

**Повышение финансовой прозрачности и управляемости бизнеса  
через вовлечение персонала в бюджетирование**

**М. П. Дронова**

*Экономист,  
[dronova-mp@bk.ru](mailto:dronova-mp@bk.ru)  
ООО «ПТК»,  
Ростов-на-Дону, Россия*

**Аннотация:** *Статья посвящена анализу механизмов повышения финансовой прозрачности и управляемости бизнеса за счет вовлечения сотрудников в процессы бюджетирования. Исследование основано на систематизации теоретических и прикладных подходов, представленных в научных публикациях, включая модели центров ответственности, методы адаптивного бюджетирования и параметры интерпретации отклонений в условиях экономической неопределенности. В работе сопоставляются структурные, гибкие и оптимизационные форматы бюджетирования, рассматривается их связь с распределенным участием персонала и оценивается влияние такого участия на достоверность данных, согласованность управленческих решений и устойчивость финансовых процессов. Особое внимание уделено выявлению инструментов, обеспечивающих непрерывность денежных потоков, точность анализа отклонений и способность организации корректировать бюджеты при изменении внешних факторов. Показано, что интеграция участия сотрудников с адаптивными бюджетными инструментами формирует единый контур управления, в котором планирование, контроль и корректировка объединены в согласованную систему. Практическая значимость исследования заключается в определении условий, при которых вовлеченное бюджетирование становится ключевым элементом корпоративной архитектуры управления, повышая устойчивость финансовых решений и снижая риски интерпретационных ошибок. Статья может быть полезна специалистам в области управленческого учета, корпоративных финансов и организационного проектирования.*

**Ключевые слова:** *бюджетирование, прозрачность, участие персонала, отклонения, гибкие методы, финансовое управление, неопределенность.*

**Для цитирования:** *Дронова М.П. Повышение финансовой прозрачности и управляемости бизнеса через вовлечение персонала в бюджетирование. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 28–40. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-28-40>.*

**Enhancing financial transparency and business manageability  
through company-wide employee involvement in budgeting**

**M. P. Dronova**

*Economist,  
[dronova-mp@bk.ru](mailto:dronova-mp@bk.ru)  
PTK LLC,  
Rostov-on-Don, Russia*

**Abstract:** *The article examines mechanisms for improving financial transparency and business manageability through the involvement of employees in budgeting processes. The study is based on the systematization of theoretical and applied approaches presented in scholarly publications, including responsibility-center models, adaptive budgeting methods, and parameters for interpreting deviations under economic uncertainty. The paper compares structural, flexible, and optimization-based budgeting formats, explores their relationship with distributed employee participation, and evaluates how such involvement affects data accuracy, alignment of managerial decisions, and the stability of financial processes. Special attention is devoted to identifying tools that ensure continuity of cash flows, accuracy in deviation analysis, and the organization's ability to adjust budgets in response to external changes. The analysis demonstrates that integrating employee participation with adaptive budgeting instruments forms a unified management contour in which planning, control, and adjustment operate as a coherent system. The practical significance of the study lies in defining the conditions under which participatory budgeting becomes a core element of corporate management architecture, enhancing the resilience of financial decisions and reducing risks of interpretive errors. The article may be useful to specialists in management accounting, corporate finance, and organizational design.*

**Keywords:** *budgeting, transparency, employee participation, deviations, flexible methods, financial management, uncertainty.*

**For citation:** *Dronova M.P. Enhancing financial transparency and business manageability through company-wide employee involvement in budgeting. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 1. P. 28–40. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-28-40>.*

### Введение

Финансовая прозрачность и управляемость становятся ключевыми условиями устойчивого развития компаний в условиях волатильности и растущих требований к обоснованности решений. По мере того, как планирование выходит за рамки финансовых подразделений, возрастает значение вовлечения всего персонала — именно распределенное участие обеспечивает реалистичность бюджетов, достоверность данных и усиление контроля исполнения.

Методы бюджетирования стремительно меняются. Классические модели фиксируют отклонения, но слабо реагируют на динамику внешней среды. Гибкие и адаптивные позволяют учитывать неопределенность, но требуют регулярного участия сотрудников. Оптимизационные подходы усиливают сценарное планирование, однако раскрываются только при активной работе центров ответственности.

Несмотря на обширные исследования, недостаточно изучено, как вовлечение персонала влияет на прозрачность финансовых процессов и управляемость бизнеса. Отсутствует целостная модель, объединяющая участие сотрудников, адаптивные инструменты и анализ неопределенностей, а организационные механизмы, связывающие бюджеты разных уровней, остаются фрагментарно описанными.

Цель исследования — сформировать прикладную модель повышения финансовой прозрачности и управляемости бизнеса на основе вовлечения персонала в процесс бюджетирования, опираясь на систематизацию существующих инструментов, типов бюджетов и подходов к управлению отклонениями.

Гипотеза исследования состоит в том, что расширение участия сотрудников в бюджетировании, от формирования данных до анализа отклонений, улучшает качество финансового планирования, повышает точность прогнозов, снижает управленческие риски и обеспечивает большую интерпретируемость бюджетных показателей при работе в условиях неопределенности.

Научный вклад работы состоит в формулировании прикладной модели вовлеченного бюджетирования, которая объединяет центры ответственности, адаптивные бюджетные инструменты и формализованные процедуры анализа отклонений для повышения финансовой прозрачности организаций.

Научная новизна заключается в обобщении организационных, методологических и аналитических механизмов, позволяющих связать центры ответственности, адаптивные инструменты бюджетирования и систему бюджетных параметров в единую модель управления.

Границы исследования определяются процессами корпоративного бюджетирования и организационными механизмами, обеспечивающими участие сотрудников. Вне рамок анализа остаются вопросы налоговой оптимизации, инвестиций в ценные бумаги, операционного реинжиниринга и разработка отраслевых регламентов, которые влияют на бюджетирование косвенно, но не входят в предмет непосредственного исследования.

