

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТОМ ПРЕДПРИЯТИЯ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Долганова Нина Александровна

кандидат экономических наук, Автономная
некоммерческая организация высшего образования
«Московский международный университет»
na155-12@yandex.ru

DIGITAL PLATFORMS FOR ENTERPRISE BUDGET MANAGEMENT: IMPLEMENTATION EXPERIENCE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

N. Dolganova

Summary. In conditions of high macroeconomic instability, increased competition and the rapid digital transformation of the global economy, effective budget management is becoming a critical factor in the financial stability and competitiveness of Russian enterprises. Classical budgeting methods based on disparate spreadsheets and manual operations have exhausted their potential, generating errors, information delays, and reduced transparency. This article is devoted to the study of the implementation and development of integrated digital platforms for budget management in Russian enterprises. The purpose of the work is to systematically analyze the practical experience of implementing such systems, identify institutional, technological and personnel barriers, as well as formulate promising areas for adapting and developing these solutions in the specific conditions of the Russian business landscape. Based on the analysis of cases, industry research and expert assessments, the article proves that the successful implementation of digital budgeting is transformed from a purely IT project into a project to change business processes and management culture. The main problems include staff resistance, a lack of qualified personnel to support and develop platforms, the high cost and complexity of integration with legacy systems, as well as the risk of becoming dependent on the vendor. The development of domestic low-code/no-code solutions that provide flexibility and lower the entry threshold for medium-sized businesses, in-depth integration with government information systems (such as Honest SIGN and electronic reporting systems), as well as the introduction of artificial intelligence elements for predictive analytics and scenario modeling are considered as prospects. The results of the study allow us to form a comprehensive view of the digitalization of financial management and offer practical guidelines for business leaders seeking to improve the effectiveness of budget control in the long term.

Keywords: budgeting, enterprise budget, digital budgeting, financial platforms, digital transformation, budgeting automation.

Аннотация. В условиях высокой макроэкономической нестабильности, ужесточения конкуренции и стремительной цифровой трансформации глобальной экономики эффективное управление бюджетом становится критическим фактором финансовой устойчивости и конкурентоспособности российских предприятий. Классические методы бюджетирования, опирающиеся на разрозненные электронные таблицы и ручные операции, исчерпали свой потенциал, порождая ошибки, запаздывание информации и снижение прозрачности. Настоящая статья посвящена исследованию процесса внедрения и развития комплексных цифровых платформ для управления бюджетом на российских предприятиях. Цель работы заключается в системном анализе практического опыта внедрения таких систем, выявлении институциональных, технологических и кадровых барьеров, а также в формулировании перспективных направлений адаптации и развития данных решений в специфических условиях российского бизнес-ландшафта. На основе анализа кейсов, отраслевых исследований и экспертных оценок в статье доказывается, что успешное внедрение цифрового бюджетирования трансформируется из сугубо IT-проекта в проект по изменению бизнес-процессов и управленческой культуры. К числу основных проблем относятся сопротивление персонала, недостаток квалифицированных кадров для поддержки и развития платформ, высокая стоимость и сложность интеграции с унаследованными системами, а также риск попадания в зависимость от вендора. В качестве перспектив рассматривается развитие отечественных low-code/no-code решений, обеспечивающих гибкость и снижающих порог входа для среднего бизнеса, углубленная интеграция с государственными информационными системами (такими как «Честный ЗНАК» и системы электронной отчетности), а также внедрение элементов искусственного интеллекта для прогнозной аналитики и сценарного моделирования. Результаты исследования позволяют сформировать комплексный взгляд на цифровизацию финансового управления и предлагают практические ориентиры для руководителей предприятий, стремящихся повысить эффективность бюджетного контроля в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет предприятия, цифровое бюджетирование, финансовые платформы, цифровая трансформация, автоматизация бюджетирования.

