



AKTUAR MOLIYA VA BUXGALTERIYA HISOBI ILMIY JURNALI

Vol. 6 Issue 10 | pp. 124-137 | ISSN: 2181-1865

Available online <https://finance.tsue.uz/index.php/afa>

ВНЕДРЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ ГИБКОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА. (ПРО ПО И POWER BI)



Мусаева Шоира Азимовна

Профессор Самаркандского института экономики и сервиса

Электронная почта: musaeva_shoira@mail.ru

ORCID: 0009-0000-9577-6976

Аннотация: В данной статье рассматривается совершенствования бюджетирования и контроля в системе управленческого учета, использование анализа CVP-моделирования, высокую уязвимость чистой прибыли по отношению к изменениям выручки, затрат и цен, процесс внедрения гибких бюджетов, на примере, бюджета продаж и бюджета доходов и расходов, детальную форму отчета о прибылях и убытках с плановыми и фактическими значениями.

Ключевые слова: Предприятие, совершенствование, бюджет, доход, расход, моделирование, внедрения, эффективность.

Annotatsiya: Ushbu maqola boshqaruvi hisobi tizimida byudjetlashtirish va nazoratni takomillashtirish, CVP (xarajat-hajm-foyda) modellashtirishdan foydalanish, sof foydaning daromad, xarajatlari va narxlardagi o'zgarishlarga yuqori sezgirligi va savdo byudjetlari va daromad va xarajatlari byudjetlari orqali ko'rsatilgan moslashuvchan byudjetlarni amalga oshirish, shuningdek, rejalashtirilgan va haqiqiy ko'rsatkichlarni o'z ichiga olgan batafsil foyda va zarar hisoboti formatini o'rganadi.

Kalit so'zlar: Korxona, takomillashtirish, byudjet, daromad, xarajat, modellashtirish, amalga oshirish, samaradorlik.

Abstract: This article examines the improvement of budgeting and control within a management accounting system, the use of CVP (cost-volume-profit) modeling, the high sensitivity of net profit to changes in revenue, costs, and prices, and the implementation of flexible budgets — illustrated through sales budgets and income and expense budgets — as well as a detailed profit and loss statement format that includes both planned and actual figures.

Keywords: Enterprise, improvement, budget, income, expense, modeling, implementation, efficiency.

Введение. Одним из важнейших инструментов управленческого учёта выступает бюджетирование, представляющее собой систему планирования, координации, контроля и оценки деятельности предприятия посредством разработки взаимосвязанных бюджетов. В этой точки зрения бюджет представляет собой основу проектирования, организации и обеспечения эффективности производства.

Эффективно организованная система бюджетирования позволяет не только прогнозировать финансовые результаты деятельности организации, но и своевременно выявлять отклонения от плановых показателей, анализировать причины их возникновения и принимать меры по повышению эффективности управления.

В мировом масштабе значимость бюджетирования постоянно возрастает вследствие ускорения процессов цифровизации экономики, развития технологий обработки больших данных (Big Data), внедрения искусственного интеллекта и автоматизированных систем управления бизнесом. Традиционные методы бюджетирования всё чаще подвергаются критике за недостаточную гибкость и неспособность быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. В связи с этим широкое распространение получают современные концепции управления, такие как Beyond Budgeting, Rolling Forecasts, Zero-Based Budgeting и Activity-Based Budgeting, позволяющие повысить адаптивность системы управления предприятием.

Для Республики Узбекистан исследование вопросов бюджетирования и контроля приобретает особую актуальность в связи с реализацией государственных программ в сфере отраслей, создающих высокую добавленную стоимость, – электроники и электротехники, биохимии и производства полимеров, фармацевтики, машиностроения, – увеличения сферы высокодоходных услуг, таких как ИТ, искусственный интеллект, финтех, консалтинг, транспорт и логистика, широкого и активного применения в сельском хозяйстве биоинженерии, передовой агротехники и водосберегающих методов, повышающих урожайность, перехода на «зеленую» энергетику, безотходное производство, цифровой трансформации экономики и повышением конкурентоспособности отечественных предприятий. Ускоренное развитие производственного сектора требует совершенствования механизмов финансового планирования и контроля, обеспечивающих устойчивое развитие организаций и рациональное использование ресурсов.

Анализ литературы по теме. Проблемы развития и совершенствования бюджетирования в системе управленческого учёта нашли отражение в трудах многих зарубежных и отечественных исследователей. Существенный вклад в развитие теоретических и методологических основ бюджетирования внесли Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар, Дж. Хоуп, Р. Фрейзер, Р. Каплан, Р. Купер и другие ученые.

