their place is gradually being taken by Russian companies specializing in the production of automated control systems. The authors of the article provide a list of the most popular Russian budgeting systems. Using the example of one of the advanced information and analytical systems that allow you to keep several types of accounting in parallel (managerial, accounting, tax, international), the authors show how to carry out budgeting and financial planning of a company using modern digital technologies. The article contains methodological recommendations on the use of ERP system tools to improve the quality of the company budgeting and its innovative development.

**Discussion.** The rapidly changing political situation affecting the economic condition of the business makes it necessary to carry out careful planning and rational use of the company's assets, continuous monitoring of the

movement of financial and non-financial flows. Budgeting is an effective tool that allows to coordinate and optimize these processes and make informative and balanced management decisions.

**KEYWORDS:** budgeting, financial planning, ERP, 1C: ERP Enterprise Management 2

**FOR CITATION:**

Shitova, T. F., Kholbekov, R. O., Molodetskaya S. F. (2024). Budgeting Informative Systems as a key factor for Business Innovative Development. *Management Issues*, 18(6), 23-41. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-6-23-41>. <https://elibrary.ru/qreglv>.

**AUTHORS' INFORMATION:**

**Tatyana F. Shitova** – Ph. D. (Sociology), Associate Professor; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia) – *head of the Department of Mathematics and Management Information Technologies*; shitovatat@yandex.ru. SPIN: 8777-1500, ORCID: 0000-0002-3613-8541.

**Rasul O. Kholbekov** – Doctor of Economics; Tashkent State University of Economics (49, Uzbekistanskaya st., 100066, Tashkent, Republic of Uzbekistan) – *Professor of the Department of Accounting*; ORCID: 0000-0002-0683-5821.

**Svetlana F. Molodetskaya** – Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia) – *senior lecturer at the Department of Mathematics and Management Information Technologies*; molodezkayasf@mail.ru. SPIN: 1346-6649.

The article was submitted 08.08.2024; reviewed 26.09.2024; accepted for publication 30.10.2024.

■ **ВВЕДЕНИЕ**

Информационное общество характеризуется быстротечностью происходящих процессов, в котором информационные технологии становятся важнейшим экономическим ресурсом [1, р. 252]. Развитие конкуренции во всех сферах деятельности, предъявление высоких требований со стороны заказчиков товаров, работ и услуг требуют повышения эффективности деятельности компаний и непрерывного поиска внутренних резервов для достижения конкурентных преимуществ.

В настоящее время наблюдается формирование основного подхода к организации системы бюджетирования как прогрессивной управленческой инновации, которая может выступать в качестве фундамента для объединительных преобразований всей системы управления компанией, направленной на инновационное развитие бизнеса. Менеджмент компании нуждается как в развитии концепции бюджетирования, так и в методических и практических рекомендациях по вопросам внедрения и совершенствования системы бюджетирования. Имеющийся практический опыт организации и функционирования бюджетирования в российских компаниях недостаточно обобщен, что требует проведения дополнительного изучения аспектов бюджетирования с экономической, организационной, правовой точек зрения и разработки рекомендаций

по совершенствованию системы бюджетирования компании.

Современные реалии таковы: бизнес может работать стабильно и быть конкурентоспособным только при рациональном использовании имеющихся ресурсов. Поиск взвешенного управленческого решения осуществляется на основе данных о финансово-хозяйственной деятельности компании. Полная, систематизированная и унифицированная информация позволяет руководству осуществлять эффективное планирование доходов и расходов, обеспечивать непрерывный контроль за использованием имеющихся ресурсов.

Основная цель нашего исследования – разработка теоретических и методологических основ применения информационных технологий для совершенствования системы бюджетирования. Научная новизна состоит в разработке и обосновании теоретических положений, методических рекомендаций по использованию инструментов современных информационно-аналитических систем для повышения качества бюджетирования в компаниях, занимающихся различными видами деятельности.

■ **МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ**

История возникновения бюджетирования берет свое начало в новой камеральной бухгалтерии, возникшей в Западной Европе. Основателем

бюджетирования считают Й. М. Пуэхберга, выступившего в 1770 году в Вене с лекцией, на которой он изложил основы нового направления бухгалтерского учета, предполагающего использование сметы доходов и расходов (бюджета). Ученый предложил каждый вид дохода или расхода представлять как отдельную статью. На основе этих статей должен формироваться план-бюджет, который будет исполнять хозяйствующий субъект. По мнению Й. М. Пуэхберга, при создании бюджета необходимо придерживаться следующих принципов:

1. Регистрировать можно только те события, которые имеют документальное подтверждение.
2. Каждый вид дохода/расхода должен планироваться и контролироваться отдельно.
3. Все виды доходов/расходов необходимо отображать отдельно (без консолидации с другими доходами или расходами).
4. Единый бюджет должен содержать доходы и расходы, представленные в разрезе распорядителей кредитов.

Его идеи получили дальнейшее развитие в трудах австрийского ученого И. Шротта и швейцарского исследователя Ф. Гюгли. Среди русских ученых концепция бюджетирования Й. М. Пуэхберга получила свое развитие в работах Л. И. Гомберга, А. П. Рудановского, С. Н. Четверикова и др. Стоит отметить, что современные автоматизированные системы бюджетирования построены на принципах, предложенных Й. М. Пуэхбергом.

Востребованность бюджетирования в России возникла с 1990-х годов – с момента перехода страны на рыночную экономику и появления крупного бизнеса. С начала 2000-х годов наблюдается устойчивая тенденция увеличения интереса руководителей компаний к применению бюджетирования в качестве эффективного инструмента управления ресурсами, поскольку многие руководители всё чаще и чаще приходят к пониманию того, что использование финансового планирования и бюджетирования способствует инновационному развитию бизнеса.

Различные аспекты бюджетирования вызвали интерес и у научного сообщества, о чем свидетельствуют многочисленные публикации. С результатами научных исследований по изучению сущности бюджетирования и финансового планирования можно познакомиться в работах Л. А. Омельянович, М. В. Павловой [2], В. А. Черненко, А. А. Молдован, Д. И. Тереладзе, Ю. А. Шиндиной [3], А. И. Осиповой, А. В. Дубовик [4], М. И. Черутовой, Е. В. Трусевич [5], Л. С. Богашевой,

Ф. Э. Абазалиевой [6]. Использовать бюджетирование в качестве метода и инструмента финансового планирования предлагают А. В. Клименко [7], Э. А. Андрейченко и А. С. Протасов [8], Г. З. Тищенко и Т. В. Боровикова [9].

С возможностями использования бюджетирования в качестве инструмента корпоративного управления можно познакомиться в статьях авторов Е. А. Дмитренко, Н. В. Ягодиной [10], В. Е. Конакова [11], Л. С. Богашевой, М. Х. Узденовой, М. П. Уртенковой [12], М. В. Дубровой [13], М. Е. Ощепкова [14]. Также имеется целый ряд публикаций, касающихся особенностей формирования учетно-аналитической среды для эффективного управления бюджетированием, авторами которых являются Ж. А. Аксенова, О. В. Ищенко, В. В. Саллий [15], Ю. В. Малахова, Е. А. Бадеева, И. В. Сазонова [16], Э. Б. Болотханов, И. Э. Болотханов [17], А. А. Нурпейсова, Ж. М. Дюсембекова, А. Д. Исаева [18], Г. Р. Жалилова [19].

По мнению авторов А. В. Климова [20], Т. В. Гоцко [21], Е. Н. Шикалова и В. В. Гребеник [22], Н. В. Гавриловой [23], К. Векерле, И. Соколова [24] бюджетирование может выступать в качестве действенного инструмента развития государственных и коммерческих предприятий, а также территорий страны.

Несмотря на то, что вопросам финансового планирования и бюджетирования посвящено большое количество исследований, результаты которых опубликованы в монографиях, учебниках, научных статьях, концепция комплексного внедрения бюджетирования в практическую деятельность современной компании остается слабо проработанной. Глубина исследования проблемы информационного обеспечения бюджетирования во взаимосвязи с учетной системой компании не удовлетворяет потребностям менеджмента.

## ■ РЕЗУЛЬТАТЫ

*Методологические основы бюджетирования и финансового планирования*

По своему содержанию бюджетирование должно занимать одно из центральных мест в управлении деятельностью компании. Довольно часто понятие бюджетирование отождествляется с финансовым планированием, что является неверным, поскольку цели и задачи в финансовом планировании и бюджетировании различаются.

Так, основная цель финансового планирования – распределение финансовых ресурсов и вложений без допущения кассовых разрывов, а также

формирование прогнозов платежеспособности компании и ее финансовой устойчивости. Основная цель бюджетирования – гармонизация между доходностью, ликвидностью и риском, поиск оптимального объема финансовых ресурсов и источников их покрытия для устойчивого развития компании<sup>1</sup>.