Введение

Современная экономическая реальность России характеризуется высокой волатильностью, геополитической турбулентностью и ускоренной перестройкой логистических и производственных цепочек. В этих условиях способность предприятия к оперативному, точному и обоснованному финансовому планированию и контролю превращается из функции поддержки в стратегический императив. Традиционные подходы к бюджетированию, зачастую замыкающиеся на циркуляции Excel-файлов между отделами, демонстрируют свою несостоятельность: они трудозатратны, подвержены человеческим ошибкам, обеспечивают запаздывающую картину и не способны к быстрому многовариантному моделированию. Как отмечают эксперты, в современном мире автоматизация становится не просто удобным инструментом, а необходимым условием для эффективного управления бюджетом в динамичной среде, позволяя оперативно анализировать большие данные и увеличивать скорость принятия решений.

Таким образом, актуальность темы обусловлена острой необходимостью для российских компаний повышать внутреннюю операционную эффективность и устойчивость через внедрение передовых цифровых инструментов. Цифровая платформа управления бюджетом представляет собой не изолированный программный модуль, а интегрированный компонент корпоративной информационной системы (чаще всего построенной вокруг ядра ERP), который обеспечивает сквозную автоматизацию процессов планирования, исполнения, учета и анализа всех финансовых потоков предприятия [9]. Исследование практики внедрения таких платформ представляет значительный научный и практический интерес, поскольку раскрывает не только технологические, но и организационно-управленческие трансформации.

Цель данной статьи — провести комплексный анализ опыта внедрения цифровых платформ для управления бюджетом на российских предприятиях, систематизировать проблемы и барьеры, с которыми сталкиваются компании на этом пути, и сформулировать перспективные направления развития данной сферы с учетом текущих экономических и технологических трендов. Новизна исследования заключается в синтезе практического опыта конкретных компаний (включая опыт, представленный на отраслевых конференциях) с системным взглядом на проблемы цифровизации российской промышленности в целом.

Материалы и методы исследования

Работа основана на материалах научных статей, экспертных мнений, материалах практики российских компаний в области внедрения цифровых платформ для со-

вершенствования процессов бюджетирования. Методы исследования представлены описанием, сравнением, систематизацией, кейс-методом, контент-анализом публикаций.

Результаты и обсуждения

Традиционные методы бюджетирования, которые долгое время доминировали на российских предприятиях, страдали рядом фундаментальных недостатков, делающих их неэффективными в современных условиях. Во-первых, это была проблема изолированности и ручного труда. Бюджетные процессы зачастую велись в табличных редакторах (например, Excel) отдельными подразделениями, что приводило к созданию «информационных ям», несогласованности данных, многочисленным ошибкам при консолидации и крайне низкой оперативности. Обновление данных и формирование отчетов занимало дни, а то и недели, что лишало руководство возможности принимать своевременные решения. Во-вторых, наблюдался методический разрыв. Зачастую отсутствовала четкая финансовая модель компании, а бюджетные показатели формировались без увязки со стратегическими целями или исходили из нереалистичных, субъективных предположений. Большой проблемой также было отсутствие связи системы бюджетирования с системой управленческого и бухгалтерского учета. Данные для контроля исполнения бюджета приходилось собирать и обрабатывать вручную, что делало процесс контроля запаздывающим и неточным. Это порождало известную проблему «ответственности без полномочий» или, наоборот, «полномочий без ответственности», когда руководители подразделений несли ответственность за выполнение бюджетных показателей, но не имели инструментов для оперативного управления ими, или же не были заинтересованы в их достижении из-за отсутствия системы мотивации. В-третьих, существовали субъективные и культурные барьеры: низкий уровень финансовой грамотности части менеджмента, дефицит времени на планирование в угоду текучести кадров, а также устойчивое мнение, что в условиях нестабильности успех бизнеса зависит исключительно от предпринимательской интуиции, а не от системной работы с бюджетом [5, 7].