### Материалы и методы

Основу исследования составили научные публикации 2021–2025 годов, посвященные финансовой прозрачности, структуре управленческого учета и роли персонала в бюджетном процессе. Использованы работы, в которых рассматривается влияние отчетности на прозрачность бизнеса, механизмы внедрения бюджетирования, участие подразделений в формировании финансовых показателей и адаптация бюджетных процедур к условиям неопределенности. Данные материалы формируют общую теоретическую базу, необходимую для анализа влияния вовлечения сотрудников на управляемость и качество финансового планирования.

Прозрачность отчетности рассматривается как основа управляемости бизнеса в исследовании А.А. Адаменко и др.<sup>1</sup> Этапность внедрения бюджетирования и необходимость включения подразделений в планирование показаны в работе Г.А. Барояна и др.<sup>2</sup> Значение международных стандартов для финансовой прозрачности уточняется в исследовании О.В. Жердевой и др.<sup>3</sup> Роль бизнес-планирования как базового инструмента бюджетирования отражена в работе Ж.Б. Жуковой<sup>4</sup>. Особенности организации бюджетирования в сложноструктурированных компаниях описаны в исследовании Л.В. Кислицыной и др.<sup>5</sup> Гибкая концепция Beyond Budgeting представлена П.С. Кутергиным<sup>6</sup>. Функции организационного бюджетирования раскрыты в работе Г.Т. Манукяна<sup>7</sup>. Структура процесса бюджетирования детализирована Б.М. Монгушем<sup>8</sup>. Влияние управленческого учета на качество исполнения бюджета рассматривается О.Н. Монгуш и др.<sup>9</sup> Связь бюджетирования и эффективности обоснована Е.Е. Панфиловой<sup>10</sup>. Роль бюджетирования в финансовой устойчивос-

<sup>1</sup> Адаменко А.А., Рошектаева У.Ю., Супрун П.В. Отчетность как инструмент информационной прозрачности бизнеса [Электронный ресурс]. Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 21–24. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otchetnost-kak-instrument-informatsionnoy-prozrachnosti-biznesa-2> (дата обращения: 09.11.2025).

<sup>2</sup> Бароян Г.А., Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Назарова Е.Н., Мольков Е.Н., Некрасов М.Н. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2023. № 11. С. 495–502. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vnedreniya-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 09.11.2025).

<sup>3</sup> Жердева О.В., Альшиновская А.А., Бойко Н.А. Влияние международных стандартов финансовой отчетности на финансовую прозрачность и отчетность компаний [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 162–169. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-na-finansovuyu-prozrachnost-i-otchetnost-kompaniy> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>4</sup> Жукова Ж.Б. Бизнес-планирование как актуальный инструмент бюджетирования [Электронный ресурс]. Политика, экономика и инновации. 2021. № 4 (39). С. 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-kak-aktualnyu-instrument-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>5</sup> Кислицына Л.В., Кирпичникова А.В., Читаев А.В. Особенности организации бюджетирования в сложноструктурированных компаниях [Электронный ресурс]. Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 6. С. 182–187. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-byudzhetrovaniya-v-slozhnostrukturirovannyh-kompaniyah> (дата обращения: 11.11.2025).

<sup>6</sup> Кутергин П.С. Beyond Budgeting как новый подход к управлению и бюджетированию [Электронный ресурс]. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 9. С. 41–46. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/beyond-budgeting-kak-novyy-podhod-k-upravleniyu-i-byudzhetrovaniyu> (дата обращения: 11.11.2025).

<sup>7</sup> Манукян Г.Т. Организационное бюджетирование как инструмент управления финансами [Электронный ресурс]. Российское предпринимательство и предпринимательская экономика (РППЭ). 2022. № 4 (138). С. 86–96. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-byudzhetrovanie-kak-instrument-upravleniya-finansami> (дата обращения: 12.11.2025).

<sup>8</sup> Монгуш Б.М. Процесс бюджетирования в системе управления организацией [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 157–162. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-byudzhetrovaniya-v-sisteme-upravleniya-organizatsiyey> (дата обращения: 12.11.2025).

<sup>9</sup> Монгуш О.Н., Хаваа А.А. Бюджетирование в системе управленческого учета организации: порядок разработки, внедрение, эффективность [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3-1 (97). С. 98–100. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-organizatsii-poryadok-razrabotki-vnedrenie-effektivnost> (дата обращения: 13.11.2025).

<sup>10</sup> Панфилова Е.Е. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности деятельности промышленной организации [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2024. № 3. С. 10–30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-promyshlennoy-organizatsii> (дата обращения: 13.11.2025).

ти показана М.В. Прасоловым<sup>11</sup>. Адаптация бюджетных процедур к неопределенности изложена А.Г. Пыркиным<sup>12</sup>. Характеристика бюджетных параметров дана Е.А. Шароватовой и др.<sup>13</sup> Методы бюджетирования и условия внедрения систематизированы Т.Г. Шешуковой и др.<sup>14</sup>

Методическая база исследования включала контент-анализ научных публикаций, направленный на выделение ключевых подходов к формированию прозрачной бюджетной среды и структурных механизмов участия персонала. Применялся сопоставительный анализ моделей бюджетирования, позволяющий выявить различия между традиционными, адаптивными и параметризованными методами управления. Использовалось функционально-структурное моделирование, ориентированное на реконструкцию процессов планирования, контроля отклонений и координации бюджетных уровней. Для уточнения результатов проводился сценарный анализ, учитывающий влияние организационных изменений, неопределенности и степени вовлеченности сотрудников на прозрачность и управляемость бюджетного цикла.