Вопросы организации бюджетирования, финансового планирования и управленческого контроля также рассматривались в работах К. Уразова, М. Пулатова, С.Н. Ташназарова, Abdusalomovoy N.B., Рофеева Д.Р., Hasanova B.A., Hashimova A.A. и других исследователей. Несмотря на значительное количество научных публикаций, многие вопросы адаптации современных методов бюджетирования к условиям деятельности отечественных производственных предприятий остаются недостаточно изученными и требуют дальнейших исследований.

Как мы ранее говорили **гибкий бюджет** (flexible budget) – это бюджет компании, пересчитанный на фактический объем. Иначе говоря, это такой бюджет,

который был бы составлен, если бы при его формировании в компании был точно известен будущий объем продаж.¹

Методология исследования. В исследовании использовался систематический подход, маркетинговый анализ, бенчмаркинг и цифровые показатели. Для сбора и анализа данных с платформ социальных сетей применялись методы массового наблюдения.

Анализ результата. Главная проблема традиционного (статичного) бюджетирования заключается в том, что оно утверждается один раз на весь год и не меняется, даже если ситуация на рынке полностью вышла из-под контроля. Если фактические продажи предприятия падают или растут, сравнивать старый план с новыми фактами становится бессмысленно: мы будем видеть огромные отклонения по расходам, но не сможем понять причины этого, то есть вызваны они перерасходом ресурсов или просто изменением объемов производства. Гибкий бюджет решает эту проблему, так как он автоматически подстраивает плановые затраты под реальный объем выпускаемой продукции.

Для начала рассмотрим главные различия традиционного и гибкого бюджетов по основным критериям (Таблица 1).

Таблица 1.

Различия между традиционным и гибким бюджетами

Критерий сравнения	Традиционный (фиксированный) бюджет	Гибкий бюджет
Привязка к деловой активности	Привязан к одной жесткой, «застывшей» цифре объема продаж на начало периода.	Динамически адаптируется под разные уровни и фактические объемы деловой активности.
Количество прогнозов (сценариев)	Разрабатывается только один фиксированный вариант прогноза выручки.	Формируется несколько многовариантных сценариев (пессимистичный, реалистичный, оптимистичный).
Классификация и учет затрат	Затраты планируются общей фиксированной суммой, без жесткого деления по характеру поведения.	Обязательное разделение затрат на постоянные (неизменные) и переменные (рассчитываемые на единицу продукции).
Диапазон планирования	Рассчитывает показатели для одной конкретной точки объема производства/продаж.	Устанавливает четкие границы (диапазон), в пределах которых бизнес может реально функционировать.
Математическая модель	Использует статичные суммовые значения для	Описывается динамической формулой:

¹ [Гибкий бюджет доходов и расходов в Excel | finalytics.pro](https://finalytics.pro)

	каждой статьи доходов и расходов.	Общие затраты = Постоянные затраты + (Переменные затраты на единицу * Фактический объем продаж)
База для план-факта анализа	Фактические результаты сравниваются со статичным планом, утвержденным в начале года.	Плановые нормативы пересчитываются под фактически достигнутый объем продаж.
Точность контроля ресурсов	Не учитывает внешние колебания рынка, что может приводить к ложным выводам об экономии или перерасходе.	Позволяет точно оценить эффективность работы отделов и жестко контролировать перерасход ресурсов без рыночного шума.

Источник: составлено автором на основе сравнительного анализа принципов традиционного и гибкого бюджетирования, рассмотренных в статье.

Учитывая отличия традиционного и гибкого бюджетов, рассмотрим практические рекомендации перехода ООО «Saturn Metal» от традиционного бюджетирования к системе гибкого планирования.

Этот процесс мы изучим на примере формирования и корректировки двух основных документов бюджетирования документов: **бюджета продаж** и **бюджета доходов и расходов (БДР)**, структура которых была показана в первой главе.

Данные формы составляют основу генерального бюджета предприятия: бюджет продаж выступает отправной точкой всей системы планирования, а бюджет доходов и расходов служит связующим звеном между операционным и финансовым блоками бюджетов.

Составление бюджета продаж и бюджета доходов и расходов позволит нам ответить на следующие вопросы:

- Как первоначальный статичный бюджет продаж можно пересчитать при изменении рыночного спроса и цен, и как составляется его пессимистичный и оптимистичный варианты?
- Как в бюджете доходов и расходов (БДР) плановые затраты разделить на строго постоянные и переменные?
- Как автоматическая увязка расходов с фактическим объемом реализации позволит руководству ООО «Saturn Metal» проводить качественный план-факт анализ, оперативно контролировать себестоимость и видеть реальную эффективность работы компании без искажений, вызванных колебаниями продаж?