Эволюция от составления бюджета к полноценному бюджетированию знаменует переход от контроля «прихода-расхода» к интеграции финансового планирования в систему стратегического управления компанией. Цифровая платформа становится технической основой этого перехода. Ее ядро составляет не просто программа для финансового отдела, а единое цифровое пространство, построенное вокруг ERP-системы, куда стекаются данные из всех подразделений: продаж, закупок, производства, склада, кадров. В таком пространстве счет от менеджера автоматически попадает в финансы, резервирует товар

на складе и формирует задание на отгрузку, а финансовый директор в реальном времени видит изменения в балансе и дебиторской задолженности, не дожидаясь сводных отчетов [9].

Ожидаемые выгоды от внедрения четко идентифицируются бизнесом. К ним относятся, прежде всего, повышение прозрачности и скорости: отказ от разрозненных документов и таблиц, передаваемых по почте, в пользу единой среды с отслеживаемыми маршрутами согласования. Оперативность сбора данных от бюджетных владельцев и их удобная визуализация для анализа на разных уровнях детализации становятся реальностью [10]. Система обеспечивает хранение истории данных, что позволяет проводить трендовый анализ, автоматизирует рутинные операции и снижает количество ошибок, минимизируя человеческий фактор. В конечном счете, это ведет к повышению скорости и качества принятия управленческих решений, которые начинают базироваться на актуальных данных, а не на интуиции или устаревших отчетах [9].

Опыт российских компаний, прошедших путь внедрения, позволил сформировать условный, но логически выверенный алгоритм действий. Как показывает кейс «Арнест ЮниРусь», процесс начинается не с выбора вендора, а с внутренней концептуализации. Первый этап — определение стратегических целей и задач системы, идентификация ключевых пользователей и процессов, которые должны быть автоматизированы. Например, целью может стать создание стабильного и прозрачного процесса оценки продаж и торговых инвестиций, связывающего первичные и вторичные продажи в едином ресурсе. Второй этап — формирование проектной команды и распределение ответственности с помощью инструментов вроде матрицы RACI, что включает исполнителей, бизнес-экспертов, консультантов и утверждающих лиц. Третий этап — выбор подрядчика и системы, где критически важными критериями становятся не только стоимость, но и функциональность, соответствие масштабам бизнеса, гибкость, возможность настройки и дальнейшего развития, а также совместимость с бюджетной политикой компании. На этом же этапе формируется детальное техническое задание. Четвертый этап — всестороннее тестирование системы для выявления и исправления ошибок до начала промышленной эксплуатации. Наконец, пятый этап — ввод в эксплуатацию, сопровождающийся обязательным обучением пользователей и периодом интенсивной поддержки [10]. Этот путь демонстрирует, что успешное внедрение — это управленческий проект, требующий четкого планирования, вовлечения бизнес-пользователей и внимания к человеческому фактору.

Отдельного внимания заслуживает опыт внедрения отраслевых решений, таких как цифровая платформа

СОДИС 360 для строительства. Ее отличием является работа не с документами, а с явлениями (конструкция, прибор, дефект), к которым уже прикрепляются документы. Такой подход, как показала практика, позволяет эффективнее управлять жизненным циклом объектов [9]. Это свидетельствует о развитии нишевых, глубоко специализированных решений, которые могут быть более эффективны, чем универсальные ERP-модули.

Несмотря на очевидные преимущества и наличие успешных примеров, массовое внедрение цифровых платформ бюджетирования в России сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем. На основе анализа литературы и практики их можно разделить на несколько категорий.

Прежде всего, рассмотрим организационно-управленческие и кадровые барьеры, так как это наиболее глубокая группа проблем. Во-первых, компании сталкиваются с сопротивлением персонала изменениям, обусловленным психологической инерцией и нежеланием осваивать новые инструменты и процедуры. Бюджетирование требует делегирования финансовой ответственности, что может вызывать дискомфорт у руководителей подразделений. Во-вторых, остро ощущается дефицит квалифицированных кадров как для внедрения, так и для последующей поддержки и развития системы. Требуются специалисты, совмещающие знания в области финансов, ИТ и конкретного бизнеса. В-третьих, часто отсутствует единая стратегия цифровизации, а внедрение бюджетирования ведется изолированно, без интеграции с другими бизнес-процессами, что снижает потенциальную отдачу [2, 3].