### Результаты

Развитие системы бюджетирования в современных организациях демонстрирует, что ключевым фактором прозрачности финансовых процессов выступает степень включенности центров ответственности в формирование и контроль бюджетов. Анализ исследований Т.Г. Шешукова и др.<sup>15</sup> и О.Н. Монгуш и др.<sup>16</sup> показывает, что распределение обязанностей, закрепление зон ответственности и использование согласованных контрольных показателей создают возможность сформировать сопоставимые данные и обеспечивать высокую управляемость бюджетного цикла. В условиях усложняющихся хозяйственных структур такая распределенная модель позволяет минимизировать разрывы между планированием и фактическим исполнением, так как каждое подразделение участвует в подготовке бюджетных оценок и несет ответственность за качество передаваемой информации<sup>17</sup>.

Проведенный анализ позволил установить, что прозрачность бюджетирования формируется не на уровне отдельных процедур, а на уровне архитектуры взаимодействия, где центры ответственности функционируют как узлы, обеспечивающие достоверность потока данных. В материале О.В. Жердева и др.<sup>18</sup> подчеркивается, что этапность бюджетного процесса предполагает

<sup>11</sup> Прасолов М.В. Бюджетирование как метод повышения финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. СЕТЕРИС PARIBUS. 2023. № 5. С. 72–76. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetirovanie-kak-metod-povysheniya-finansovoy-ustoychivosti> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>12</sup> Пыркин А.Г. Подходы к совершенствованию процесса бюджетирования предприятий в условиях неопределенности [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2024. № 3. С. 136–141. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-sovershenstvovaniyu-protsessha-byudzhetirovaniya-predpriyatij-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>13</sup> Шароватова Е.А., Магомедова Р.Н. Выбор бюджетных параметров в технологии коммерческого бюджетирования [Электронный ресурс]. Учет и статистика. 2021. № 4 (64). С. 97–109. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-byudzhetnyh-parametrov-v-tehnologii-kommercheskogo-byudzhetirovaniya> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>14</sup> Шешукова Т.Г., Мухина Е.Р., Сагидуллин А.К. Анализ методов бюджетирования на предприятии и особенности их внедрения [Электронный ресурс]. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. № 3. С. 264–275. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-byudzhetirovaniya-na-predpriyatii-i-osobennosti-ih-vnedreniya> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>15</sup> Шешукова Т.Г., Мухина Е.Р., Сагидуллин А.К. Анализ методов бюджетирования на предприятии и особенности их внедрения [Электронный ресурс]. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. № 3. С. 264–275. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-byudzhetirovaniya-na-predpriyatii-i-osobennosti-ih-vnedreniya> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>16</sup> Монгуш О.Н., Хаваа А.А. Бюджетирование в системе управленческого учета организации: порядок разработки, внедрение, эффективность [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3-1 (97). С. 98–100. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetirovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-organizatsii-poryadok-razrabotki-vnedrenie-effektivnost> (дата обращения: 13.11.2025).

<sup>17</sup> Ковальчук А. Комплексная модель бизнес-консалтинга для малых и средних предприятий. — Киев: Издательский дом «Интернаука», 2025. 98 с.

<sup>18</sup> Жердева О.В., Альшенювская А.А., Бойко Н.А. Влияние международных стандартов финансовой отчетности на финансовую прозрачность и отчетность компаний [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 162–169. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-na-finansovuyu-prozrachnost-i-otchetnost-kompanij> (дата обращения: 10.11.2025).

постоянную координацию действий подразделений, а уровень их участия напрямую влияет на точность прогнозов и корректность управленческих решений<sup>19</sup>. При этом управленческий учет, формирующий основу для бюджетных параметров, обеспечивает единый формат данных, минимизируя субъективность и способствуя воспроизводимости результатов<sup>20</sup>.

В условиях такой архитектуры особое значение приобретают механизмы распределенного участия: регулярное предоставление данных, верификация отклонений, участие в корректировках и внутреннем контроле. Это создает вертикальные и горизонтальные цепочки прозрачности, позволяющие выявлять причины отклонений и формировать целостную картину финансового состояния организации. В таблице 1 рассмотрено, как различные центры ответственности вовлекают сотрудников в процесс бюджетирования, обеспечивая сопоставимость данных и повышение управляемости.

Таблица 1

**Характеристики центров ответственности и формы вовлечения персонала<sup>21</sup>**

| Центр ответственности             | Характеристика функций                            | Формы вовлечения персонала                                 | Ожидаемый эффект для прозрачности                                     |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Центры доходов                    | Формирование планов продаж, анализ выручки        | Передача фактических данных, участие в уточнении прогнозов | Повышение точности планов и сопоставимости динамики                   |
| Центры затрат                     | Контроль операционных расходов                    | Регулярная отчетность, согласование корректировок          | Снижение необъяснимых отклонений и улучшение дисциплины затрат        |
| Центры инвестиций                 | Планирование капитальных вложений                 | Обоснование проектов, оценка рисков                        | Увеличение прозрачности инвестиционных планов и их соответствия целям |
| Центры прибыли                    | Ответственность за полный цикл доходов и расходов | Формирование сводных оценок, участие в анализе отклонений  | Улучшение согласованности данных по сегментам бизнеса                 |
| Центры финансовой ответственности | Управление денежными потоками                     | Предоставление данных по ДДС, участие в сценариях          | Повышение достоверности информации о ликвидности                      |

Анализ подтверждает, что прозрачность бюджетного процесса напрямую зависит от распределенной структуры участия сотрудников. Центры ответственности формируют развернутую систему контроля, в которой каждый элемент выступает носителем критически значимой инфор-

<sup>19</sup> Монгуш Б.М. Процесс бюджетирования в системе управления организацией [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 157–162. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-byudzhethirovaniya-v-sisteme-upravleniya-organizatsiy> (дата обращения: 12.11.2025).