Основными задачами бюджетирования являются:

- создание банка данных обо всех событиях финансово-экономической деятельности компании;
- контроль за исполнением обязательств;
- обоснование затрат;
- обеспечение текущего планирования и др.

Основными задачами финансового планирования являются:

- увеличение прибыли компании;
- недопущение финансовых разрывов;
- контроль за расходами денежных средств;
- создание финансовых отношений с банками, бюджетными и коммерческими организациями;
- поиск выгодных финансовых инвестиций и др.

Таким образом, процесс бюджетирования – это реализация технологий финансового планирования, учета, анализа и контроля деятельности компании и организаций, входящих в ее состав. Стоит отметить, что бюджетирование позволяет анализировать различные варианты финансовых последствий созданных планов, изучать и оценивать разные сценарии развития событий под влиянием внешней среды.

Основным документом бюджетирования является *Бюджет*. Охарактеризуем его основные элементы:

1. *Показатель бюджета* – «характеристика, определяющая количественные и суммовые итоги в разрезе остатков по соответствующим статьям бюджетов»<sup>2</sup>.

Особенность показателей бюджетов состоит в том, что они рассчитываются на основании плановых или фактических данных, но могут содержать и целевые значения, задаваемые в явном виде. Более того, они являются строками «Прогнозного баланса».

Для показателей бюджетов возможна настройка аналитики, совпадающей с аналитическими разрезами статей бюджетов, оборотные данные которых влияют на этот показатель. Взаимосвязанные между собой показатели бюджетов и оборотные

статьи бюджетов реализуют принцип двойной бухгалтерской записи. Обороты по статье бюджета увеличивают значения одних итоговых сумм, уменьшая при этом другие. Например, при закупке сырья и материалов оборотные значения по статье бюджета «Поступления материалов» увеличиваются, при передаче материалов в производство (статья бюджета «Расход материалов») – уменьшаются. Показатель «Запасы материалов» отражает разницу между приходом и расходом материалов в количественном и суммовом выражении. Если при работе с бюджетами нарушить принцип двойной записи, то создать целостную бюджетную модель по взаимосвязанным показателям и статьям бюджетов не удастся.

Значение показателя бюджета на начало периода может определяться по фактическим данным. При наличии на этот период плановых значений, сальдо рассчитывается по фактическим и плановым данным. Итоговая сумма показателя бюджета на конец периода рассчитывается с учетом сальдового значения на начало периода и разницы доходов/расходов статей бюджетов, которые взаимосвязаны с этим показателем.

2. *Нефинансовые показатели* используются для расчетов по статьям бюджетов с возможностью распределения в разрезе аналитик. Для нефинансовых показателей расчет итоговых значений не выполняется, поскольку находить итоговые значения по этим показателям бессмысленно. Наиболее часто в бюджетировании используются такие нефинансовые показатели, как «Норматив потребления материалов», «Тарифная ставка за единицу продукции», «Трудоемкость изготовления единицы продукции», «Цена на сырье и материалы», «Цена на готовую продукцию», «Площадь помещения» и т.п.

3. *Производные показатели* содержат элементы, необходимые для расчета промежуточных данных. Значения производных показателей рассчитываются по формулам, задаваемым разработчиком бюджета. В качестве идентификаторов формул могут выступать показатели бюджетов, статьи бюджетов и нефинансовые показатели.

Объектом финансового планирования выступают денежные потоки. Поступления денежных средств называют притоками, расход – оттоками. Основной задачей финансового планирования является согласование притоков и оттоков для обеспечения ликвидности компании.

<sup>1</sup> Бобровиков А. Э. Финансовое планирование и бюджетирование. – М., ООО «1С-Пабблишинг», 2018. – с.16

<sup>2</sup> Бобровиков А. Э. Финансовое планирование и бюджетирование. – М., ООО «1С-Пабблишинг», 2018. – с. 34

Как известно, основным условием ликвидности является преобладание или равенство поступлений денежных средств над выплатами. Ликвидность компании определяется ее платежеспособностью за счет своих ликвидных активов<sup>3</sup>. Денежные средства являются высоколиквидными активами компании, которые можно использовать в любой момент для погашения обязательств перед различными контрагентами.

Качество финансового планирования зависит от наличия полной и достоверной информации о:

- конкурентоспособности компании;
- доли компании на рынке сбыта;
- эффективности управления процессами закупок, производства и продаж;
- уровне технологий, применяемых в производственном процессе;
- возможности получения кредитов и займов на развитие бизнеса;
- системе налогообложения, используемой организациями, входящими в состав компании;
- наличии поставщиков качественного сырья и материалов;
- наличии отсрочек при расчетах с поставщиками;
- использовании авансов при расчетах с покупателями;
- ценах на материалы и готовую продукцию.

Довольно часто компании ограничиваются лишь ведением регламентированного учета, документооборотом и координацией работы сотрудников. До планирования финансовых или нефинансовых ресурсов дело не доходит. Между тем, финансовое планирование является инновационным инструментом для снижения издержек и максимизации прибыли.

В условиях турбулентности мировой экономики при запуске новых направлений деятельности обойтись без финансового планирования довольно сложно. Бизнес-план может дать ответы на вопросы о том, стоит ли осуществлять финансирование проекта, будет ли он экономически выгодным и когда можно ожидать доход. Более того, наличие бизнес-плана повысит инвестиционную привлекательность бизнеса для инвесторов, что особенно важно на старте крупного проекта, когда собственных денежных средств на его запуск не хватает.

Являясь одним из инструментов управления бизнесом, финансовое планирование опирается на плановые показатели закупок, производства, продаж, а также на данные маркетингового плана. Целевые показатели финансового планирования определяются исходя из стратегических целей и задач компании. Долгосрочное планирование выполняется на период от 3 до 5 лет (в периоды кризиса экономической ситуации может сокращаться до 1 года), поскольку вероятность изменения условий довольно высокая<sup>4</sup>. Тактическое планирование решает задачи среднесрочных перспектив, а оперативное планирование – задачи краткосрочных проектов. Поскольку все планы взаимосвязаны между собой, то изменение условий на одном уровне потребует корректировки планов другого (или других) уровней.

Так, если на этапе стратегического планирования на весь период запланировано взаимодействие с определенным поставщиком высокотехнологичных комплектующих, но на момент краткосрочного планирования внешнеполитическая ситуация изменилась и поставки от этого поставщика прекратились, то потребуются пересмотр и корректировка тактического и стратегического планов.

Стратегическое планирование осуществляется в виде взаимосвязанных планов производства продукции; закупок сырья и материалов; реализации выпущенной продукции. Тактическое и оперативное планирование также содержат планы закупок, производства и продаж, но при среднесрочном планировании планы составляются в разрезе номенклатурных групп, а при оперативном планировании – в разрезе конкретных позиций номенклатуры.

На основе планов производства, закупок и продаж формируются взаимосогласованные бюджеты. Взаимосвязь основных бизнес-процессов, материальных и денежных потоков предприятия наглядно представлена на рисунке 1.

В настоящее время на практике используется 3 подхода к бюджетированию и финансовому планированию:

1. *Традиционное планирование и бюджетирование* «покоится на трех китах»: доходах, расходах и прогнозе финансового состояния бюджетных ресурсов. Ресурсы закрепляются за подразделениями, выступающими в качестве центров финансовой

<sup>3</sup> В качестве ликвидных активов выступают денежные средства, материально-производственные запасы, основные средства, нематериальные активы и т.д.

<sup>4</sup> Стоит напомнить, что в периоды финансового кризиса в России составлялись только годовые бюджеты, из-за сложности прогнозирования ситуации формирование бюджетов на более длительный период (3 года) не осуществлялось.



Рисунок 1 – Взаимосвязь основных бизнес-процессов, материальных и денежных потоков предприятия [25, с. 96]

Figure 1 – The relationship of the main business processes, material and cash flows of the enterprise [25, p. 96]

ответственности. Подразделения делятся на две категории: доходные и затратные. Отдел закупок и производственные цеха – центры затрат, потому что первое потребляет денежные средства, а вторые – материалы, из которых выпускается продукция. Поскольку сами производственные цеха не продают свою продукцию, то они не приносят доходов. Отдел продаж реализует продукцию, а значит, приносит доход, следовательно, является центром дохода. Финансовый результат деятельности компании определяется по формуле: «Доходы» – «Расходы». Прогнозирование финансового состояния ресурсов осуществляется на основе прогнозных доходов и расходов. Традиционное планирование ведется в натуральном и стоимостном выражении. План должен выполняться одновременно и по количеству, и по сумме. Отклонения в большую или меньшую сторону недопустимы, так как они негативно скажутся на других результатах деятельности компании. При традиционном планировании составляются долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные бюджеты. Краткосрочные бюджеты могут быть годовыми, квартальными или месячными. При традиционном планировании возникновение отклонений фактических данных от плановых не позволяет вносить изменения в годовой бюджет, что при превышении фактических затрат над плановыми приводит к уменьшению прибыли вплоть до убытков.