Для начала нам следует рассчитать влияние первого фактора на бюджет продаж, которым является **сезонность спроса**. Чтобы оценить величину сезонности, применяется так называемый коэффициент сезонности (K_s), который рассчитывается по формуле:

$$K_s = \frac{\bar{Y}_i}{\bar{Y}_{total}}$$

Где:

$\bar{Y}_i$ — среднее значение выручки за конкретный месяц исследуемого периода;

$\bar{Y}_{total}$ — среднемесячная выручка за весь исследуемый период.

Но перед тем, как применять эту формулу нам нужно рассчитать коэффициенты сезонности для каждого года по отдельности, чтобы рассмотреть, насколько тенденция повторяется и исключить период, где присутствуют различные аномалии.

Для того чтобы рассчитать сезонность за определенный год по месяцам следует разделить продажи за месяц на среднее значение (таблица 2).

Таблица 2.

Расчёт коэффициента сезонности продаж ООО “Saturn Metal” за 2023-2025 годы.

Месяц	Выручка			Коэффициент сезонности		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
янв	16	333	168	0,02	0,26	0,34
фев	479	939	137	0,64	0,73	0,27
мар	1363	2371	773	1,83	1,84	1,55
апр	1670	522	630	2,24	0,41	1,26
май	597	389	699	0,80	0,30	1,40
июн	69	657	269	0,09	0,51	0,54
июл	2247	1056	492	3,02	0,82	0,98
авг	731	1052	208	0,98	0,82	0,42
сен	311	739	250	0,42	0,57	0,50
окт	172	3671	905	0,23	2,85	1,81
ноя	535	970	431	0,72	0,75	0,86
дек	746	2737	1040	1,00	2,13	2,08
Ср.знач	744	1286	500			
Сумма				12,00	12,00	12,00

Источник: расчёты автора по приведённым в исследовании данным о выручке ООО «Saturn Metal» за 2023–2025 гг.; первичная отчётность в статье не представлена.

Представив это в виде диаграммы можно заметить, что в 2024 и 2025 году динамика имеет схожую тенденцию, а в 2023 году заметны аномалии в июле и октябре, которые полностью нарушают закономерность (Рисунок 3.3).

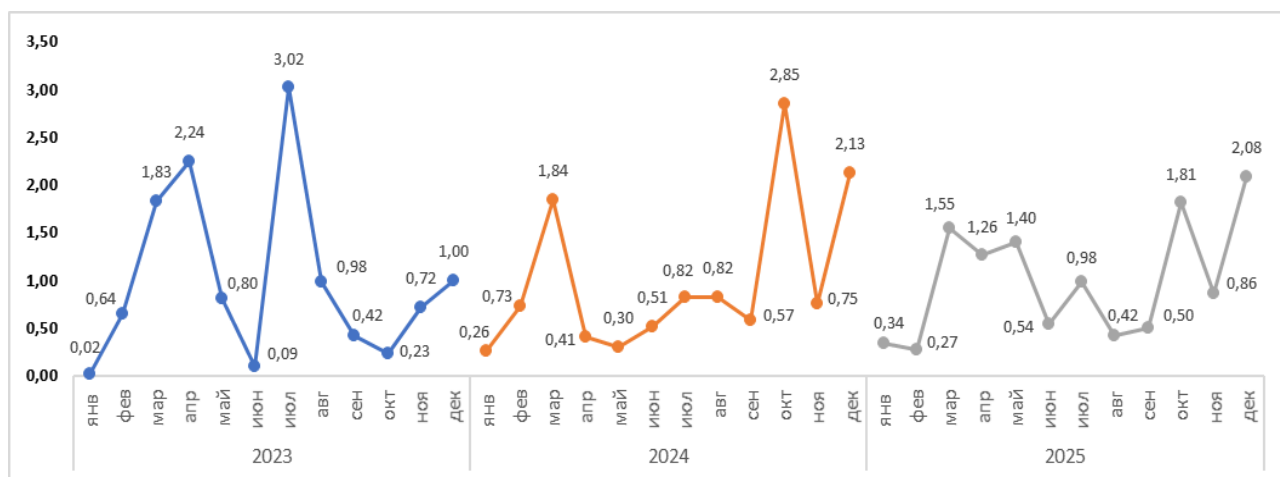


Рис1. Выявление сезонной закономерности продаж ООО “Saturn Metal” за 2023-2025 годы.

Чтобы определить схожести в динамике за 2024 и 2025 годы, нам необходимо рассчитать **корреляцию по Пирсону**. И в действительности корреляция между ними составила $r = 0.725$. Это высокая положительная корреляция (по шкале Чеддока связь в диапазоне 0.7 - 0.9 считается сильной/высокой).

Это математически доказывает, что тенденция повторилась, процессы стабилизировались, и закономерность реальна. Вместе с тем, между 2023 и 2024 годами по причине аномалии данный показатель составил $r = -0.012$, что говорит о том, что связь абсолютно отсутствует.