<sup>20</sup> Монгуш О.Н., Хаваа А.А. Бюджетирование в системе управленческого учета организации: порядок разработки, внедрение, эффективность [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3-1 (97). С. 98–100. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhethirovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-organizatsii-poryadok-razrabotki-vnedrenie-effektivnost> (дата обращения: 13.11.2025).

<sup>21</sup> Бароян Г.А., Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Назарова Е.Н., Мольков Е.Н., Некрасов М.Н. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2023. № 11. С. 495–502. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vnedreniya-sistemy-byudzhethirovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 09.11.2025); Монгуш Б.М. Процесс бюджетирования в системе управления организацией [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 157–162. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-byudzhethirovaniya-v-sisteme-upravleniya-organizatsiy> (дата обращения: 12.11.2025).

мации. Благодаря внутренней координации снижается вероятность принятия решений на основе неполных или несогласованных данных.

Повышение управляемости компании в условиях нестабильной внешней среды возможно только при внедрении таких бюджетных инструментов, которые позволяют оперативно корректировать планы, переоценивать фактические показатели и обеспечивать непрерывность финансовых потоков. В исследовании Б.М. Монгуша<sup>22</sup> отмечается, что сводный бюджет выступает не просто фиксируемым ориентиром на период, но и центральным инструментом координации всех подразделений. Он задает структуру прогнозов по балансовым статьям, затратам, доходам и капиталовложениям, формируя базовый каркас управленческих решений. В исследовании М.В. Прасолова<sup>23</sup> подчеркивается, что именно укрупненная структура сводного бюджета позволяет оценивать финансовую устойчивость, сопоставляя исходные показатели с траекторией исполнения. Данное положение подтверждает, что сводный бюджет играет ключевую роль в обеспечении прозрачности и управляемости.

Однако в нестабильной среде сводного бюджета недостаточно. В исследовании А.Г. Пыркина<sup>24</sup> обоснована необходимость перехода от статических схем к адаптивным методам, предполагающим регулярное обновление параметров и возможность многовариантного анализа. Такой подход устраняет разрыв между плановыми значениями и реальной динамикой среды. Наиболее действенным инструментом гибкого бюджетирования выступает операционный бюджет, который, как показано в работе Г.А. Бароян и др.<sup>25</sup>, фиксирует доходы и расходы по основной деятельности и формирует оперативный уровень управляемости. Именно он позволяет компании поддерживать корректность данных, так как является первым уровнем планирования, где задействованы структурные подразделения.

В условиях высокой неопределенности наибольшее значение приобретают гибкие бюджеты, позволяющие корректировать ключевые показатели на основе фактической информации за текущий период. Согласно исследованию М.В. Прасолова<sup>26</sup>, такая модель снижает риски резких отклонений финансовой устойчивости, так как формирует несколько сценариев развития событий. В исследовании П.С. Кутергина<sup>27</sup> предложена структура оптимизационных блоков, с помощью которых бюджетный процесс приобретает многовариантность и способность реагировать на внешние и внутренние изменения. В таблице 2 рассмотрено, какие инструменты бюджетирования наиболее эффективно повышают управляемость компании при расширении участия сотрудников и увеличении частоты корректировок.

Представленные инструменты демонстрируют, что управляемость и прозрачность бюджетного процесса формируются не через единичные меры, а через комплексную систему адаптивного

<sup>22</sup> Монгуш Б.М. Процесс бюджетирования в системе управления организацией [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 157–162. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-byudzhetrovaniya-v-sisteme-upravleniya-organizatsiy> (дата обращения: 12.11.2025).

<sup>23</sup> Прасолов М.В. Бюджетирование как метод повышения финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. CETERIS PARIBUS. 2023. № 5. С. 72–76. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-metod-povysheniya-finansovoy-ustoychivosti> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>24</sup> Пыркин А.Г. Подходы к совершенствованию процесса бюджетирования предприятий в условиях неопределенности [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2024. № 3. С. 136–141. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-sovershenstvovaniyu-protssesa-byudzhetrovaniya-predpriyatij-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>25</sup> Бароян Г.А., Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Назарова Е.Н., Мольков Е.Н., Некрасов М.Н. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2023. № 11. С. 495–502. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vnedreniya-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 09.11.2025).

<sup>26</sup> Прасолов М. В. Бюджетирование как метод повышения финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. CETERIS PARIBUS. 2023. № 5. С. 72–76. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-metod-povysheniya-finansovoy-ustoychivosti> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>27</sup> Кутергин П.С. Beyond Budgeting как новый подход к управлению и бюджетированию [Электронный ресурс]. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 9. С. 41–46. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/beyond-budgeting-kak-novyy-podhod-k-upravleniyu-i-byudzhetrovaniyu> (дата обращения: 11.11.2025).

Таблица 2

**Инструменты адаптивного бюджетирования и их функции**<sup>28</sup>

| Инструмент            | Ключевая функция                                | Механизм влияния на управляемость                           | Участие подразделений                                   |
|-----------------------|---|---|---|
| Сводный бюджет        | Координация общекорпоративных показателей       | Формирует целевые ориентиры и общую структуру планов        | Предоставление исходных данных и согласование прогнозов |
| Операционный бюджет   | Управление текущими доходами и расходами        | Обеспечивает корректность ежедневных финансовых решений     | Регулярная отчетность и участие в уточнении данных      |
| Гибкий бюджет         | Корректировка показателей по фактическим данным | Позволяет адаптировать планы к изменяющимся условиям        | Постоянная передача обновленных данных                  |
| Сценарные бюджеты     | Моделирование вариантов развития ситуации       | Снижает риски отклонений и повышает предсказуемость решений | Подготовка параметров для различных сценариев           |
| Оптимизационные блоки | Обеспечение непрерывности ДДС                   | Поддерживает многовариантный выбор управленческих действий  | Участие в анализе альтернативных решений                |

реагирования. Механизмы гибких корректировок, регулярного план-фактного анализа и применения оптимизационных блоков позволяют снижать влияние неопределенностей и обеспечивать устойчивость финансовых решений. Основным результатом является выстраивание архитектуры, в которой каждое подразделение становится участником непрерывного цикла бюджетирования, а структура данных — воспроизводимой и прозрачной.