2. *Альтернативное (или адаптивное) планирование и бюджетирование* хорошо зарекомендовало себя в периоды нестабильной экономики, когда ситуация на мировом или отечественном рынке динамично изменялась. Планы, составленные на год, могут не соответствовать реалиям уже в первые месяцы года и до конца года не смогут быть выполнены. Адаптивное бюджетирование, основанное на скользящем планировании, появилось в качестве альтернативы традиционному бюджетированию в 80-е годы XX века. При его использовании годовой бюджет разбивается на квартальный, а квартальный – на месячный, что позволяет гибко управлять процессом планирования, своевременно корректируя бюджеты в соответствии с изменяющейся экономической ситуацией. Суть скользящего планирования состоит в следующем. В начале календарного года имеется план на первый квартал. По окончании первого месяца финансовый директор анализирует результаты работы за данный период, на основании чего вносит изменения в планы на второй, третий и четвертый месяцы этого года, формируя таким образом бюджет на предстоящие 3 месяца. Аналогичные действия производятся во втором месяце (феврале). В конце марта происходит корректировка планов не только на 3 ближайших месяца, но и на 2, 3 и 4 кварталы текущего года. Данный процесс корректировки планов продолжается до конца текущего года. Бюджеты на предстоящий финансовый год формируются на основании данных последних трех месяцев календарного года. Таким образом, у предприятия всегда имеются актуализированные бюджеты.

Отличием альтернативного планирования от традиционного также является планирование по текущим потребностям и возможностям, что позволяет более рационально управлять распределением ресурсов, выявлять причины дополнительных затрат и оперативно их устранять. С помощью адаптивного бюджетирования можно существенно минимизировать расходы, что позитивно отразится на величине полученной прибыли.

3. *Безбюджетное планирование* основывается на принципах, сформулированных в начале 2000-х годов Джереми Хоупом<sup>5</sup>. Теория безбюджетного управления возникла в качестве противовеса традиционному бюджетированию, имеющего целый ряд серьезных недостатков: появление затрат в процессе освоения бюджета, которых могло и не быть;

<sup>5</sup> Джереми Хоуп (1948-2011) являлся руководителем научно-исследовательских работ круглого стола «Управление за рамками бюджетов». Он проводил многочисленные исследования по проблемам бюджетирования и управления финансами, результаты которых были опубликованы в научных изданиях [26-28].

необходимость использования детализации статей бюджета и бюджетных показателей привела к проблеме соблюдения абсолютных показателей бюджета; существенное увеличение трудозатрат и времени<sup>6</sup> на составление бюджета, при том, что в

любой момент бюджет может устареть и стать бесполезным. Джереми Хоупом были сформулированы 12 принципов управления, основанные на передаче полномочий (табл. 1).

**Таблица 1** — Принципы, сформулированные Джереми Хоупом  
**Table 1** — Principles formulated by Jeremy Hope

Принципы управления с адаптивными процессами [26, с. 69]	Принципы радикальной децентрализации управления [26, с. 173-185]
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Для повышения эффективности управления необходимо задать завышенные целевые показатели.</li> <li>2. Величина вознаграждения сотрудника должна определяться в зависимости от роста его профессионализма.</li> <li>3. Необходимо осуществлять непрерывное и всестороннее планирование действий сотрудников компании.</li> <li>4. Важно обеспечить доступность требующихся ресурсов.</li> <li>5. Целесообразно координировать деятельность компании в зависимости от покупательского спроса.</li> <li>6. Необходимо осуществлять управление компанией на основе эффективных принципов руководства и набора относительных показателей эффективности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформировать управленческую структуру, основанную на четких правилах и разграничениях.</li> <li>2. Создать атмосферу высокой эффективности, базирующуюся на относительном успехе.</li> <li>3. Предоставить менеджерам право самостоятельно принимать управленческие решения, согласующиеся со стратегическими целями компании.</li> <li>4. Управленческий персонал должен нести ответственность за принятие решений о величине добавленной стоимости.</li> <li>5. Менеджеры должны отвечать за результаты работы с клиентами.</li> <li>6. Поддерживать соответствующие этическим нормам информационные системы с открытым доступом, предоставляющие «единственную версию правды» обо всей деятельности компании.</li> </ol>

Стоит отметить два важных момента:

1. Теория безбюджетного планирования, так же как традиционное и альтернативное планирование, использует инструменты прогнозирования бизнес-планирования, но не для создания долгосрочных и детальных бюджетов, а для гибких бюджетов, показатели которых корректируются при изменении стратегии компании или ситуации на рынке.

2. Методика безбюджетного планирования нацелена не на исполнение планов по ресурсам и затратам в разрезе ЦФО, а на максимизацию добавленной стоимости (наценки на товар, реализуемый покупателям), покрывающей прочие издержки.

Благодаря децентрализованному управлению руководители ЦФО могут оперативно реагировать на изменение спроса на продукцию, изменяя объемы закупок материалов, увеличивая/уменьшая объем или ассортимент выпускаемой продукции. Главное – максимальная удовлетворенность клиентом стоимостью и качеством товара, что позволит увеличить добавленную стоимость и позитивно скажется на прибыли [28].

На практике метод безбюджетного планирования в чистом виде используется крайне редко. Чаще всего применяется адаптированное бюджетирование со скользящим планированием и малым периодом планирования<sup>7</sup>, что позволяет добавить гибкости бюджетированию.

Учитывая многогранность бюджетирования и его существенное влияние на управление ресурсами компании, при проведении исследования под бюджетированием мы понимали учетно-аналитическую систему, объединяющую и контролирующую все направления деятельности хозяйствующего субъекта для достижения поставленных целей.

#### **Методологические основы применения информационных технологий для совершенствования системы бюджетирования**

Основу формирования бюджетов составляет информация о деятельности субъекта предпринимательства и состояния рыночной среды его функционирования, в связи с чем регулярный сбор данных, их анализ и планирование приобретают особо

<sup>6</sup> Длительность составления бюджета занимала нескольких месяцев

<sup>7</sup> Периодичность скользящего планирования зависит от вида плана. При оперативном планировании в квартальном бюджете периодичность составляет месяц; при годовом бюджете – квартал. При тактическом и стратегическом планировании – годы.

важное значение. При обработке поступающей информации нередко приходится сталкиваться с проблемой разрозненности данных и необходимостью приведения их к унифицированному виду. Только полная и систематизированная информация может быть использована для инновационного управления бизнесом.

Автоматизированные системы бюджетирования включают в себя подсистемы стратегического, тактического и оперативного планирования, благодаря чему с их помощью можно осуществлять процедуры управления бюджетами разных уровней. Современные информационные системы легко справляются с задачей обеспечения взаимосвязи между бюджетами разных уровней и контролем за их исполнением.

Преимущество использования автоматизированной системы бюджетирования заключается в ее способности целостно и комплексно представить деятельность компании за счет того, что все необходимые данные содержатся в одной информационной базе.

Финансовое планирование и бюджетирование можно осуществлять с помощью табличных редакторов<sup>8</sup> или автоматизированных систем бюджетирования. Первый вариант используется в малом и среднем бизнесе, где преобладает незначительный объем данных и используются несложные бюджетные модели, опирающиеся на небольшое количество показателей. Второй вариант – в крупных компаниях и холдингах, где в бюджетный процесс вовлечено большое количество сотрудников, а для обработки больших массивов данных применяются сложные бюджетные модели.

Основными преимуществами системы автоматического бюджетирования являются:

- *повышение прозрачности* бизнеса за счет формирования отчетов в режиме реального времени. Отчеты могут быть представлены в виде диаграмм, графиков, таблиц;

- *планирование будущих изменений* за счет использования инструментов, позволяющих избегать возникновения развития событий под влиянием негативных факторов. Моделирование различных сценариев «что если» дает возможность осуществлять поиск инновационных управленческих решений;

- *оперативная адаптация* к условиям быстроменяющейся рыночной ситуации. Бюджетные планы могут оперативно обновляться с помощью инструмента «скользящее планирование». Обновления бюджетов на месяц или квартал всегда позволят поддерживать прогнозы в актуальном состоянии;

- *оптимизация управления бюджетом* за счет обеспечения более тесного взаимодействия всех участников.