Для наглядности рассмотрим, к какому результату приводит стандартное агрегирование данных за весь доступный трехлетний период без учета выявленных аномалий. Применяя формулу, указанную выше, мы получим (таблица 3.):

Таблица 3.

Расчет обобщенных коэффициентов сезонности выручки ООО «Saturn Metal» за 2023–2025 гг. с учетом аномального периода

Месяц	2023	2024	2025	Среднее (2023-2025)	Коэф сезонности
янв	16	333	168	172	0,20
фев	479	939	137	518	0,61
мар	1363	2371	773	1502	1,78
апр	1670	522	630	941	1,12
май	597	389	699	562	0,67
июн	69	657	269	331	0,39
июл	2247	1056	492	1265	1,50
авг	731	1052	208	663	0,79
сен	311	739	250	433	0,51
окт	172	3671	905	1583	1,88
ноя	535	970	431	645	0,77
дек	746	2737	1040	1508	1,79

Источник: рассчитано автором по данным таблицы 2 настоящей статьи.

Графическая интерпретация сквозного трехлетнего расчета представлена на рисунке 3.4. Из анализа этой диаграммы следует, что включение

дестабилизированного 2023 года в общий расчет размывает реальную рыночную картину. Полученная кривая является математически некорректной: она демонстрирует ложную нестабильность и не позволяет менеджменту предприятия четко идентифицировать периоды спада и пиковых нагрузок для планирования оборотных средств.

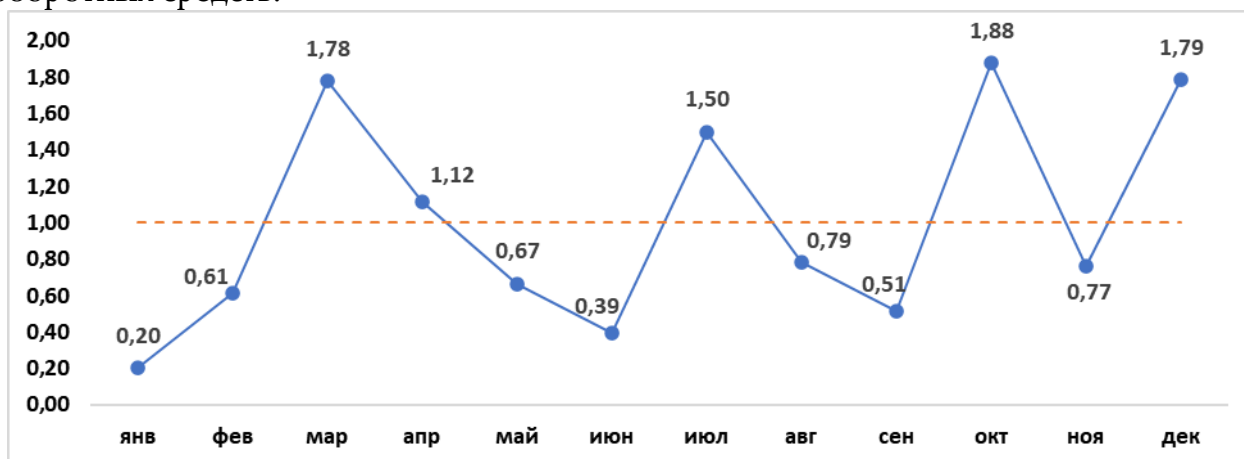


Рисунок 2. График сезонных колебаний выручки ООО «Saturn Metal», построенный по трехлетнему массиву данных (с аномалиями)

На основе скорректированной модели (рис. 3.5) можно сформулировать следующие аналитические выводы относительно структуры деловой активности ООО «Saturn Metal»:

1. **Двухпиковая модель активности.** Предприятие имеет два ярко выраженных сезонных максимума. Первый (весенний) пик приходится на **март** (1,76), что связано с оживлением деловой активности после зимнего периода. Второй (осенне-зимний) пик достигается в **октябре** (2,56 абсолютный максимум года) с повторной волной роста в **декабре** (2,11), что обусловлено закрытием годовых бюджетов и контрактов контрагентами.

Таблица 4.

Очищенный расчет коэффициентов сезонности выручки ООО «Saturn Metal» за 2024–2025 гг.

Месяц	2024	2025	Среднее (2024-2025)	Коэф сезонности
янв	333	168	250	0,28
фев	939	137	538	0,60
мар	2371	773	1572	1,76
апр	522	630	576	0,65
май	389	699	544	0,61
июн	657	269	463	0,52
июл	1056	492	774	0,87
авг	1052	208	630	0,70
сен	739	250	494	0,55
окт	3671	905	2288	2,56
ноя	970	431	701	0,78
дек	2737	1040	1888	2,11

Источник: рассчитано автором по данным о выручке за 2024–2025 гг., представленным в таблице 2 настоящей статьи.

