



Бюджетирование как основной инструмент управленческого учета

В. И. Меньщикова

*кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой
кафедра экономики, Тамбовский государственный технический университет,
Тамбов, Россия
menshikova@list.ru*

О. Ю. Добина

*магистрант
кафедра экономики, Тамбовский государственный технический университет,
Тамбов, Россия
olga.dobina2016@yandex.ru*

Аннотация: В статье проведен анализ системы бюджетирования в системе управленческого учета организации, а также определены различные виды бюджетов и описаны основные этапы бюджетирования в организации. По результатам исследования сделан вывод, что бюджетирование, являясь основным инструментом управленческого учета, дает возможность создать эффективную систему управления в компании. Формирование бюджета помогает сфокусироваться на приоритетных задачах и согласованию работы всех подразделений организации. Благодаря этому, деятельность структурных подразделений становится понятной и предсказуемой для высшего руководства и других заинтересованных сторон. Особую важность бюджетирование приобретает в нынешней финансово-экономической обстановке. Точное планирование денежных средств компании напрямую сказывается на ее финансовом состоянии, что, в свою очередь, влияет на ее инвестиционный потенциал.

Ключевые слова: бюджетирование, управленческий учет, планирование, виды бюджетов, этапы бюджетирования, методы бюджетирования.

Для цитирования: Меньщикова В.И., Добина О.Ю. Бюджетирование как основной инструмент управленческого учета. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 38–44. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-38-44>.

Budgeting as the main management accounting tool

V. I. Menshchikova

*Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department
Department of Economics, Tambov State Technical University,
Tambov, Russia
menshikova@list.ru*

O. Y. Dobina

*Master's student
Department of Economics,
Tambov State Technical University,
Tambov, Russia
olga.dobina2016@yandex.ru*

Abstract: The article analyzes the budgeting system in the organization's management accounting system, identifies various types of budgets, and describes the main stages of budgeting in the organization. Based on the results of the study, it was concluded that budgeting, being the main tool of management accounting, makes it possible to create an effective management system in a company. Budgeting helps to focus on priorities and coordinate the work of all

departments of the organization. Due to this, the activities of the structural divisions become understandable and predictable for the higher management and other stakeholders. Budgeting is becoming particularly important in the current financial and economic environment. Accurate planning of a company's funds directly affects its financial condition, which, in turn, affects its investment potential.

Keywords: budgeting, management accounting, planning, types of budgets, stages of budgeting, budgeting methods.

For citation: Mentshchikova V.I., Dobina O.Y. Budgeting as the main management accounting tool. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 38–44. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-38-44>.

На сегодняшний день результативность финансово-хозяйственной работы организации в значительной степени зависит от уровня принимаемых руководством решений. Правильно разработанная и реализованная система бюджетирования позволяет управленческому составу не только оперативно анализировать текущие результаты и предвидеть будущие показатели, но и облегчает принятие решений, ориентированных на оптимизацию расходов и рост доходности.¹

Одной из главных трудностей, с которыми сталкиваются предприятия, является недостаточное понимание задач и назначения бюджетирования. Зачастую, управленцы считают, что бюджет — это прежде всего инструмент контроля расходов. Более того, система управленческого учета сводится к простому учету издержек, их распределению по подразделениям, что приводит к ее разобщенности. Несомненно, управление затратами играет важную роль в финансовом управлении компанией. Правильно организованный учет может значительно повлиять на прибыль организации.

Проанализируем подходы различных специалистов к определению бюджетирования (табл. 1).

Таблица 1

Трактовка понятия «бюджетирование» различными авторами²

Автор	Определение
И.А. Бланк ³	Процесс разработки бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования
А.Е. Дмитриев ⁴	Система управления компанией посредством совокупности взаимосвязанных бюджетов
К.В. Щиборщ ⁵	Процесс разработки, управления, использования и контроля бюджетов в соответствии с целями предприятия
Н.В. Бекетов ⁶	Процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования
В.П. Савчук ⁷	Процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов

Изучение экономической литературы и научных мнений о бюджетировании позволяет выявить разногласия в определении его сущности. Некоторые исследователи рассматривают бюджетирование как часть финансового управления, в то время как другие видят его как комплексный

¹ Волконская, А. Г. Бюджетирование как инструмент эффективного планирования / А.Г. Волконская, Е. . Казакова. Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности: Сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции, Кинель, 26 марта 2025 года. — Кинель: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный аграрный университет», 2025. С. 70–75.