Рынок программного софта предоставляет большое количество систем для создания бюджетов и контроля их исполнения. Одни автоматизированные системы бюджетирования содержат готовые бюджетные модели, созданные разработчиком, и при этом имеется возможность создавать собственные модели или модифицировать имеющиеся в системе. Другие системы предоставляют пользователю только методику бюджетирования, модели ему придется создавать самостоятельно. У каждого из этих вариантов есть свои достоинства и недостатки (табл. 2).

**Таблица 2** — Преимущества и недостатки наличия/отсутствия в системе бюджетирования готовой бюджетной модели<sup>9</sup>

**Table 2** — Advantages and disadvantages of the presence/absence of a ready-made budget model in the budgeting system

В системе <u>отсутствует</u> готовая бюджетная модель (подход «от методологии к системе»)	В системе <u>имеется</u> готовая бюджетная модель (подход «от системы к методологии»)
Преимущества	
1. Можно поставить перед сотрудниками задачу разработки адекватной бюджетной модели, тогда автоматизированные бюджетные процессы будут в полной мере удовлетворять имеющимся требованиям.	1. Если поставляемая модель соответствует требованиям менеджмента компании, то процедура внедрения происходит быстрее за счет сокращения времени, затрачиваемого на разработку и утверждение модели.

<sup>8</sup> Наиболее распространенным табличным редактором, широко используемым в бюджетировании, является Microsoft Excel.

<sup>9</sup> Бобровиков А. Э. Финансовое планирование и бюджетирование. – М., ООО «1С-Паблишинг», 2018. – с.67-68.

<p>2. В качестве технического задания для настройки системы бюджетирования можно передать готовые бюджетные формы и регламент бюджетного процесса.</p> <p>3. Проект по внедрению бюджетирования дешевле, поскольку не требует больших трудозатрат и времени.</p>	<p>2. Можно наряду с имеющимися в системе моделями, входящими в состав поставки, разработать новую систему бюджетов, в полной мере соответствующую специфике деятельности компании.</p>
Недостатки	
<p>1. Перенос в систему имеющихся в компании моделей бюджетов из других программных продуктов может оказаться невозможным или будет сопряжен с проблемами ввода бюджетных данных и расчетных формул.</p> <p>2. На этапе запуска в эксплуатацию системы бюджетирования ввод данных заметно увеличивает трудозатраты участников проекта из-за необходимости поиска дублей в старых и новых отчетах.</p> <p>3. Если ранее формирование бюджетов осуществлялось в табличном документе, то перенос этих данных в полном объеме может оказаться невозможным. В результате придется осуществлять внедрение небольшими фрагментами.</p>	<p>1. Модель, созданная разработчиком, может не соответствовать требованиям компании. Хуже всего, если это выяснится уже на этапе эксплуатации.</p> <p>2. Из-за несоответствия функционала системы бюджетирования потребностям компании происходит увеличение сроков и расходов при внедрении.</p> <p>3. Стремление сократить стоимость проекта внедрения и его сроки за счет использования моделей, предложенных разработчиком, приведет к необходимости использовать модели бюджетирования, не отвечающие всем требованиям менеджмента компании, а значит, и не позволяющие осуществлять полноценное планирование с учетом специфики деятельности компании.</p>

Подход «от методологии к системе», несмотря на имеющиеся преимущества, используется довольно редко, поскольку создание методологии является трудоемким и длительным процессом, требующим глубоких знаний теории финансового менеджмента и бюджетирования. Латентной проблемой подхода «от системы к методологии» является заблуждение в том, что создание бюджетной модели – техническая задача, не требующая специальных знаний. Если руководитель не имеет четкого представления о том, что должно быть на выходе, то и требования к методологии и программному продукту размыты. Если имеется ясное представление желаемого результата и четкое понимание потребностей, то будет наиболее предпочтителен подход «от системы к методологии».

Бюджетирование представляет собой инновационный инструмент для управления и контроля всех направлений деятельности компании и ее структурных подразделений для достижения стратегических целей и задач развития бизнеса. Это управление осуществляется с помощью различных бюджетов. Современные автоматизированные системы бюджетирования позволяют создавать:

- основные финансовые бюджеты (БДДС, БДР, ББЛ);
- операционные бюджеты (функциональные, инвестиционные, бюджеты ЦФО);

- вспомогательные бюджеты (налогов, капвложений, кредитов и т.д.);
- дополнительные бюджеты (распределения прибыли, бюджеты проектов и др.).

Формирование бюджета движения денежных средств (БДДС) необходимо для избегания кассовых разрывов, когда имеющихся денежных средств недостаточно для осуществления обязательных платежей в тот или иной период. БДДС полезен также в случаях больших накоплений денежных средств и их неиспользования для получения компанией дополнительной выгоды. Бюджет движения денежных средств содержит информацию о поступлениях/выплатах от основной, финансовой и инвестиционной деятельности. С его помощью можно легко получить информацию о том, какую сумму и на какой срок допускается инвестировать в перспективный проект или сторонний бизнес без риска возникновения неплатежеспособности собственной компании.

Составление БДДС некоторые руководители делают в уме, кто-то использует табличный процессор Microsoft Excel, и незначительная часть – специализированное программное обеспечение. Для малого и среднего бизнеса такой вариант составления бюджета движения денежных средств вполне себя оправдывает, возможностей программы Microsoft Excel оказывается вполне достаточно. Для холдингов и крупных компаний данный подход

является абсолютно неприемлемым, поскольку велико количество источников доходов, а число статей расходов исчисляется десятками или сотнями.

Помимо бюджета движения денежных средств на практике активно используются «Бюджет доходов и расходов» (БДР) и «Бюджет балансового листа» (ББЛ).

Бюджет доходов и расходов содержит список прогнозных значений статей:

- доходов от продаж товаров, работ и услуг;
- управленческих и коммерческих расходов;
- расходов, связанных с закупками материалов (работ, услуг), их себестоимости и др.;
- уплаченных налогов, взносах, процентах по кредитам и т.д.

Используя данные бюджета доходов и расходов, можно расчетным путем определить ожидаемую прибыль и рентабельность деятельности компании. Для этого нередко используются данные функциональных бюджетов управленческих расходов, коммерческих расходов, налогов и др.

Бюджет балансового листа необходим для планирования остатков по основным показателям управленческого или бухгалтерского баланса: внеоборотным активам, денежным средствам,

дебиторской и кредиторской задолженностям и т.д. На основе ББЛ производится оценка прогнозной величины активов и пассивов компании.

Прогнозный баланс формируется на основе бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, а также операционных бюджетов запасов, закупок, производства, продаж.

**Методические рекомендации по использованию автоматизированных информационно-аналитических систем в качестве инновационного инструмента бюджетирования**

До 2022 года наиболее востребованными системами бюджетирования в России являлись зарубежные системы: «SAP Business Planning and Consolidation»; «Anaplan»; «VPlan»; «Dynamics AX»; «Hyperion Pillar» и др. (рис. 2<sup>10</sup>). Среди отечественных систем автоматизации бюджетирования – программные продукты фирмы «1С»: «1С:ERP Управление холдингом», «1С:ERP Управление предприятием 2», «1С:Комплексная автоматизация 2»; а также системы: «Галактика ERP»; «Диасофт»; «РосБизнесСофт CRM»; онлайн-сервис для составления бюджета «Planior» и др.

Российский рынок ERP-систем по итогам 2020 и 2022 гг.

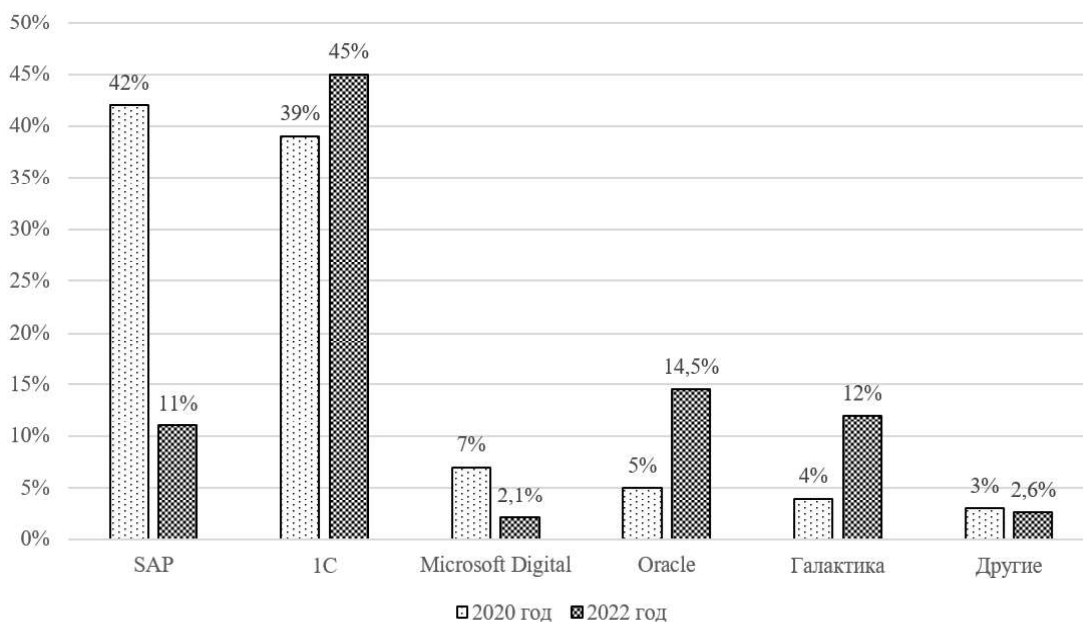


Рисунок 2 – Динамика российского рынка ERP-систем в период с 2020 по 2022 гг.<sup>11</sup>  
 Figure 2 – Dynamics of the Russian ERP systems market in the period from 2020 to 2022

<sup>10</sup> На диаграмме, представленной на рисунке 1, приведены данные по ERP-системам, доля которых на российском рынке составляла более 1%. В 2023 году количество компаний, использующих ERP-системы SAP и Microsoft Digital, заметно сократилось. В 2024 году данная тенденция продолжилась из-за отсутствия возможности работы с зарубежными ERP-системами, соответствующими актуальному законодательству РФ.