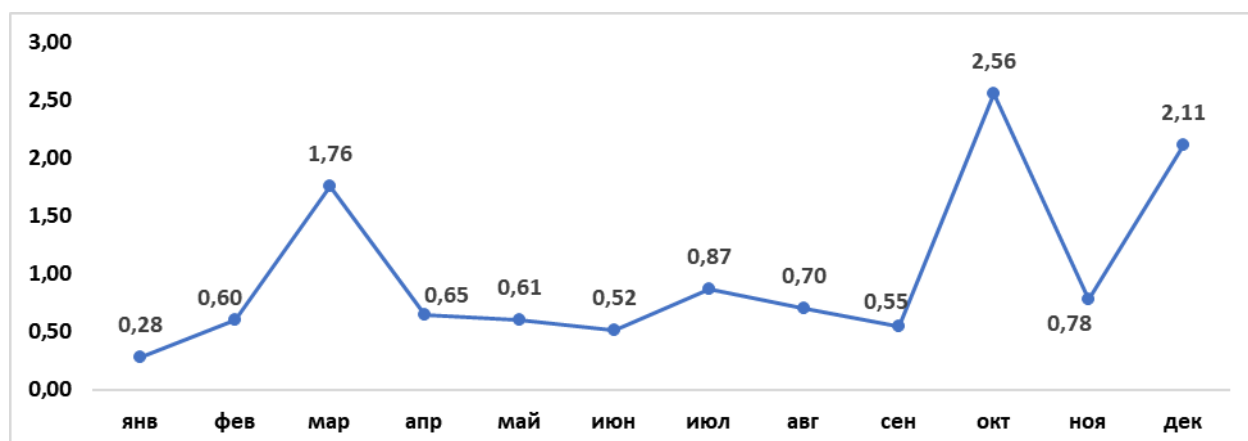


Рисунок 3. Модель устойчивых сезонных колебаний выручки ООО «Saturn Metal» по результатам 2024–2025 гг.

2. Летнее плато стабильности. В период с апреля по сентябрь внутренние процессы компании переходят в фазу прогнозируемой стабильности. Коэффициенты сезонности удерживаются в контролируемом, умеренном коридоре (0,52 – 0,87), что минимизирует риски кассовых разрывов и позволяет оптимизировать графики отпусков и планового ремонта оборудования.

3. Зимний минимум деловой активности. Месяцем наибольшего спада является **январь** (0,28). Данный тренд является системным и объясняется длительными праздничными днями и общим замедлением коммерческой деятельности в начале финансового года. Этот период требует от финансовой службы формирования резервного фонда капитала в предшествующие пиковые месяцы.

В целях повышения точности среднесрочного прогнозирования и очистки модели от «статистического шума», данные 2023 года были классифицированы как нетипичные и исключены из дальнейшего анализа. Итоговый расчет обобщенных коэффициентов сезонности был произведен строго на базе репрезентативного двухлетнего периода (таблица 3.15).

После того как мы рассчитали чистые коэффициенты сезонности, у нас остались еще два важных фактора, которые нужно учесть при планировании на 2026 год. Это фактор удорожания (то есть изменение цен на металл, сырье и логистику) и инфляция в стране.

Величина этих показателей, которые напрямую влияют на итоговый объем продаж, просчитывается в процентном соотношении. Полученные величины суммируются и показывают наш общий плановый темп прироста.

Так, например, мы закладываем следующие параметры на 2026 год:

- Ожидаемый темп инфляции в Узбекистане в среднем составит **7,5%**;
- Удорожание цен на металл и сырье — **7%**;
- Рост транспортно-логистических расходов — **5%**.

Суммируя эти показатели (а также закладывая целевой рост самого бизнеса), мы получаем общий планируемый темп прироста выручки. Таким образом, в

нашем случае итоговый коэффициент прироста равен **1,195** (то есть мы планируем вырасти на 19,5%).

Теперь, чтобы получить плановую выручку на последующие 12 месяцев по традиционному методу, нам нужно умножить базовые значения прошлых периодов на наш очищенный коэффициент сезонности и на получившийся коэффициент прироста (1,195).

В результате проведённых корректировок у нас вышла следующая таблица (таблица 5):

Таблица 5.

**Составление прогнозных значений бюджета продаж ООО «Saturn Metal»
на 2026 год**

Месяц	2025	Средняя 2025	Коэф сезонности	Коэф прироста	2026 Прогноз
янв	168	500,08	0,28	1,195	168
фев	137	500,08	0,60	1,195	360
мар	773	500,08	1,76	1,195	1052
апр	630	500,08	0,65	1,195	385
май	699	500,08	0,61	1,195	364
июн	269	500,08	0,52	1,195	310
июл	492	500,08	0,87	1,195	518
авг	208	500,08	0,70	1,195	421
сен	250	500,08	0,55	1,195	331
окт	905	500,08	2,56	1,195	1531
ноя	431	500,08	0,78	1,195	469
дек	1040	500,08	2,11	1,195	1263

Источник: прогнозные расчёты автора на основе таблицы 4 и сценарных допущений, приведённых в тексте статьи.