² Мухина, Е.Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета / Е.Р. Мухина. Вестник пермского университета. 2014. С. 70–76.

³ Бланк, И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. — Киев: Ника-центр: Эльга, 2002. 736 с.

⁴ Дмитриев, А.Е. Бюджетное управление: типичные ошибки / А.Е. Дмитриев. Экономика. Финансы. Управление. 2007. № 10. С. 91–99.

⁵ Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. — М.: Дело и сервис, 2004. 591 с.

⁶ Бекетов, Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях / Н.В. Бекетов. Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 5. С. 14–17.

⁷ Савчук, В.П. Финансовое планирование и разработка бюджетов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://cfin.ru/management/budgeting/savchuk-6.shtml>.

инструмент организационного управления. Ещё одна группа специалистов подчёркивает его значимость в контексте прогнозирования экономических процессов.⁸

В управленческом учете применяются различные виды бюджетов, которые можно условно классифицировать на четыре категории⁹:

1. Основные бюджеты. Эта категория включает в себя такие инструменты планирования, как бюджет прибылей и убытков, прогноз движения денежных средств и платежный баланс.

2. Операционные бюджеты. В данной группе можно выделить, например, бюджет сбыта, смету прямых материальных затрат, а также бюджет административных расходов.

3. Вспомогательные бюджеты. Здесь рассматриваются: смета капитальных вложений, план привлечения заемных средств, а также финансовые планы новых проектов и программ.

4. Специальные или дополнительные бюджеты. К этой категории относятся, в частности, бюджет распределения прибыли и налоговый бюджет.

Главная цель основных бюджетов — управление финансами предприятия и оценка его экономического потенциала. Они обеспечивают руководство полным набором данных, необходимых для анализа финансового положения компании и мониторинга изменений, происходящих в нем.

Ввиду вышеизложенного для всесторонней оценки работы организации требуется разработать все три бюджета.

Для разработки основного бюджета требуются подготовка операционного и вспомогательного бюджета, которые помогают в выявлении существенных допущений и ограничений при их формировании. В то время как структура основных бюджетов обычно задана тремя стандартными формами, структура вспомогательного и операционного бюджетирования может быть адаптирована как руководством компании, так и сотрудниками финансового отдела в зависимости от целей и задач бюджетного процесса, особенностей деятельности компании, а также уровня компетентности и подготовки сотрудников финансовой службы.¹⁰

Специальные бюджеты выступают средством установления экономических целей и нормативов, а также обеспечивают более детализированный и понятный учет специфики деятельности организации. Состав таких бюджетов не является строго фиксированным и может быть сформирован как финансовыми отделами, так и непосредственно руководством компании.

Для формирования консолидированного бюджета требуются все виды бюджетов. К тому же подобный бюджет разрабатывается как для организации в целом, так и для отдельного направления бизнеса. Бюджет, который аккумулирует данные из основного, вспомогательного и целевого бюджетов, принято называть основным бюджетом.

Главная цель бюджетирования — это разработка и оптимизация управленческих решений, а также повышение их обоснованности. Внедрение системы бюджетного планирования обычно преследует цели экономии ресурсов, повышения скорости принятия управленческих решений и увеличения точности плановых значений.

Основными задачами бюджетирования являются¹¹:

- обеспечение финансовой устойчивости и поддержание платежеспособности предприятия;
- достижение оптимального распределения прибыли;
- своевременное и полное погашение обязательств перед государственным бюджетом и внебюджетными фондами;
- поиск новых возможностей увеличения доходов предприятия;

⁸ Белолипцев, И.А. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учебное пособие / И.А. Белолипцев, И. И. Лукина, А. С. Кабирова, Д. В. Чувилин. — 2-е изд., перераб. — Москва: Прометей, 2021. 192 с.

⁹ Дохойн, З.М. Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование: учебник / З.М. Дохойн, Я.Я. Иванова, О. В. Романченко, Т.В. Шубина. — Москва: ИНФРА-М, 2024. 266 с.