<sup>11</sup> Обзор российского рынка ERP-систем. [электронный ресурс]. URL: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/obzor-rossiiskogo-rynka-erp-sistem/> (дата обращения 30.07.2024).

Общеизвестно, что в 2022 году российский рынок покинули многие зарубежные производители программного софта. В таблице 3 приведен список

самых популярных программ для планирования бюджетов в России в 2024 году<sup>12</sup>.

**Таблица 3** — Рейтинг наиболее популярных программ для планирования бюджетов, которые внедряются на российских предприятиях (сортировка по убыванию рейтинга)

**Table 3** — Rating of the most popular budget planning programs implemented at Russian enterprises (sorted by descending rating)

Название программного продукта	Компания-разработчик	Стоимость
Аспро.Финансы	Аспро	1592 руб./месяц
СБИС Закупки	ООО «Тензор»	от 3500 руб./год
ПланФакт	ООО «Максимум Веб»	от 2100 руб./месяц
АС Бюджет	ООО «НПО «Криста»»	н/д
Форсайт.Бюджетирование	ООО «Форсайт»	н/д
1С:Управление холдингом	ООО «1С»	от 234 000 руб.
Adaptive Planning	Workday	н/д
Bb workspace	АО «Дабл Би»	н/д
Cash Organizer	ООО «Тритит»	от 3550 руб./месяц
CoinKeeper	ООО «Дизраш»	от 899 руб./год

Количество программных продуктов, используемых для планирования и бюджетирования, исчисляется десятками. Перед приобретением системы бюджетирования необходимо провести тщательное исследование ее функциональных возможностей на предмет соответствия функционала программы бюджетным процессам компании. Для того, чтобы не ошибиться в выборе автоматизированной системы, имеет смысл обратиться к специалистам в данной области.

При самостоятельном выборе подходящего программного продукта необходимо провести анализ Gap/Fit (анг. разрыв/подходит) для поиска так называемых «разрывов», т.е. того, с чем система не сможет справиться без ее модификации. Главной задачей поиска автоматизированной системы бюджетирования является отбор программных продуктов, соответствующих в полной или большей мере требованиям компании. Данный фактор является очень важным, поскольку, во-первых, не все программные продукты имеют открытую архитектуру, позволяющую адаптировать систему под специфику деятельности компании, а, во-вторых, модификация системы является дорогостоящим процессом, поэтому выбранный программный продукт

должен максимально покрывать потребности клиента.

Многие разработчики программного обеспечения предоставляют бесплатный тестовый период, в течение которого можно попытаться реализовать одну или несколько простых бюджетных моделей, применяемых в компании. Это позволяет оценить эргономичность программного интерфейса, гибкость настройки системы, ее возможности предоставлять результаты нужного для клиента качества.

После выбора автоматизированной системы бюджетирования возникает вопрос о том, кто будет заниматься ее внедрением: сотрудники компании; внешние специалисты; внешние специалисты с сотрудниками компании. Третий вариант является наиболее предпочтительным, поскольку существует большое количество примеров, когда попытки сотрудников компании самостоятельно ввести в эксплуатацию систему бюджетирования заканчивались провалом.

Стремление запустить в работу систему только силами внешних специалистов также чревато негативными последствиями. Во-первых, сторонний специалист не знает всех аспектов деятельности компании и может неправильно определить их

<sup>12</sup> Программы для планирования бюджета: 2024. Обзоры самых популярных инструментов и решений. <https://picktech.ru/catalog/budgeting-software/>

значимость. Во-вторых, отсутствие контроля со стороны заказчика приведет к увеличению стоимости проекта внедрения за счет необоснованных затрат, а также к возникновению различных рисков.

Перед запуском проекта внедрения необходимо:

1. Проанализировать имеющиеся процессы бюджетирования, используемые модели и регламенты. При их отсутствии разработать требования к созданию, предварительно изучив учетную политику организаций и организационную структуру компании. Также стоит провести аудит содержания должностных инструкций, правил формирования финансовой отчетности, регламентов финансового планирования и бюджетирования.

2. Выявить сотрудников, отвечающих за организацию и внедрение бюджетирования в компании.

3. Специалисты по внедрению должны встретиться с сотрудниками, координирующими бизнес-процессы компании, и получить от них пожелания к системе бюджетирования.

4. Составить список требований к автоматизированной системе бюджетирования.

5. Разработать методологию системы бюджетирования, максимально отвечающую требованиям менеджмента компании.

6. Описать основные бизнес-процессы компании, разработать их схемы, отразив информацию о том, кто, что и когда делает. При создании описания бюджетных процессов применительно к выбранной системе бюджетирования можно использовать подход, основанный на принципе «какие бизнес-процессы есть» и «какие бизнес-процессы будут».

7. В системе бюджетирования создать бюджетную модель и провести ее отладку.

Выполнение данных рекомендаций позволит избежать множество проблем.

Результативность финансово-хозяйственной деятельности компании и достижение поставленных целей в значительной степени зависит от качества бюджетирования. Если большая часть времени специалиста, решающего задачи бюджетирования, уходит на сбор, обработку и систематизацию поступающей информации, то это свидетельствует о неэффективном использовании труда высококвалифицированного специалиста, поскольку рутинные операции по работе с информацией целесообразно выполнять силами рядовых сотрудников компании, квалификации которых достаточно для ввода

в единую информационную систему данных обо всех событиях финансово-хозяйственной деятельности компании. Использование информационной системы позволяет существенно сокращать время на систематизацию и организацию хранения большого количества данных о деятельности компании [29, с. 484]. Исходя из этого, в качестве инновационного подхода к развитию бюджетирования целесообразно рассмотреть расширение сферы автоматизации деятельности при формировании бюджетов и контроль за их исполнением.

Рассмотрим, как решается данная проблема в одной из передовых информационно-аналитических систем «1С:ERP Управление предприятием 2» («1С:ERP УП 2»).

Широкий спектр функциональных возможностей «1С:ERP УП 2» позволяет параллельно вести несколько видов учета: управленческий, бухгалтерский, налоговый, учет по МСФО и др., а также успешно выполнять автоматизацию производственного процесса, координирование бизнес-процессов, операции финансового планирования и бюджетирования и многие другие функции.

Структура любого бюджета включает в себя статьи бюджетов, которые содержат перечень доходных и расходных финансовых характеристик, являющихся основным объектом планирования на заданный период. Состав и количество статей бюджетов зависит от модели бюджетирования и видов деятельности компании. Список статей бюджетов, представленный на рисунке 3, показывает, что статьи бюджетов соответствуют операциям финансово-хозяйственной деятельности компании.

Анализируя данные рисунка 3, несложно заметить, что для многих статей бюджетов задана аналитика, которая требуется для формирования детализированных бюджетных отчетов. В качестве аналитических разрезов могут выступать справочники (Контрагенты, Договоры, Номенклатура, Склады и т.д.), документы (Заказ клиента, Заказ поставщику, Заказ на производство и т.д.), статьи (доходов, расходов, активов, пассивов, калькуляции и т.д.). Причем в качестве типа аналитики может выступать не только один объект, а несколько. Например, для статьи бюджета «Поступление от реализации» установлено 4 аналитических разреза: «Контрагенты»<sup>13</sup>, «Договоры», «Статьи движения денежных средств», «Денежные средства».