Все расчеты, которые мы провели до этого этапа являлись методами составления традиционного бюджета продаж. Сделав прогноз за 2026 год, компания не меняет его и жестко придерживается к ней, что является недостатком традиционного метода бюджетирования. Для того чтобы составить бюджет продаж и рассчитать плановую выручку по гибкому методу, нам необходимо добавить 2 ключевых особенностей:

- 1) Учитывать многосценарность, то есть пессимистичный и оптимистичный прогнозы наряду с реалистичным (базовым).
- 2) Установить четкие границы операционной мощности, в пределах которых компания может функционировать.

Для примера, представим, что Saturn Metal в 2026 году ожидает два исхода события. Одна из них пессимистичная, где цена на сырье увеличится не на 7%, а скажем на 10% и транспортные расходы будут на 5% больше. С другой стороны, оптимистичная, где сырье удорожает всего на 3% и транспортные расходы на 2% меньше.

Таблица 6.

Таблица исходов для составления гибкого прогноза

Сценарий	Инфляция	Цена на сырье	Транспортные расходы	Коэф прироста
Пессимистичный	7,5%	+10%	+10%	27,5%
Реалистичный	7,5%	+7%	+5%	19,5%
Оптимистичный	7,5%	+3%	+3%	13,5%

Источник: разработано автором на основе сценарных предположений об инфляции, ценах на сырьё и транспортных расходах; значения являются расчётными.

Исходя из этих результатов, мы получаем результаты по все трем сценариям (Таблица 7):

Таблица 7.

Составление гибкого прогноза продаж ООО «Saturn Metal»

Сценарий	Коэф сезонности	Коэф прироста				2026 Прогноз	
		Пессим	Реал	Оптим	Пессим	Реал	Оптим
янв	0,28	1,275	1,195	1,135	179	168	159
фев	0,60	1,275	1,195	1,135	384	360	342
мар	1,76	1,275	1,195	1,135	1122	1052	999
апр	0,65	1,275	1,195	1,135	411	385	366
май	0,61	1,275	1,195	1,135	388	364	346
июн	0,52	1,275	1,195	1,135	330	310	294
июл	0,87	1,275	1,195	1,135	552	518	492
авг	0,70	1,275	1,195	1,135	450	421	400
сен	0,55	1,275	1,195	1,135	353	331	314
окт	2,56	1,275	1,195	1,135	1633	1531	1454
ноя	0,78	1,275	1,195	1,135	500	469	445
дек	2,11	1,275	1,195	1,135	1348	1263	1200

Источник: расчёты автора на основе коэффициентов сезонности (таблица 4) и сценарных параметров (таблица 6).

Следовательно, использование гибкого метода бюджетирования позволяет организации заранее определить периоды потенциального роста и спада выручки. Это дает возможность более эффективно планировать закупки, объемы производства, движение денежных средств, а также управлять потребностью в оборотном капитале.

На основании проведенного сравнительного анализа можно сделать вывод, что традиционный метод бюджетирования является менее адаптивным к изменениям внешней среды и подходит преимущественно для стабильных условий хозяйствования. Гибкий метод, напротив, обеспечивает более реалистичную оценку будущих финансовых результатов предприятия, поскольку учитывает факторы сезонности и изменения рыночной ситуации. Именно поэтому в современных условиях высокой неопределенности и динамичности рынка использование гибкого бюджетирования становится одним из наиболее эффективных инструментов финансового управления предприятием.

После разработки бюджета продаж идет вся цепочка составления остальных бюджетов, и перед составлением финансового бюджета надо разработать бюджет доходов и расходов, который связывает операционный и финансовый бюджеты.

Составление классического БДР по традиционному методу имеет несколько недостатков. При анализе отклонений в традиционном бюджетировании проводится простой сравнительный анализ факта от плана общих сумм доходов и расходов, что недостаточно. Для того чтобы понимать причины, почему происходят эти отклонения, скажем, меньше произвели и продали, или потому что изменились внешние цены, применяется гибкий бюджет. Он учитывает характер поведения затрат – в нём переменные показатели плана пересчитываются в зависимости от фактического объема. Это позволяет сравнивать план и факт в разрезе переменных и постоянных расходов компании.²

Теперь разберем как последовательно составить гибкий бюджет. Методика составления достаточно простая, нам требуется взять фактические объемы и умножить их на плановые деньги, и под конец добавить постоянные расходы.