Далее следует отметить технологические и финансовые барьеры, к которым относится неготовность существующей ИТ-инфраструктуры многих предприятий, особенно в традиционных отраслях промышленности, к интеграции с современными сложными платформами. Высокая совокупная стоимость владения является серьезным сдерживающим фактором для среднего бизнеса. Помимо первоначальных затрат на лицензии и внедрение, компании сталкиваются с непредвиденно высокими расходами на ежегодное обслуживание, доработку и настройку [2, 6]. Риском также является зависимость от вендора-разработчика, когда компания не может самостоятельно вносить изменения в систему и вынуждена соглашаться на условия поставщика услуг по их внесению.

Проблемы, связанные с особенностями российского контекста также заслуживают внимания. Современная ситуация усугубляет имеющиеся трудности. Санкционное давление и уход с рынка ряда зарубежных вендоров создали необходимость импортозамещения, которое часто происходит в авральном режиме, без должной про-

работки. Необходимость адаптации не только бизнес-процессов, но и самих цифровых решений под быстро меняющееся российское законодательство (например, в области маркировки товаров, валютного регулирования, отчетности) требует от платформ повышенной гибкости [1, 3]. Кроме того, существует проблема цифрового неравенства: крупные корпорации и холдинги активно движутся по пути трансформации, в то время как для значительной части средних и малых предприятий это остается недостижимой задачей из-за стоимости и сложности [3, 4].

Преодоление обозначенных барьеров и успешное развитие цифрового бюджетирования в России видятся через реализацию нескольких взаимодополняющих направлений: развитие гибких и доступных отечественных решений, глубокая интеграция с экосистемой государственных цифровых платформ, акцент на кадровое развитие и изменение управленческой культуры, внедрение технологий искусственного интеллекта и предиктивной аналитики.

Перспективным путем для среднего бизнеса может стать использование российских low-code/no-code платформ. Они позволяют относительно быстро и с меньшими затратами на программирование создавать и изменять приложения для управления бизнес-процессами, включая бюджетирование, силами бизнес-аналитиков. Это снижает порог входа, стоимость владения и зависимость от вендора. Параллельно необходимо стимулировать развитие и продвижение отечественных специализированных решений для управления затратами и FinOps (таких как Клаудмастер для облачных расходов), которые могут интегрироваться с более крупными системами [8].

Кроме того, будущее корпоративного финансового управления невозможно в отрыве от цифровой среды государства. Перспективным направлением является настройка автоматического взаимодействия корпоративных систем бюджетирования с:

- системами обязательной маркировки («Честный ЗНАК»), что позволит автоматически учитывать объемы производства и продаж в финансовых планах;
- платформами электронной отчетности (например, СБИС), обеспечивающими автоматическую сверку расчетов с бюджетом, проверку контрагентов и подготовку регламентированной отчетности;
- государственными информационными системами в сфере закупок, что особенно актуально для компаний, работающих с госсектором.

Однако технологии бессильны без людей, готовых с ними работать. Поэтому необходима системная рабо-

та по обучению и переподготовке кадров, как в области финансового менеджмента, так и в области работы с цифровыми инструментами. Внедрение должно сопровождаться программами менеджмента изменений, направленными на преодоление сопротивления, разъяснение преимуществ для каждого сотрудника и формирование новой культуры, основанной на данных и ответственности. Важно вовлекать сотрудников в процесс цифровизации, а не навязывать его сверху.