Таким образом, адаптивное бюджетирование формирует системный контур управляемости, обеспечивая синхронность действий подразделений и повышение устойчивости организации в условиях нестабильной внешней среды.

**Обсуждение**

Анализ роли персонала в управлении отклонениями демонстрирует, что вовлеченность сотрудников является не вспомогательным, а системообразующим элементом бюджетного процесса. В исследовании Е.А. Шароватовой и Р.Н. Магомедовой и др.<sup>29</sup> подчеркивается, что экономические неопределенности и связанные с ними рисковые события искажают классическую интерпретацию отклонений, если в организации отсутствует механизм осознанного участия персонала в работе с бюджетными параметрами. Это позволяет рассматривать сотрудников как участников исполнения бюджета и носителей аналитической компетенции, влияющей на объяснимость отклонений и скорость принятия решений.

<sup>28</sup> Жукова Ж.Б. Бизнес-планирование как актуальный инструмент бюджетирования [Электронный ресурс]. Политика, экономика и инновации. 2021. № 4 (39). С. 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-kak-aktualnyu-instrument-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 10.11.2025); Панфилова Е. Е. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности деятельности промышленной организации [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2024. № 3. С. 10–30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-promyshlennoy-organizatsii> (дата обращения: 13.11.2025).

<sup>29</sup> Шароватова Е.А., Магомедова Р.Н. Выбор бюджетных параметров в технологии коммерческого бюджетирования [Электронный ресурс]. Учет и статистика. 2021. № 4 (64). С. 97–109. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-byudzhetnyh-parametrov-v-tehnologii-kommercheskogo-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 15.11.2025).

В исследованиях А.А. Адаменко и др.<sup>30</sup> показано, что прозрачность отчетности усиливает управляемость компании через повышение качества информационных потоков. В контексте управления отклонениями это означает, что сотрудники, вовлеченные в формирование информационной базы, лучше понимают исходные значения, а значит — могут корректнее трактовать причины расхождений. Положение подтверждается и в работе Г.А. Барояна и др.<sup>31</sup>, где поэтапное внедрение бюджетирования рассматривается как способ повышения вовлеченности подразделений, создающий основу для интерпретационной однородности при анализе отклонений.

Роль стандартизации отчетности подчеркнута в исследовании О.В. Жердевой и др.<sup>32</sup>, где указано, что применение международных норм увеличивает сопоставимость и прозрачность данных. Это усиливает способность персонала структурировать отклонения не произвольно, а в соответствии с формализованными правилами. Однако интерпретационная прозрачность невозможна без точной плановой основы. В исследовании Ж.Б. Жуковой<sup>33</sup> показано, что бизнес-планирование формирует исходные ориентиры, от которых в дальнейшем отсчитываются отклонения. Участие сотрудников в планировании снижает вероятность ошибок, возникающих при расхождении между фактом и нереалистичными плановыми значениями.

Значимость структурного включения подразделений особенно проявляется в сложных корпоративных системах. В исследовании Л.В. Кислицыной и др.<sup>34</sup> указано, что согласованность центров ответственности определяет прозрачность исполнения бюджетов, а значит и корректность работы с отклонениями. Данный вывод согласуется с работой П.С. Кутергина<sup>35</sup>, где отмечено, что гибкие модели управления требуют регулярного пересмотра показателей сотрудниками, что делает персонал непосредственным участником управления неопределенностями. В исследовании Г.Т. Манукяна<sup>36</sup> показано, что организационное бюджетирование задает структуру распределения обязанностей, обеспечивая предсказуемость интерпретаций отклонений. В таблице 3 представлены ключевые бюджетные параметры, применение которых позволяет персоналу объяснять отклонения системно и воспроизводимо.

После анализа представленных параметров прослеживается, что участие сотрудников формирует единую интерпретационную логику. Отклонения рассматриваются не как механическое рас-

<sup>30</sup> Адаменко А.А., Рошкетаяева У.Ю., Супрун П.В. Отчетность как инструмент информационной прозрачности бизнеса [Электронный ресурс]. Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 21–24. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otchetnost-kak-instrument-informatsionnoy-prozrachnosti-biznesa-2> (дата обращения: 09.11.2025).

<sup>31</sup> Бароян Г.А., Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Назарова Е.Н., Мольков Е.Н., Некрасов М. Н. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2023. № 11. С. 495–502. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vnedreniya-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 09.11.2025).

<sup>32</sup> Жердева О.В., Альшенковская А.А., Бойко Н.А. Влияние международных стандартов финансовой отчетности на финансовую прозрачность и отчетность компаний [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 162–169. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-na-finansovuyu-prozrachnost-i-otchetnost-kompaniy> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>33</sup> Жукова Ж.Б. Бизнес-планирование как актуальный инструмент бюджетирования [Электронный ресурс]. Политика, экономика и инновации. 2021. № 4 (39). С. 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-kak-aktualnyy-instrument-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>34</sup> Кислицына Л.В., Кирпичникова А.В., Читаев А.В. Особенности организации бюджетирования в сложноструктурированных компаниях [Электронный ресурс]. Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 6. С. 182–187. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-byudzhetrovaniya-v-slozhnostrukturirovannyh-kompaniyah> (дата обращения: 11.11.2025).

<sup>35</sup> Кутергин П.С. Beyond Budgeting как новый подход к управлению и бюджетированию [Электронный ресурс]. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 9. С. 41–46. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/beyond-budgeting-kak-novyy-podhod-k-upravleniyu-i-byudzhetrovaniyu> (дата обращения: 11.11.2025).