<sup>13</sup> В качестве первого аналитического разреза параллельно со справочником «Контрагенты» может быть назначен и справочник «Организации»

Наименование	По валюте	По количеству	Аналитика 1	Аналитика 2	Аналитика 3	Аналитика 4
<b>Статьи бюджетов</b>						
Движение денежных средств						
Оплата ОС, НМА, материалов...	✓	✓	Контрагенты	Договоры	Статьи ДДС	Денежные средства
Поступление от реализации	✓	✓	Контрагенты	Договоры	Статьи ДДС	Денежные средства
Продажа товаров		✓	Номенклатура			
Поступления						
Поступление готовой продукции		✓	Номенклатура			
Поступление материалов		✓	Расходные материалы			
Поступление товаров в разрезе складов			Контрагенты	Договоры	Склады	
Расходы						
Амортизация (общепроизводственные р...	✓					
Амортизация (общехозяйственные расх...	✓					
Прочие расходы	✓					
Расход готовой продукции		✓	Номенклатура			
Расход материалов		✓	Расходные материалы			
Расход материалов с аналитикой по скл...	✓		Склады			
Расходы на транспорт	✓		Номенклатура			
ФОТ (общепроизводственные расходы)	✓					
ФОТ (общехозяйственные расходы)	✓					

Рисунок 3 — Список статей бюджетов, созданных в системе «1С:ERP Управление предприятием 2»

Figure 3 — List of budget items created in the 1C:ERP Enterprise Management 2 system

В системе «1С:ERP Управление предприятием 2» можно создавать различные операционные бюджеты, являющиеся основанием для формирования основных бюджетов (рис. 4). Количество и

предназначение операционных бюджетов, которые можно создавать в данной ERP-системе, ограничивается лишь здравым смыслом.

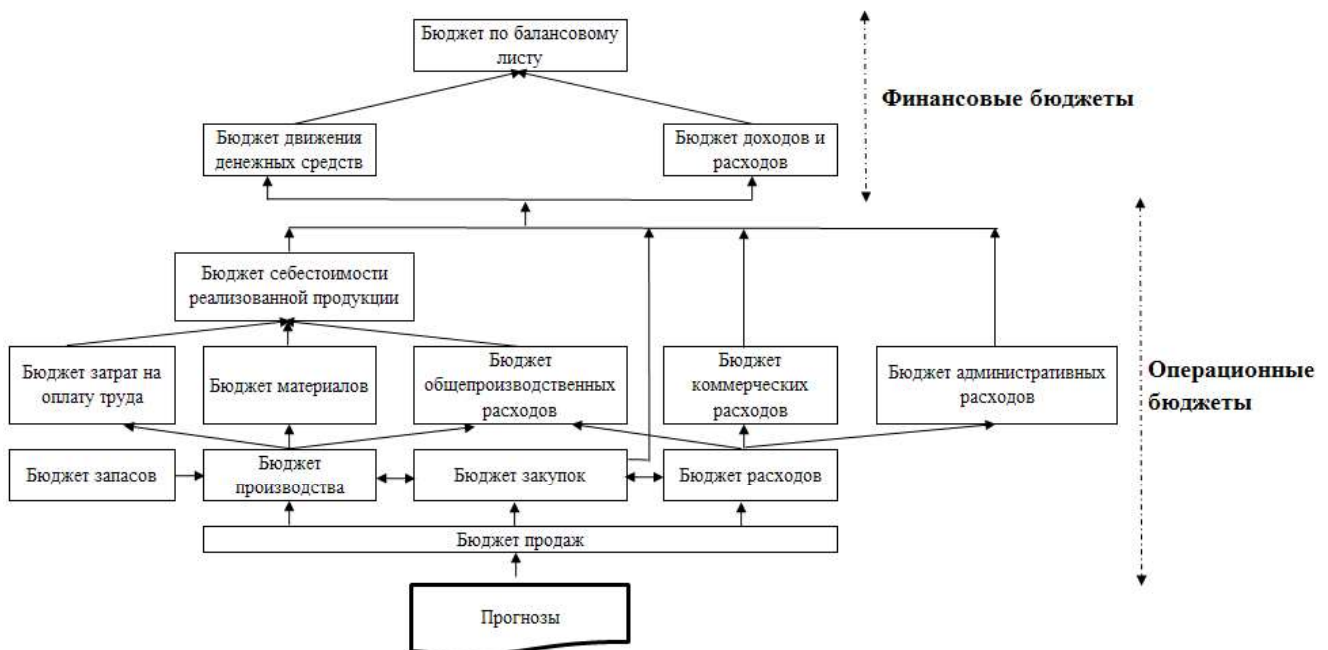


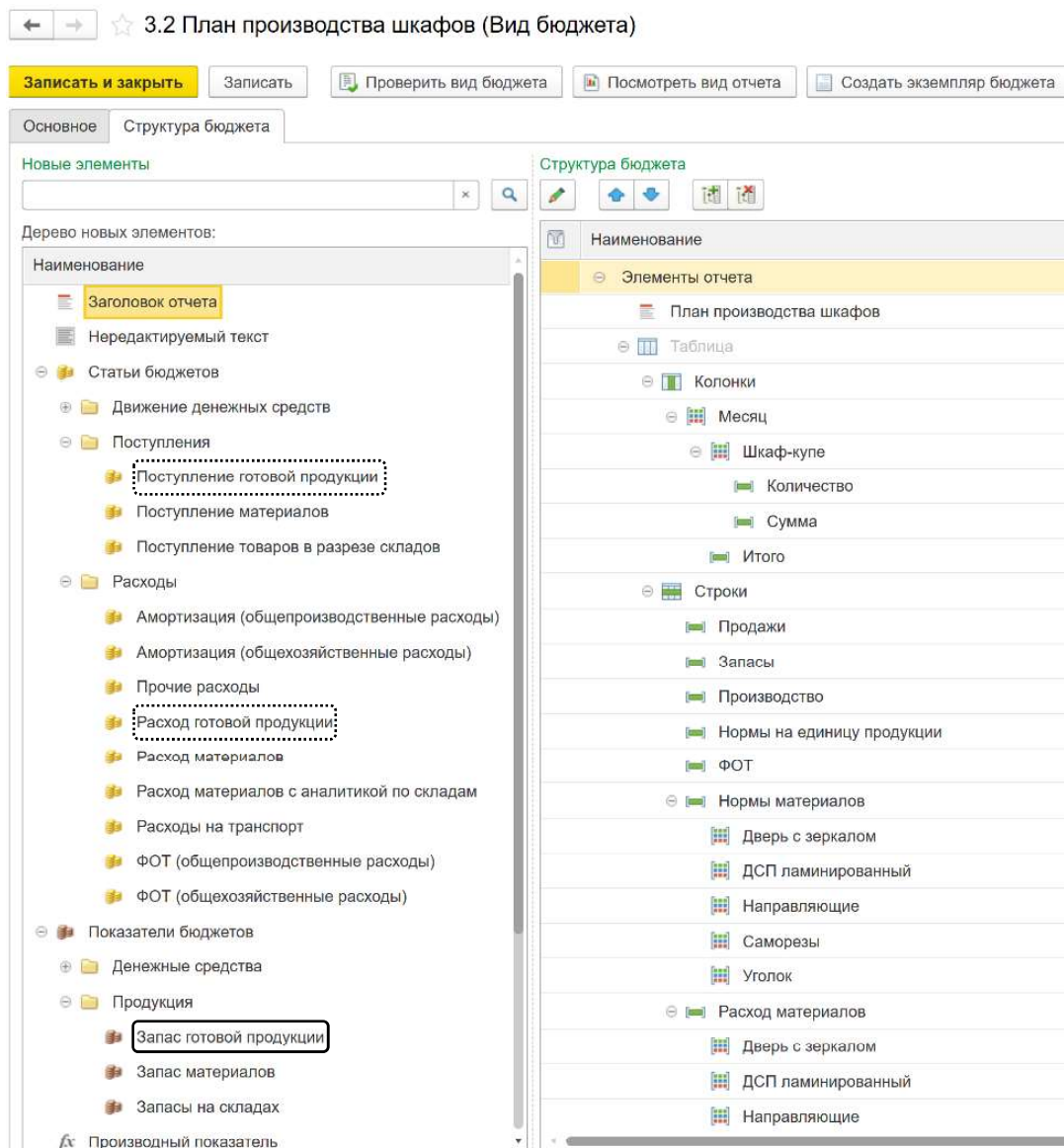
Рисунок 4 — Структура подчиненности финансовых и операционных бюджетов, созданных в системе «1С:ERP Управление предприятием 2»

Figure 4 — Structure of subordination of financial and operational budgets created in the "1C:ERP Enterprise Management 2" system

Большая часть операционных бюджетов формируется в двух видах: первый – для ввода плановых данных, второй – для анализа плановых и фактических данных. Аналогичная ситуация и с *Бюджетом движения денежных средств*. Данные для *Бюджета доходов и расходов* и *Бюджета по балансовому листу* формируются только в виде отчета на основе данных оперативного учета. Отчеты формируются по статьям бюджетов (одной, нескольким или по

всем), в них отображаются данные сценариев планирования, фактические данные и отклонения.