¹⁰ Афанасьев, М.П. Бюджет и бюджетная система: учебник для среднего профессионального образования / М.П. Афанасьев, А. А. Беленчук, Н. Н. Шаш; под редакцией М.П. Афанасьева. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. 770 с.

¹¹ Бабалыкова, И.А. Бюджетирование в системе управленческого учета / И.А. Бабалыкова, П.Д. Погорелова, В.О. Мишина. Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 2(58). С. 654–657.

- разработка принципов выплаты дивидендов;
- гарантия наличия резервов для поддержки операционной деятельности компании.

Процесс бюджетирования в организации строится согласно ключевым принципам, выделим четыре основных¹²:

1. Принцип финансово-экономической согласованности. Данный принцип предполагает разработку бюджетного процесса, стимулирующего вовлечение сотрудников на всех уровнях организационной иерархии в финансово-экономическую деятельность. Целью является согласование целей и стратегических направлений в каждом подразделении, что ведет к укреплению финансовой дисциплины и повышению эффективности управления в целом.

2. Принцип приоритетности. Суть данного принципа заключается в оптимизации распределения бюджетных ресурсов таким образом, чтобы основной объем финансирования был направлен на ключевые, наиболее перспективные и прибыльные направления деятельности предприятия. Это способствует активизации экономического роста и повышению общей эффективности, в то время как менее значимые сферы получают ограниченное финансирование.

3. Принцип согласованности и координации в бюджетировании считается ключевым, поскольку обеспечение взаимодействия и координации между отдельными подразделениями за точное выполнение назначенных бюджетных обязательств ускоряет достижение общих финансовых целей организации.

4. Принцип постоянства целей бюджетирования. Определенные цели должны сохраняться постоянными на протяжении всего планируемого периода бюджетирования.

Применение системы планирования бюджета в российских компаниях представляет собой непростую и сложную процедуру, касающуюся множества аспектов как в организационной, так и в технической сфере. Данный процесс происходит последовательно в несколько этапов¹³:

1. Формирование целей системы бюджетирования, которые зависят от уникальных характеристик и особенностей предприятия.

2. На следующем этапе управленческому персоналу следует подготовить сотрудников к предстоящим изменениям. Данный шаг крайне важен для исключения вероятных возражений со стороны персонала и разногласий в коллективе.

3. Третий этап — это разработка структуры финансов организации. Финансовая структура представляет собой совокупность определенных подразделений, отвечающих за финансовые результаты. Она является ключевым элементом в распределении полномочий и зон ответственности. При формировании финансовой структуры крайне важно подобрать оптимальный набор ключевых показателей эффективности (KPI) и распределить зоны ответственности.

4. Формирование списка бюджетных показателей и форм бюджетов. При определении показателей бюджета необходимо учитывать особенности и стратегические цели бизнеса.

5. Создание нормативных и методических материалов для системы управления бюджетом, которые будут регламентировать работу участников бюджетного процесса. Указанные материалы закрепляют унифицированный подход к созданию, проверке и рассмотрению финансовых планов для всех вовлеченных сторон, регламентируют сотрудничество между отделами в рамках процесса формирования бюджета, а также распределяют полномочия и обязанности среди участников бюджетного процесса.

6. Завершающий шаг — это внедрение автоматизированной системы управления бюджетом, которое заметно облегчает задачи технического характера на стадиях разработки планов и получения информации о фактическом исполнении бюджетных показателей.

¹² Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для среднего профессионального образования / В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. 572 с.

¹³ Князева, Е. Г. Основные этапы системы бюджетирования, проблемы и их решения при внедрении бюджетирования в компании / Е.Г. Князева. Инновации в обществе: современные вызовы и перспективы: материалы IV Всероссийской научно-практической студенческой конференции, Москва, 15–16 апреля 2025 года. — Москва: Б. и., 2025. С. 125–130.

В результате бюджетирование позволяет:¹⁴

- разрабатывать стратегические управленческие решения, касающиеся распределения активов организации;
- проводить оценку финансовой устойчивости как отдельных направлений бизнеса, так и предприятия в совокупности;
- усиливать финансовую ответственность и направлять интересы подразделений на достижение общих целей компании;
- определять потребности в ресурсах и увеличивать результативность их применения;
- совершенствовать структуру расходов и доходов;
- обеспечивать взаимодействие и согласованность работы различных отделов предприятия.