<sup>36</sup> Манукян Г.Т. Организационное бюджетирование как инструмент управления финансами [Электронный ресурс]. Российское предпринимательство и предпринимательская экономика (РППЭ). 2022. № 4 (138). С. 86–96. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-byudzhetrovanie-kak-instrument-upravleniya-finansami> (дата обращения: 12.11.2025).

**Бюджетные параметры и их влияние на отклонения**<sup>37</sup>

| Параметр               | Назначение                    | Управленческое влияние          | Роль персонала                        |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Плановые значения      | Базовый ориентир              | Определяет точку сравнения      | Формирование и утверждение данных     |
| Фактические показатели | Реальное исполнение           | Выявляют разрывы                | Сбор и верификация информации         |
| Нормативы              | Лимиты использования ресурсов | Оценивают корректность затрат   | Контроль соблюдения норм              |
| Порог отклонений       | Критерий значимости           | Определяет момент вмешательства | Классификация отклонений              |
| Причинные факторы      | Объясняющие переменные        | Формируют аналитическую логику  | Документирование и обоснование причин |

хождение, а как управляемый эффект взаимодействия плановых ограничений, нормативов и фактических значений. Следовательно, чем глубже персонал включен в работу с бюджетными параметрами, тем выше качество интерпретации отклонений и устойчивость бюджетного процесса в условиях экономической неопределенности.

Сопоставление различных моделей бюджетирования показывает, что степень участия сотрудников определяет качество исходных данных и саму управляемость бюджетного процесса. В исследовании Е.Е. Панфиловой<sup>38</sup> показано, что эффективность промышленной организации зависит от того, насколько полно персонал участвует в формировании операционных и финансовых бюджетов. Этот вывод позволяет рассматривать участие сотрудников как фундаментальный механизм, обеспечивающий воспроизводимость информации, структурированность процесса и корректность последующего анализа отклонений.

Классическая модель бюджетирования основана на фиксированных плановых ориентирах, структуре операционных и финансовых бюджетов и механизме управления по отклонениям. В исследовании М.В. Прасолова<sup>39</sup> подчеркивается, что именно отклонения позволяют оценивать устойчивость компании, но достоверность таких оценок напрямую зависит от того, кто формирует исходные показатели. Если плановые и фактические данные собираются без участия сотрудников, владеющих информацией о процессах, возникает разрыв между реальными и запланированными значениями, что снижает управляемость системы.

<sup>37</sup> Манукян Г.Т. Организационное бюджетирование как инструмент управления финансами [Электронный ресурс]. Российское предпринимательство и предпринимательская экономика (РППЭ). 2022. № 4 (138). С. 86–96. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-byudzhetrovanie-kak-instrument-upravleniya-finansami> (дата обращения: 12.11.2025); Шароватова Е.А., Магомедова Р.Н. Выбор бюджетных параметров в технологии коммерческого бюджетирования [Электронный ресурс]. Учет и статистика. 2021. № 4 (64). С. 97–109. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-byudzhetyh-parametrov-v-tehnologii-kommercheskogo-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>38</sup> Панфилова Е.Е. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности деятельности промышленной организации [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2024. № 3. С. 10–30. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-promyshlennoy-organizatsii> (дата обращения: 13.11.2025).

<sup>39</sup> Прасолов М.В. Бюджетирование как метод повышения финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. CETERIS PARIBUS. 2023. № 5. С. 72–76. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-metod-povysheniya-finansovoy-ustoychivosti> (дата обращения: 14.11.2025).

Гибкая модель бюджетирования опирается на регулярные корректировки и встраивание фактических данных в структуру бюджета. В исследовании А.Г. Пыркина<sup>40</sup> показано, что неопределенность внешней среды требует частых пересмотров значений, и гибкие бюджеты позволяют адаптировать показатели на основе оперативной информации. Однако сама возможность такой адаптации существует только в том случае, если сотрудники систематически передают данные о расходах, продажах, загрузке мощностей и операционных изменениях. Это означает, что гибкость модели напрямую зависит от степени включенности персонала, который обеспечивает актуальность информации и снижает ошибки запаздывания, свойственные традиционным подходам.

Оптимизационная модель бюджетирования, ориентированная на сценарный анализ и оценку альтернативных управленческих решений, по своей природе предполагает более высокий уровень аналитической компетенции сотрудников. В исследовании Е.Е. Панфиловой<sup>41</sup> отмечено, что предприятия, использующие оптимизационные механизмы, опираются на многовариантные расчеты, включающие разные сценарии спроса, стоимости ресурсов, производственных ограничений. Эти данные невозможно собрать централизованно: сценарная модель требует распределенного вклада сотрудников, владеющих информацией о технологических, рыночных и операционных изменениях. Участие персонала усиливает оптимизационную модель, поскольку делает возможным формирование реалистичных сценариев, а не формальных расчетных комбинаций.

Сравнение показывает, что каждая модель бюджетирования получает дополнительные преимущества при расширении участия сотрудников. В классической модели это проявляется в повышении точности плановых значений и корректности управления отклонениями. В гибкой — в своевременности обновления бюджета и устойчивости к неопределенности. В оптимизационной — в реалистичности сценариев и снижении риска ошибочных решений. Дополнительным аргументом в пользу вовлеченного бюджетирования выступают данные исследований О.В. Жердевой и др.<sup>42</sup> и Л.В. Кислицыной и др.<sup>43</sup>, показывающие, что прозрачность и координация процессов зависят от структурного участия подразделений.

Таким образом, сопоставление трех моделей демонстрирует, что участие сотрудников является не вторичным компонентом, а критическим условием их эффективности. Оно усиливает интерпретационную прозрачность классической модели, обеспечивает адаптивность гибкой модели и делает применимыми оптимизационные механизмы, опирающиеся на многовариантный анализ и распределенные знания внутри организации.