Структура бюджета помимо статей бюджета может содержать: финансовые и нефинансовые показатели, производные показатели, а также элементы, влияющие на вид бюджета<sup>14</sup>, группировку данных, итоговые значения по группам, аналитику и т.д. На рисунке 5 представлен фрагмент структуры бюджета «План производства»:



**Рисунок 5** – Структура бюджета «План производства», созданного в системе «1С:ERP Управление предприятием 2»

**Figure 5** – Structure of the budget "Production Plan" created in the 1C:ERP Enterprise Management 2 system

Отметим, что в системе «1С:ERP Управление предприятием 2» реализован подход, основанный на адаптированном бюджетировании со скользящим планированием и малым периодом планирования.

Выстраивать систему бюджетирования в компании можно начиная с создания бюджета движения денежных средств, который позволяет контролировать текущие выплаты, платежеспособность

<sup>14</sup> Бюджет может быть представлен в виде списка, простой или сложной таблицы

компания на определенную дату и своевременность погашения дебиторской задолженности. После этого создаются операционные бюджеты.

### ■ ОБСУЖДЕНИЕ

Бюджетирование представляет собой информационно-аналитическую систему методической и инструментальной поддержки менеджмента, предназначенную для инновационного управления бюджетами посредством рационального использования имеющихся ключевых ресурсов.

На протяжении нескольких десятилетий бюджетирование динамично развивается как в направлении увеличения спектра решаемых задач, так и сокращения трудозатрат на выполнение текущих задач. Для того, чтобы бюджетирование способствовало развитию экономики компании, необходимо совершенствовать теорию и методологию, непрерывно контролировать процесс управления.

Результаты проведенного исследования показали, что применение автоматизированной системы

бюджетирования позволяет достигнуть более комфортных условий для жизнедеятельности компании за счет:

- рассмотрения множества сценариев развития событий финансово-хозяйственной деятельности компании с целью недопущения возникновения нежелательных последствий;
- анализа различных факторов, негативно влияющих на активность компании на современном рынке с целью минимизации их воздействия;
- возможности заблаговременно разработать модели поведения на случай возникновения неблагоприятных событий;
- применения инструментов планирования деятельности компании и рационального использования ее ресурсов;
- управления себестоимостью товаров, работ, услуг;
- контроля управленческих, коммерческих, производственных и других расходов.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Information technologies of controlling as a factor of innovative development of telecommunication companies / N. S. Necheukhina, N. M. Gagarina, T. F. Shitova, N. V. Mukhanova // Proceedings of the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies", IT and QM and IS 2017, St. Petersburg, 23–30 сентября 2017 года. St. Petersburg, 2017. P. 252-259. DOI 10.1109/ITMQIS.2017.8085806. EDN UXVODS.
2. Омелянович Л. А., Павлова М. В. Финансовое планирование и бюджетирование: сущность и взаимосвязь // Управленческий учет. 2023. № 5. С. 299-306. DOI 10.25806/uu52023299-306. EDN RDKPJO.
3. Финансовое планирование и бюджетирование / В. А. Черненко, А. А. Молдован, Д. И. Тереладзе, Ю. А. Шиндина. Санкт-Петербург : Балтийский государственный технический университет "Военмех", 2023. 81 с. ISBN 978-5-00221-030-5. EDN TJREHG.
4. Осипова А. И., Дубовик А. В. Бюджетирование деятельности предприятия как основа планирования и управленческого учета // Управленческий учет. 2022. № 12-2. С. 555-562. – DOI 10.25806/uu12-22022555-562. EDN NUSYPZ.
5. Черутова М. И., Трусевич Е. В. Бюджетирование на основе финансовой структуры // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. Т. 1. С. 55-59. EDN OOXKHK.
6. Боташева Л. С., Абазалиева Ф. Э. Бюджетирование в системе планирования предприятия // Журнал прикладных исследований. 2024. № 1. С. 79-85. DOI 10.47576/2949-1878.2024.1.1.013. EDN OYLTFR.
7. Клименко А. В. Бюджетирование как основной метод финансового планирования // Вестник науки. – 2024. – Т. 1, № 2(71). – С. 45-49. – EDN SVQYZX.
8. Андрейченко Э. А., Протасов А. С. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Бизнес-образование в экономике знаний. 2024. № 1(27). С. 8-13. EDN QZYRQE.
9. Тищенко Г. З., Боровикова Т. В. Бюджетирование как основной инструмент планирования в процессе управленческого учета организации // Управленческий учет. 2023. № 9. С. 66-73. DOI 10.25806/uu9202366-73. EDN BZYCFJ.
10. Дмитренко Е. А., Ягодина Н. В. Бюджетирование как инструмент корпоративного управления // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 358-364. EDN HSMBHH.
11. Конаков В. Е. Бюджетирование как инструмент управления корпоративными финансами // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 4-1. С. 86-90. EDN TPOMVF.

12. Боташева Л. С., Узденова М. Х., Уртеннова М. П. Система бюджетирования и ее роль в организации управленческого учёта на предприятии // Управленческий учет. 2021. № 5-1. С. 169-174. EDN DBXRDJ.
13. Дуброва М. В. Бюджетирование в интегрированной корпоративной системе как инструмент устойчивого развития государственной корпорации // Финансовая жизнь. 2023. № 1. С. 111-117. EDN ASROLI.
14. Ощепков М.Е. Совершенствование процесса целевого бюджетирования в системе управления корпоративной результативностью // Бизнес-информатика. 2024. Т. 18. № 1. С. 22–35. DOI: 10.17323/2587-814X.2024.1.22.35. EDN KMZOQR.
15. Аксенова Ж. А., Ищенко О. В., Салий В. В. Особенности формирования учетно-аналитической системы управления предприятием для обеспечения его финансовой устойчивости // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 34(2). С. 264-271. DOI 10.24412/2309-4788-2021-10994. EDN SKOQHJ.
16. Малахова Ю. В., Бадеева Е. А., Сазонова И. В. Бюджетирование в системе учетно-аналитического обеспечения управления обязательствами // Kant. 2023. № 1(46). С. 61-66. DOI 10.24923/2222-243X.2023-46.11. EDN BDBICE.
17. Болотханов Э. Б., Болотханов И. Э. Бюджетирование в системе учетно-аналитического обеспечения инновационного развития предприятий // FGU Science. 2023. № 1(29). С. 27-33. DOI 10.36684/37-2023-29-1-27-33. EDN PPEPAJ.
18. Nurpeissova A. A., Dyussebekova Zh. M., Isyayeva A. D. Design and implementation of an automated budgeting system at a mining enterprise: the case of RG Gold LLP // Central Asian Economic Review. 2023. No. 5(152). P. 6-21. DOI 10.52821/2789-4401-2023-5-6-21. EDN AXWMXZ.
19. Жалилова Г. Р. Компьютерный анализ системы бюджетирования и пути совершенствования бюджетирования в предприятии // Известия Ошского технологического университета. 2022. № 1. С. 63-67. EDN WGJPFD.
20. Климов А. В. Бюджетирование и планирование на предприятии в условиях цифровой экономики // Научный альманах Центрального Черноземья. 2022. № 4-1. С. 131-135. EDN JDJGZJ.
21. Гоцко Т. В. Инициативное бюджетирование - стимул устойчивого развития территорий // Современное образование: наука и практика. 2022. № 2(19). С. 7-10. EDN OSFXHO.
22. Шикалов Е. Н., Гребеник В. В. Инициативное бюджетирование на муниципальном уровне: тенденции развития и лучшая практика // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14, № 5. EDN GJFJHH.
23. Гаврилова Н. В. Практики инициативного бюджетирования в российских регионах // Вопросы экономики. 2020. № 7. С. 142-155. DOI 10.32609/0042-8736-2020-7-142-155. EDN AGGFOX.
24. Векерле К., Соколов И. Перспективы и условия востребованности инициативного бюджетирования в России // Экономическая политика. 2022. Т. 17, № 2. С. 34-61. DOI 10.18288/1994-5124-2022-2-34-61. EDN QVZMBQ.
25. Гартвич А. В. Планирование закупок, производства и продаж в 1С: Предприятия 8. Москва : 1С-Паблишинг, 2007. (1С Библиотека). ISBN 978-5-91180-380-3. EDN QRPPBP.
26. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов; Джерими Хоуп, Робин Фрейзер ; [пер. с англ. Р. В. Кашеев]. Москва : Вершина, 2005. 254 с. (Бизнес: неизвестное об известном). ISBN 5-94696-069-5. EDN QQHUUP.
27. Хоуп Д., Фрейзер Р. За гранью бюджетирования : как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов; Джереми Хоуп, Робин Фрейзер; пер. с англ. Р. А. Кашеева. Москва : Вершина, 2007. 270 с. ISBN 5-9626-0293-5. EDN QROGKV.
28. Хоуп Д. Финансовый директор новой эпохи : как финансовый управляющий может изменить свою роль и обеспечить успех компании на рынке; Джереми Хоуп ; пер. с англ. Н. И. Кобзаревой ; под общ. ред. Д. А. Рябых. Москва ; : Вершина, 2008. 302 с. (Мировой бестселлер). ISBN 978-5-9626-0417-6. EDN QSHWYH.
29. Шитова Т. Ф. Использование ERP-систем для эффективного управления бизнесом / Российский человек и власть в контексте радикальных изменений в современном мире : сборник научных трудов XXI российской научно-практической конференции (с международным участием), Екатеринбург, 12–13 апреля 2019 года. Екатеринбург: Автономная некоммерческая организация высшего образования "Гуманитарный университет", 2019. С. 481-489. DOI 10.35853/UfH-RMP-2019-IT04. EDN YWRYDV.