Для начала рассмотрим более детальную форму отчета о прибылях и убытках с плановыми и фактическими значениями за 2025 год и разделим расходы в зависимости от их характера, то есть на переменные (размер которых меняется при росте или снижении объема продаж) и постоянные (размер которых не меняется).

По данной таблице можно сказать, что организация не учла пессимистичный сценарий, и по плану планировали получить прибыль в размере 578 млн сум, но в итоге получили убыток. Рассчитывая отклонения, мы видим разницу между цифрами. Но некоторые из расходов компании переменные, поэтому сравнивать их с планом некорректно.

Таблица 8.

Скорректированная аналитическая форма отчета о прибылях и убытках

Статья бюджета	План 2025	Факт 2025	Отклонение	% Вып.
Продажи,ед	9250	9550	300	1,03
Выручка	11 500 000,00	7 971 075,00	-3 528 925,00	0,69
Себестоимость продаж	9 850 000,00	7 196 327,00	-2 653 673,00	0,73
Валовая прибыль	1 650 000,00	774 748,00	-875 252,00	0,47
Операционные расходы:	820 000,00	748 220,00	-71 780,00	0,91
Переменные				
Транспортные расходы	410 000,00	298 220,00	-111 780,00	0,73
Постоянные				
ФОТ / Зарплата	280 000,00	320 000,00	40 000,00	1,14
Аренда	80 000,00	80 000,00	0,00	1,00
Амортизация	50 000,00	50 000,00	0,00	1,00
Операционная прибыль (ЕВИТ)	830 000,00	26 528,00	-803 472,00	0,03
Прочие доходы от осн. деят.	50 000,00	170 478,00	120 478,00	3,41
Прибыль до процентов и налогов	880 000,00	197 006,00	-682 994,00	0,22
Проценты к уплате	50 000,00	40 789,00	-9 211,00	0,82

² Гибкий бюджет доходов и расходов в Excel | finalytics.pro

Убытки от курсовых разниц	300 000,00	285 111,00	-14 889,00	0,95
Прочие доходы по фин. деят.	150 000,00	116 999,00	-33 001,00	0,78
Прибыль (убыток) до уплаты налога	680 000,00	-11 895,00	-691 895,00	-
Налог на прибыль (15%)	102 000,00	0,00	-102 000,00	-
Чистая прибыль (убыток)	578 000,00	-11 895,00	-589 895,00	-

Источник: составлено автором по плановым и фактическим показателям ООО «Saturn Metal», приведённым в статье; первичные документы не приложены.

Расчет переменных плановых показателей

На этом шаге устанавливаем переменные плановые показатели такие как плановые цены и себестоимость на единицу, а также переменные плановые расходы на единицу плана продаж.

Таблица 9.

Переменные плановые цены и расходы на единицу продукции

	план	перемен. план на ед.
Продажи, ед	9250	
Выручка	11 500 000,00	1 243,24
Себестоимость продаж	9 850 000,00	1 064,86
Валовая прибыль	1 650 000,00	178,38
Переменные расходы		
Транспортные расходы	410 000,00	44,32
Всего переменные расх	410 000,00	44,32

Источник: рассчитано автором по плановым показателям таблицы 8 настоящей статьи.

Составление гибкого бюджета

Чтобы составить гибкий бюджет, мы берем фактический объем продаж и умножаем его на плановые цены и переменные расходы. Постоянные расходы при этом не меняются — их мы переносим из обычного плана в исходном виде.

Таблица 10.

Гибкий бюджет доходов и расходов (БДР)

Статья бюджета	Гибкий бюджет		
	План 2025	2025	Отклонение
Продажи, ед	9250	9550	300
Выручка	11 500 000,00	11 872 972,97	372 972,97
Себестоимость продаж	9 850 000,00	10 169 459,46	319 459,46
Валовая прибыль	1 650 000,00	1 703 513,51	53 513,51
Операционные расходы:	820 000,00	873 297,30	53 297,30
Переменные			
Транспортные расходы	410 000,00	423 297,30	13 297,30
Постоянные			
ФОТ / Зарплата	280 000,00	320 000,00	40 000,00
Аренда	80 000,00	80 000,00	0,00

Амортизация	50 000,00	50 000,00	0,00
Операционная прибыль (ЕВИТ)	830 000,00	830 216,22	216,22
Прочие доходы от осн. деят.	50 000,00	170 478,00	120 478,00
Прибыль до процентов и налогов	880 000,00	1 000 694,22	120 694,22
Проценты к уплате	50 000,00	40 789,00	-9 211,00
Убытки от курсовых разниц	300 000,00	285 111,00	-14 889,00
Прочие доходы по фин. деят.	150 000,00	116 999,00	-33 001,00
Прибыль (убыток) до уплаты налога	680 000,00	791 793,22	111 793,22
Налог на прибыль (15%)	102 000,00	118 768,98	16 768,98
Чистая прибыль (убыток)	578 000,00	673 024,23	95 024,23

Источник: расчёты автора по данным таблиц 8 и 9 настоящей статьи.