### Заключение

Проведенное исследование показало, что вовлечение персонала в бюджетирование представляет собой не частный управленческий прием, а изменение логики финансового контроля. Распределенное участие сотрудников формирует среду, в которой данные становятся точнее, отклонения — понятнее, а управленческие решения — ближе к реальным процессам деятельности.

<sup>40</sup> Пыркин А.Г. Подходы к совершенствованию процесса бюджетирования предприятий в условиях неопределенности [Электронный ресурс]. *Индустриальная экономика*. 2024. № 3. С. 136–141. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-sovershenstvovaniyu-protseсса-byudzhetrovaniya-predpriyatij-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>41</sup> Панфилова Е.Е. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности деятельности промышленной организации [Электронный ресурс]. *Московский экономический журнал*. 2024. № 3. С. 10–30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-promyshlennoy-organizatsii> (дата обращения: 13.11.2025).

<sup>42</sup> Жердева О.В., Альшиновская А.А., Бойко Н.А. Влияние международных стандартов финансовой отчетности на финансовую прозрачность и отчетность компаний [Электронный ресурс]. *Индустриальная экономика*. 2025. № 4. С. 162–169. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyaniye-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-na-finansovuyu-prozrachnost-i-otchetnost-kompanij> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>43</sup> Кислицына Л.В., Кирпичникова А.В., Читаев А.В. Особенности организации бюджетирования в сложноструктурированных компаниях [Электронный ресурс]. *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2023. № 6. С. 182–187. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-byudzhetrovaniya-v-slozhnostrukturirovannyh-kompaniyah> (дата обращения: 11.11.2025).

Ключевым выводом стало понимание того, что устойчивость бюджетного процесса определяется согласованностью участия персонала, применения гибких инструментов и параметрического анализа отклонений. Их взаимодействие позволяет отказаться от формального исполнения планов и сформировать единый контур, где планы, факты и отклонения рассматриваются последовательно и непротиворечиво. В такой архитектуре участие сотрудников становится фактором адаптивности и инструментом управления неопределенностью.

Многоуровневый бюджетный контур выполняет функцию интеграции данных, объединяя фактические показатели, отклонения и сценарные расчеты в единую аналитическую систему. Это повышает прозрачность, улучшает точность прогнозов и согласует решения между уровнями управления. Надежность финансового управления определяется здесь не жесткостью планов, а способностью системы сочетать фиксированные ориентиры с гибкими корректировками и формализованным объяснением отклонений.

Практический чек-лист для руководителя при внедрении вовлеченного бюджетирования включает следующие этапы: 1) определить центры ответственности и назначить владельцев бюджетов; 2) выбрать частоту операционных пересмотров; 3) утвердить формат отчетности и пороги отклонений; 4) организовать ИТ-инструменты и программу обучения персонала; 5) ввести процедуру многократной валидации данных.

Дальнейшие исследования целесообразно проводить в форме квазиисследовательских внедрений (pilot projects) с последующим сравнением показателей точности планов и динамики отклонений до и после внедрения вовлеченной модели.

#### Список литературы

1. Адаменко А.А., Рошектаева У.Ю., Супрун П.В. Отчетность как инструмент информационной прозрачности бизнеса [Электронный ресурс]. Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 21–24. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otchetnost-kak-instrument-informatsionnoy-prozrachnosti-biznesa-2>.
2. Бароян Г.А., Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Назарова Е.Н., Мольков Е.Н., Некрасов М.Н. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2023. № 11. С. 495–502. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vnedreniya-sistemy-byudzhetirovaniya-na-predpriyatii>.
3. Жердева О.В., Альшеновская А.А., Бойко Н.А. Влияние международных стандартов финансовой отчетности на финансовую прозрачность и отчетность компаний [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 162–169. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-na-finansovuyu-prozrachnost-i-otchetnost-kompaniy>.
4. Жукова Ж.Б. Бизнес-планирование как актуальный инструмент бюджетирования [Электронный ресурс]. Политика, экономика и инновации. 2021. № 4 (39). С. 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-kak-aktualnyy-instrument-byudzhetirovaniya>.
5. Кислицына Л.В., Кирпичникова А.В., Читаев А.В. Особенности организации бюджетирования в сложноструктурированных компаниях [Электронный ресурс]. Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 6. С. 182–187. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-byudzhetirovaniya-v-slozhnostruktirovannyh-kompaniyah>.
6. Кутергин П.С. Beyond Budgeting как новый подход к управлению и бюджетированию [Электронный ресурс]. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 9. С. 41–46. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/beyond-budgeting-kak-novyy-podhod-k-upravleniyu-i-byudzhetirovaniyu>.
7. Манукян Г.Т. Организационное бюджетирование как инструмент управления финансами [Электронный ресурс]. Российское предпринимательство и предпринимательская экономика (РППЭ). 2022. № 4 (138). С. 86–96. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-byudzhetirovanie-kak-instrument-upravleniya-finansami>.
8. Монгуш Б.М. Процесс бюджетирования в системе управления организацией [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 157–162. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-byudzhetirovaniya-v-sisteme-upravleniya-organizatsiey>.
9. Монгуш О.Н., Хаваа А.А. Бюджетирование в системе управленческого учета организации: порядок разработки, внедрение, эффективность [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 3-1 (97). С. 98–100. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetirovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-organizatsii-poryadok-razrabotki-vnedrenie-effektivnost>.