## REFERENCES

1. Necheukhina, N. S., Gagarina, N. M., Shitova, T. F., Mukhanova, N. V. (2017) Information technologies of controlling as a factor of innovative development of telecommunication companies. *Proceedings of the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies", IT and QM and IS 2017, St. Petersburg, September 23-30, 2017*. St. Petersburg, 252-259. <https://doi.org/10.1109/ITMQIS.2017.8085806>. <https://elibrary.ru/uxvods>.
2. Omelyanovich, L. A., Pavlova, M. V. (2023) Financial planning and budgeting: essence and relationship. *Management Accounting*, 5, 299-306. <https://doi.org/10.25806/uu52023299-306>. <https://elibrary.ru/rdkpjo>.
3. Chernenko, V. A., Moldovan, A. A., Tereladze, D. I., Shindina, Yu. A. (2023) Financial planning and budgeting. St. Petersburg, Baltic State Technical University "Voenmeh", 81. ISBN 978-5-00221-030-5. <https://elibrary.ru/tjrehg>.
4. Osipova, A. I., Dubovik, A. V. (2022) Budgeting of the activities of the enterprise as the basis of planning and management accounting. *Management Accounting*, 12-2, 555-562. <https://doi.org/10.25806/uu12-22022555-562>. <https://elibrary.ru/nusypz>.
5. Cherutova, M. I., Trusevich, E. V. (2022) Budgeting on the basis of a financial structure. *Proceedings of the Bratsk State University. Series: Economics and Management*, 1, 55-59. <https://elibrary.ru/ooxkhk>.
6. Botasheva, L. S., Abazalieva, F. E. (2024) Budgeting in the enterprise planning system. *Journal of applied research*, 1, 79-85. <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2024.1.1.013>. <https://elibrary.ru/oyleftf>.
7. Klimenko, A.V. (2024) Budgeting as main method of financial planning, *Bulletin of Science*, 1, 1, 2(71), 45-49. <https://elibrary.ru/cbqyzx>.
8. Andreichenko, E. A., Protasov, A. S. (2024) Budgeting as a financial planning tool. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy*, 1(27), 8-13. <https://elibrary.ru/qzyrqr>.
9. Tishchenkova, G. Z., Borovikova, T. V. (2023) Budgeting as the main tool of planning in the process of management accounting of the organization. *Management Accounting*, 9, 66-73. <https://doi.org/10.25806/uu9202366-73>. <https://elibrary.ru/bzyfcj>.
10. Dmitrenko, E. A., Yagodina, N. V. (2022) Budgeting as a corporate governance tool. *Actual issues of the modern economics*, 11, 358-364. <https://elibrary.ru/hsmbh>.
11. Konakov, V. E. (2023) Budgeting as a corporate finance management tool. *Humanities research journal*, 4-1, 86-90. <https://elibrary.ru/tpomvf>.
12. Botasheva, L. S., Uzdenova, M. H., Urtenova, M. P. (2021) Budgeting system and its role in the organization of management accounting in the enterprise. *Management Accounting*, 5-1, 169-174. <https://elibrary.ru/dbxrdj>.
13. Dubrova, M. V. (2023) Budgeting in an integrated corporate system as a tool for sustainable development of a state corporation. *Financial life*, 1, 111-117. <https://elibrary.ru/asroli>.
14. Oshchepkov, M.E. (2024) Improving target budgeting in a corporate performance management system. *Business informatics*, 18, 1, 22-35. <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2024.1.22.35>. <https://elibrary.ru/kmzoqp>.
15. Aksenova, J. A., Ishchenko, O. V., Saliy, V. V. (2021) Features of formation of analytical accounting system of enterprise management to ensure its financial stability. *Natural humanitarian studies*, 34(2), 264-271. <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-10994>. <https://elibrary.ru/ckoghj>.
16. Malakhova, Yu. V., Badeeva, E. A., Sazonova, I. V. (2023) Aspects of on-farm accounting and analytical support of liability management. *Kant*, 1(46), 61-66. <https://doi.org/10.24923/2222-243X.2023-46.11>. <https://elibrary.ru/bdbicf>.
17. Bolotkhanov, E. B., Bolotkhanov, I. E. (2023) Budgeting in the system of accounting and analytical support of innovative development of enterprises. *FGU Science*, 1(29), 27-33. <https://doi.org/10.36684/37-2023-29-1-27-33>. <https://elibrary.ru/ppepaj>.
18. Nurpeissova, A. A., Dyussebekova, Zh. M., Is-sayeva, A. D. (2023) Design and implementation of an automated budgeting system at a mining enterprise: the case of RG Gold LLP. *Central Asian Economic Review*, 5(152), 6-21. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-5-6-21>. <https://elibrary.ru/axwmxz>.
19. Zhalilova, G. R. (2022) Computer analysis of the budgeting system and ways to improve budgeting in the enterprise. *Izvestia Oskogo Tehnologiceskogo Universiteta*, 1, 63-67. <https://elibrary.ru/wgjpfd>.
20. Klimov, A.V. (2022) Budgeting and planning in the digital economy. *Nauchnyj al'manah Central'nogo Chernozem'a*, 4-1, 131-135. <https://elibrary.ru/jdijgzj>.
21. Gotsko, T. V. (2022) Proactive budgeting is an incentive sustainable development of territories. *Sovremennoe obrazovanie: nauka i praktika*, 2(19), 7-10. <https://elibrary.ru/osfxho>.

22. Shikalov, E. N., Grebenik, V. V. (2022) Initiative budgeting at the municipal level: development trends and best practice. *Vestnik Evrazijskoj nauki*, 14, 5. <https://elibrary.ru/gjfjhh>.

23. Gavrilova, N. V. (2020) Analysis of initiative budgeting practices in russian regions. *Voprosy Ekonomiki*, 7, 142-155. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-7-142-155>. <https://elibrary.ru/aggfox>.

24. Vekerle, K., Sokolov, I. (2022) Prospects and demand factors of participatory budgeting in Russia. *Economic policy*, 17, 2, 34-61. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2022-2-34-61>. <https://elibrary.ru/qvzmbq>.

25. Hartwich, A.V. (2007) Planning of purchases, production and sales in 1C: Enterprise 8. Moscow, 1C Publ., (1C Library). ISBN 978-5-91180-380-3. <https://elibrary.ru/qrpbbp>.

26. Hope, D., Fraser, R. (2005) Budgeting, as we do not know it. Managing beyond budgets. Moscow, Vershina, 254 (Business: unknown about the known). ISBN 5-94696-069-5. <https://elibrary.ru/qquhuup>.

27. Hope, D., Fraser, R. (2007) Beyond budgeting: how managers break out of the trap of annual plans. Moscow, Vershina, 270. ISBN 5-9626-0293-5. <https://elibrary.ru/qrogkv>.

28. Hope, D. (2008) Financial Director of the new era: how a financial manager can change his role and ensure the success of a company in the market. Moscow, Vershina, 302 (World bestseller). ISBN 978-5-9626-0417-6. <https://elibrary.ru/qshwyh>.

29. Shitova, T. F. (2019) ERP systems application for efficient business management. *The Russian man and power in the context of radical changes in the modern world : a collection of scientific papers of the XXI Russian Scientific and Practical Conference (with international participation), Yekaterinburg, April 12-13, 2019*. Yekaterinburg, Autonomous Non-profit Organization of Higher Education "Humanitarian University", 481-489. <https://doi.org/10.35853/UfH-RMP-2019-IT04>. <https://elibrary.ru/ywrydv>.