В таблице видно, что при объеме продаж, равном фактическому, компания должна была получить не 578 млн сум прибыли, как указано в БДР, а 673 млн сум. Наибольшие отклонения – в показателях выручки и себестоимости, а транспортные расходы выше фактических и за счет увеличения объема продаж, и с учётом влияния цен.

Проведенное исследование показало, что внедрение механизмов гибкого бюджетирования в систему управленческого учета ООО «Saturn Metal» позволяет существенно повысить качество финансового планирования, контроля и принятия управленческих решений. В отличие от традиционного подхода, основанного на единственном статичном прогнозе, гибкое бюджетирование учитывает влияние сезонности, изменения рыночной конъюнктуры и различных сценариев развития внешней среды, что обеспечивает более реалистичную оценку будущих финансовых результатов предприятия.

В ходе анализа была разработана модель прогнозирования выручки на основе очищенных коэффициентов сезонности, рассчитанных по репрезентативным данным за 2024–2025 годы. Проведенные расчеты позволили сформировать не только базовый прогноз продаж на 2026 год, но и альтернативные сценарии развития событий, что значительно расширяет возможности руководства по управлению рисками и планированию деятельности предприятия.

Особую практическую ценность продемонстрировало применение гибкого бюджета доходов и расходов. В отличие от традиционного план-факт анализа, который фиксирует лишь итоговые отклонения, гибкий бюджет позволил разделить влияние объема продаж и влияние ценовых факторов на финансовый результат предприятия. Так, анализ показал, что из общего отклонения чистой прибыли в размере 589 895 тыс. сум положительное влияние роста объема реализации составило 95 024 тыс. сум, тогда как основная часть отклонения (-684 919 тыс. сум) была обусловлена изменением цен, себестоимости и других факторов эффективности деятельности. Следовательно, руководство получает возможность не только констатировать факт недостижения плановых показателей, но и выявлять конкретные причины возникновения отклонений.

Для практической реализации предложенной системы целесообразно использовать современные цифровые инструменты автоматизации управленческого учета. В частности, применение Power BI позволяет автоматизировать сбор данных из учетных систем предприятия, оперативно пересчитывать показатели гибкого бюджета при изменении объемов реализации, визуализировать ключевые показатели эффективности (KPI), формировать интерактивные панели мониторинга и осуществлять многофакторный анализ отклонений в режиме реального времени. Автоматизация расчетов снижает трудоемкость бюджетного процесса, минимизирует вероятность ошибок и обеспечивает руководителей актуальной информацией для принятия управленческих решений.

В заключение можно сказать что внедрение гибкого бюджетирования в сочетании с современными средствами аналитики и визуализации данных способствует повышению прозрачности управленческого учета, усилению контроля за использованием ресурсов предприятия, улучшению качества финансового планирования и повышению устойчивости ООО «Saturn Metal» к изменениям внешней экономической среды. В современных условиях высокой рыночной неопределенности данный подход является одним из наиболее эффективных инструментов повышения финансовой эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Список использованной литературы.

1. Закон Республики Узбекистан (новая редакция) «О бухгалтерском учете» <https://lex.uz/acts/90764>
2. Об утверждении национального стандарта бухгалтерского учета Республики Узбекистан (НСБУ №1) «Предоставление финансовой отчетности и учетная политика» Приказ министра экономики и финансов Республики Узбекистан, зарегистрировано 06.08.2024 г., рег. номер 3544
3. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 4, «Об утверждении положения о порядке разработки, проведения мониторинга и оценки эффективности бюджетных программ распределителей бюджетных средств при внедрении системы программного бюджетирования в Республике Узбекистан» от 04.01.2024 г.
- 4.Саранцев В.Н. Анализ моделей бюджетирования в сфере управления государственными финансами / Вестник СГСЭУ. – 2011. – № 4 – С. 131 – 135.
- 5.Юсупова Ф.З., Махмудова О.Н. Бюджетирование как инструмент управленческого учёта // Луч науки. – 2026. – Ч. 61. – Т. 3. – С. 15–21.
- 6.Мусаева Ш.А. Маркетинговые исследования. Учебник ООО “STAR-SEL” издательско-творческий отдел. Самарканд-2024
7. Мусаева Ш.А., Усманова Д.И. Aksiyadorlik jamiyatlarida kapital va aktivlarni boshqarish samaradorligini baholash ko'rsatkichlari tizimining tahlili va uni takomillashtirish yo'llari // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. – 2026. – Т. 4, № 10, ч. II. – С. 36–41.

Copyright: © 2026 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution- 4.0 International License (CC - BY 4.0)