Практика показывает, что значительное число российских организаций пока еще не в полной мере осознают важность бюджетирования. Как следствие, восприятие этого процесса в компаниях характеризуется определенным недоверием. Недостаточное внимание, которое уделяется разработке бюджетов и стратегическому планированию в российских организациях, представляет собой ключевую сложность. Одним из важнейших факторов, определяющих успешное развитие предприятия, является наличие эффективного стратегического управления. Путь к решению этой задачи лежит через создание системы бюджетирования, позволяющей эффективно решать оперативные и среднесрочные задачи.

Главными недостатками бюджетирования являются:

- сложность восприятия для сотрудников, не участвующих в процессе бюджетирования, а также значительные финансовые затраты;
- бюджеты, недоступные для всех исполнителей, не способствуют их заинтересованности в общем результате и воспринимаются лишь как инструмент оценки производительности и выявления недочетов;
- существует внутреннее противоречие между достижимостью целей и их выполнением. Слишком легкое достижение поставленных целей снижает мотивацию, а чрезмерно амбициозные задачи создают у сотрудников ощущение нереальности их выполнения.

В то же время бюджетирование имеет ряд существенных преимуществ:

- способно положительно влиять на мотивацию персонала и улучшать атмосферу в коллективе;
- выступает инструментом координации деятельности предприятия, позволяющим оперативно реагировать на изменения и вносить необходимые коррективы;
- позволяет сопоставлять запланированные и фактические результаты деятельности организации, а также оценивать наиболее эффективное использование ресурсов.

В заключение можно отметить, что бюджет — это не только финансовый инструмент, но и важнейший элемент общего процесса планирования. Внедрение бюджетирования в организации упрощает систему управления, планирования и контроля за деятельностью компании и ее подразделений. Продуманная система бюджетирования позволяет контролировать финансовую деятельность компании, а также упростить контроль и координацию деятельности ее подразделений.

Список литературы

1. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для среднего профессионального образования / В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. 572 с.
2. Дохойн, З.М. Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование: учебник / З.М. Дохойн, Я.Я. Иванова, О.В. Романченко, Т.В. Шубина. — Москва: ИНФРА-М, 2024. 266 с.
3. Бабалыкова, И. А. Бюджетирование в системе управленческого учета / И.А. Бабалыкова, П.Д. Погорелова, В.О. Мишина. Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 2(58). С. 654–657.

¹⁴ Титова, Е.А. Бюджетирование как важнейшая составляющая управленческого учета / Е.А. Титова, В.В. Ельчинова. Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации: Сборник научных статей XII Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Воронеж, 10 декабря 2024 года. — Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2025. С. 124–127.

4. Афанасьев, М.П. Бюджет и бюджетная система: учебник для среднего профессионального образования / М.П. Афанасьев, А.А. Беленчук, Н.Н. Шаш; под редакцией М.П. Афанасьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. 770 с.
5. Волконская, А.Г. Бюджетирование как инструмент эффективного планирования / А.Г. Волконская, Е.С. Казакова. Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности: Сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции, Кинель, 26 марта 2025 года. – Кинель: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный аграрный университет», 2025. С. 70–75.
6. Белолипцев, И.А. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учебное пособие / И.А. Белолипцев, И.И. Лукина, А.С. Кабирова, Д.В. Чувилин. – 2-е изд., перераб. – Москва: Прометей, 2021. 192 с.
7. Князева, Е. Г. Основные этапы системы бюджетирования, проблемы и их решения при внедрении бюджетирования в компании / Е.Г. Князева. Инновации в обществе: современные вызовы и перспективы: материалы IV Всероссийской научно-практической студенческой конференции, Москва, 15–16 апреля 2025 года. – Москва: Б. и., 2025. С. 125–130.
8. Титова, Е.А. Бюджетирование как важнейшая составляющая управленческого учета / Е.А. Титова, В.В. Ельчанинова. Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации: Сборник научных статей XII Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Воронеж, 10 декабря 2024 года. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2025. С. 124–127.
9. Бланк И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. – Киев: Ника-центр: Эльга, 2002. 736 с.
10. Дмитриев, А.Е. Бюджетное управление: типичные ошибки / А.Е. Дмитриев. Экономика. Финансы. Управление. 2007. № 10. С. 91–99.
11. Бекетов, Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях / Н.В. Бекетов. Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 5. С. 14–17.
12. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. – М.: Дело и сервис, 2004. 591 с.
13. Мухина, Е.Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета / Е.Р. Мухина. Вестник пермского университета. 2014. С. 70–76.
14. Савчук, В.П. Финансовое планирование и разработка бюджетов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cfin.ru/management/budgeting/savchuk-6.shtml> (Дата обращения: 11.07.2025).