Следующим шагом эволюции цифровых платформ станет переход от отчетности о прошлом к прогнозированию будущего. Интеграция алгоритмов искусственного интеллекта и машинного обучения позволит автоматизировать сценарное планирование, выявлять скрытые закономерности в расходовании средств, прогнозировать кассовые разрывы и предлагать оптимизационные решения. Это превратит платформу из инструмента контроля в интеллектуального помощника по принятию финансовых решений.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов, имеющих значение как для теории управления, так и для деловой практики в России. Цифровая платформа для управления бюджетом эволюционировала из инструмента автоматизации расчетов в стратегический элемент корпоративной системы управления, обеспечивающий единство данных, прозрачность процессов и скорость принятия решений в режиме, приближенном к реальному времени. Ее внедрение является необходимым условием для повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости предприятия в нестабильной среде. Опыт российских компаний показывает, что успешная имплементация такой платформы — это сложный организационно-технологический проект, требующий тщательного предварительного планирования, четкого определения целей, формирования межфункциональной команды и обязательного этапа обучения пользователей. Ключ к успеху лежит в области управления изменениями, а не только в области информационных технологий. Несмотря на наличие позитивных кейсов, процесс цифровизации бюджетирования в России сдерживается комплексом барьеров. Наиболее существенными являются организационно-кадровые проблемы (сопротивление изменениям и дефицит компетенций), высокие финансовые и технологические затраты, а также риск возникновения зависимости от поставщика решений. Эти проблемы усугубляются общеэкономической турбулентностью и необходимостью импортозамещения. Перспективы развития цифровых платформ управления бюджетом в России связаны с несколькими направлениями: популяризацией гибких и доступных отечественных low-code решений для среднего бизнеса; углубленной интеграцией корпоративных

систем с государственными цифровыми платформами и регламентами; системной работой по развитию цифровых компетенций персонала и трансформации управ-

ленческой культуры; а также внедрением технологий искусственного интеллекта для перехода от констатирующей к предиктивной и прескриптивной аналитике.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вагин, В.В. Цифровые решения в инициативном бюджетировании: состояние, тренды и барьеры / В.В. Вагин, Д.А. Шатохин, И.В. Петрова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2024. — № 3(147). — С. 63–68.
2. Гайдукова, Е. Проблемы внедрения систем бюджетирования на российских предприятиях // Блог Comindware. — URL: <https://www.comindware.ru/blog/challenges-of-budgeting-systems-implementation-at-russian-companies/>. (дата обращения: 15.12.2025).
3. Кирилов, К.О. Перспективы решения проблем цифровизации российской промышленности // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. — 2023. — №2 (45). — С. 74–80. DOI 10.21777/2587-554X-2023-2-74-80.
4. Насирзаде, Н.Ф. Современные подходы к интеграции автоматизированных систем учета и бюджетирования / Н.Ф. Насирзаде // Финансовые рынки и банки. — 2025. — № 3. — С. 416–420.
5. Николаев, В.А. Методика формирования операционного бюджетирования в торговом бизнесе / В.А. Николаев // Европейский журнал социальных наук. — 2012. — № 5(21). — С. 435–443.
6. Потаралов, Д.Ю. Роль цифровизации в бюджетном процессе компании / Д.Ю. Потаралов // Интеллектуальные ресурсы — региональному развитию. — 2024. — № 2. — С. 640–645.
7. Предвечная, Е.Н., Чернолуцкая П.А. Бюджетирование в российских организациях: значение и проблемы внедрения // Концепт. — 2015. — № 13. — URL: <http://e-koncept.ru/2015/75201.htm>(дата обращения: 15.12.2025).
8. Российские Системы управления затратами // Soware. — URL: <https://soware.ru/categories/cost-management-systems/made-in-rus> (дата обращения: 15.12.2025).
9. Цифровые платформы управления компаниями — устойчивый тренд развития бизнеса // Финансовый университет при Правительстве Москвы. — URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/tsifrovye-platformy-upravleniya-kompaniyami-ustoychivyy-trend-razvitiya-biznesa>. (дата обращения: 15.12.2025).
10. Шорваева, Г. Автоматизация — важное условие для эффективного управления бюджетом (на примере «Арнест ЮниРусь») // CFO Russia. — URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/?article=91471>. (дата обращения: 15.12.2025).

© Долганова Нина Александровна (na155-12@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»