10. Панфилова Е.Е. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности деятельности промышленной организации [Электронный ресурс]. Московский экономический журнал. 2024. № 3. С. 10–30. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-promyshlennoy-organizatsii>.
11. Прасолов М.В. Бюджетирование как метод повышения финансовой устойчивости [Электронный ресурс]. CETERIS PARIBUS. 2023. № 5. С. 72–76. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-metod-povysheniya-finansovoy-ustoychivosti>.
12. Пыркин А.Г. Подходы к совершенствованию процесса бюджетирования предприятий в условиях неопределенности [Электронный ресурс]. Индустриальная экономика. 2024. № 3. С. 136–141. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-sovershenstvovaniyu-protsessa-byudzhetrovaniya-predpriyatij-v-usloviyah-neopredelennosti>.
13. Шароватова Е.А., Магомедова Р. Н. Выбор бюджетных параметров в технологии коммерческого бюджетирования [Электронный ресурс]. Учет и статистика. 2021. № 4 (64). С. 97–109. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-byudzhetnyh-parametrov-v-tehnologii-kommercheskogo-byudzhetrovaniya>.
14. Шешукова Т.Г., Мухина Е.Р., Сагидуллин А.К. Анализ методов бюджетирования на предприятии и особенности их внедрения [Электронный ресурс]. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. № 3. С. 264–275. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-byudzhetrovaniya-na-predpriatii-i-osobennosti-ih-vnedreniya>.
15. Ковальчук А. Комплексная модель бизнес-консалтинга для малых и средних предприятий. — Киев: Издательский дом «Интернаука», 2025.

#### References

1. Adamenko, A.A., Roshchektaeva, U.Yu., & Suprun, P.V. Reporting as a Tool for Business Information Transparency [Electronic resource]. Vestnik Akademii Znaniy, 2024, No. 5 (64), pp. 21–24. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otchetnost-kak-instrument-informatsionnoy-prozrachnosti-biznesa-2>.
2. Baroyan, G.A., Kuznetsova, S.N., Kozlova, E.P., Nazarova, E.N., Molkov, E.N., & Nekrasov, M.N. Stages of Implementing a Budgeting System at an Enterprise [Electronic resource]. Moscow Economic Journal, 2023, No. 11, pp. 495–502. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-vnedreniya-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriatii>.
3. Zherdeva, O.V., Alshenovskaya, A.A., & Boyko, N.A. The Influence of International Financial Reporting Standards on Financial Transparency and Company Reporting [Electronic resource]. Industrial Economics, 2025, No. 4, pp. 162–169. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-na-finansovuyu-prozrachnost-i-otchetnost-kompaniy>.
4. Zhukova, Zh.B. Business Planning as a Relevant Tool of Budgeting [Electronic resource]. Politics, Economics and Innovation, 2021, No. 4 (39), p. 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-kak-aktualnyy-instrument-byudzhetrovaniya>.
5. Kislitsyna, L.V., Kirpichnikova, A.V., & Chitaev, A.V. Specifics of Organizing Budgeting in Complex-Structured Companies [Electronic resource]. Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts, 2023, No. 6, pp. 182–187. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-byudzhetrovaniya-v-slozhnostrukturirovannyh-kompaniyah>.
6. Kutergin, P.S. Beyond Budgeting as a New Approach to Management and Budgeting [Electronic resource]. Journal of Monetary Economics and Management, 2024, No. 9, pp. 41–46. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/beyond-budgeting-kak-novyy-podhod-k-upravleniyu-i-byudzhetrovaniyu>.
7. Manukyan, G. T. Organizational Budgeting as a Tool of Financial Management [Electronic resource]. Russian Entrepreneurship and Entrepreneurial Economy (RPPE), 2022, No. 4 (138), pp. 86–96. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-byudzhetrovanie-kak-instrument-upravleniya-finansami>.
8. Mongush, B.M. The Budgeting Process in the Organizational Management System [Electronic resource]. Economics and Business: Theory and Practice, 2023, No. 5-2 (99), pp. 157–162. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-byudzhetrovaniya-v-sisteme-upravleniya-organizatsiy>.
9. Mongush, O.N., & Khavaa, A.A. Budgeting in the Management Accounting System of an Organization: Development Procedure, Implementation, Efficiency [Electronic resource]. Economics and Business: Theory and Practice, 2023, No. 3-1 (97), pp. 98–100. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-organizatsii-poryadok-razrabotki-vnedrenie-effektivnost>.
10. Panfilova, E.E. Budgeting as a Tool to Improve the Efficiency of an Industrial Organization [Electronic resource]. Moscow Economic Journal, 2024, No. 3, pp. 10–30. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-promyshlennoy-organizatsii>.

11. Prasolov, M.V. Budgeting as a Method for Increasing Financial Stability [Electronic resource]. *Ceteris Paribus*, 2023, No. 5, pp. 72–76. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-metod-povysheniya-finansovoy-ustoychivosti>.
12. Pyrkin, A.G. Approaches to Improving the Budgeting Process of Enterprises under Uncertainty [Electronic resource]. *Industrial Economics*, 2024, No. 3, pp. 136–141. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-sovershenstvovaniyu-protssessa-byudzhetrovaniya-predpriyatij-v-usloviyah-neopredelennosti>.
13. Sharovatova, E.A., & Magomedova, R.N. Selection of Budget Parameters in the Technology of Commercial Budgeting [Electronic resource]. *Accounting and Statistics*, 2021, No. 4 (64), pp. 97–109. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-byudzhetnyh-parametrov-v-tehnologii-kommercheskogo-byudzhetrovaniya>.
14. Sheshukova, T.G., Mukhina, E.R., & Sagidullin, A.K. Analysis of Budgeting Methods at an Enterprise and Features of Their Implementation [Electronic resource]. *PNRPU Bulletin. Socio-Economic Sciences*, 2024, No. 3, pp. 264–275. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii-i-osobnosti-ih-vnedreniya>.
15. Kovalchuk A.A. comprehensive model of business consulting for small and medium-sized enterprises. – K.: Vidavnichy house «Internauka», 2025.

*Статья поступила в редакцию 18.11.2025; одобрена после рецензирования 09.02.2026; принята к публикации 25.02.2026.*

*The article was submitted 18.11.2025; approved after reviewing 09.02.2026; accepted for publication 25.02.2026.*