References

1. Khrutsky, V.E. Intra-company budgeting. Theory and practice: a textbook for secondary vocational education / V.E. Khrutsky, R.V. Khrutsky. – 4th ed., ispr. and add. Moscow: Yurait Publishing House, 2025. 572 p.
2. Dokhoyan, Z.M. Corporate financial planning and budgeting: textbook / Z.M. Dokhoyan, Ya.Ya. Ivanova, O.V. Romanchenko, T.V. Shubina. – Moscow: INFRA-M, 2024. 266 p.
3. Babalykova, I.A. Budgeting in the management accounting system / I.A. Babalykova, P.D. Pogorelova, V.O. Mishina. Natural sciences and humanities research. 2025. № 2(58). Pp. 654–657.
4. Afanasyev, M.P. Budget and budgetary system: textbook for secondary vocational education / M.P. Afanasyev, A.A. Belenchuk, N.N. Shash; edited by M.P. Afanasyev. – 7th ed., revised and add. – Moscow: Yurait Publishing House, 2025. 770 p.
5. Volkonskaya, A.G. Budgeting as an effective planning tool / A.G. Volkonskaya, E.S. Kazakova. Modern economy: ensuring food security: Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference, Kinel, March 26, 2025. Kinel: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Samara State Agrarian University, 2025, pp. 70–75.
6. Beloliptsev, I.A. Financial strategy, planning and budgeting: a textbook / I.A. Beloliptsev, I.I. Lukina, A.S. Kabirova, D.V. Chuvilin. – 2nd ed., revised – Moscow: Prometheus, 2021. 192 p.
7. Knyazeva, E.G. The main stages of the budgeting system, problems and their solutions in the implementation of budgeting in companies / E.G. Knyazeva. Innovations in society: modern challenges and prospects: proceedings of the IV All-Russian Scientific and Practical Student Conference, Moscow, April 15–16, 2025. – Moscow: B. I., 2025, pp. 125–130.
8. Titova, E.A. Budgeting as the most important component of management accounting / E.A. Titova, V.V. Yelchaninova. Actual problems of accounting, economic analysis and financial and economic control of the organization's activities: Collection of scientific articles of the XII International Scientific and Practical Conference. In 2 volumes, Voronezh, December 10, 2024. – Voronezh: VSU Publishing House, 2025, pp. 124–127.
9. Blank I.A. Management of cash flows / I.A. Blank. – Kiev: Nika-center: Elga, 2002. 736 p.

10. Dmitriev, A.E. Budget management: typical mistakes / A.E. Dmitriev. *Economy. Finance. Management.* 2007. No. 10. Pp. 91–99.
11. Beketov, N.V. Budget planning and budgeting at enterprises / N.V. Beketov. *Economic analysis: theory and practice.* 2008. No. 5. Pp. 14–17.
12. Shchiborshch, K.V. Budgeting of the activities of industrial enterprises of Russia / K.V. Shchiborshch. – М.: Delo i servis, 2004. 591 p.
13. Mukhina, E.R. Theoretical aspects of budgeting as an element of resource support of management accounting / E.R. Mukhina. *Bulletin of the Perm University.* 2014. P. 70–76.
14. Savchuk, V.P. Financial planning and budget development [Electronic resource]. – Access mode: <http://cfin.ru/management/budgeting/savchuk-6.shtml> (Date of access: 11.07.2025).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 04.08.2025; одобрена после рецензирования 09.09.2025; принята к публикации 12.09.2025.

The article was submitted 04.08.2025; approved after reviewing 09.09.2025; accepted for publication 12.09.2025.