

Составление прогнозных бюджетов по сценарному подходу в управлении финансовыми потоками*

Development of Forecast Budgets Using a Scenario-Based Approach in Financial Flow Management

Т. ГОРБУНОВА, Н. КИРИЛЛОВА

Горбунова Тамара Павловна, канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры корпоративных финансов и учетных технологий Уфимского нефтяного государственного технического университета (УГНТУ). E-mail: Shamonina@bk.ru

Кириллова Наталья Юрьевна, магистрант кафедры Корпоративных финансов и учетных технологий УГНТУ. E-mail: kirillova_n80@mail.ru

***Аннотация.** В статье исследуется проблема повышения эффективности управления финансовыми потоками для компаний, зависящих от конъюнктуры ТЭК. Цель работы – разработка процедуры сценарного прогнозного бюджетирования на примере ООО «Оргэнергонефть». На основе анализа отчетности за 2023-2024 гг. и метода сценарного моделирования рассчитано прогнозное сальдо финансовых потоков по трем сценариям. Результаты выявили высокую чувствительность финансового результата к изменениям спроса и обосновали необходимость формирования финансовых резервов. Особое внимание уделено реализации подхода в цифровой среде для автоматизации расчетов и оперативного мониторинга.*

***Ключевые слова:** прогнозный бюджет, сценарный подход, управление финансовыми потоками, бюджетирование, цифровизация.*

***Abstract.** The article investigates the problem of improving the efficiency of financial flow management for companies dependent on the fuel and energy complex (FEC) market conditions. The aim of the work is to develop a procedure for scenario-based forecast budgeting using the example of LLC "Orgenergoneft". Based on the analysis of financial statements for 2023-2024 and the scenario modeling method, the forecast cash flow balance was calculated for three scenarios. The results revealed a high sensitivity of the financial result to changes in demand and substantiated the need for forming financial reserves. Special attention is paid to the implementation of the approach in a digital environment for automating calculations and operational monitoring.*

***Key words:** forecast budget, scenario approach, cash flow management, budgeting, digitalization.*

Основные положения

1. Разработана и апробирована практико-ориентированная методика составления прогнозного бюджета движения денежных средств на основе сценарного подхода, адаптированная для компаний сферы экспертизы промышленной безопасности, чьи доходы зависят от конъюнктуры ТЭК.
2. На основе финансовой отчетности компании ООО «Оргэнергонефть» за 2023-2024 гг. проведён расчёт прогнозного сальдо финансовых потоков от текущей деятельности на прогнозный год по трём сценариям (оптимистичный, стабильный, кризисный), выявивший высокую чувствительность результата к изменениям спроса (диапазон от +47 723 до -125 746 тыс. руб.).
3. Установлено уязвимое место финансовой модели – риск возникновения дефицита финансового потока в кризисном сценарии, что является прямым обоснованием для формирования финансовых резервов в благоприятные периоды и разработки превентивных антикризисных мер.
4. Определены ключевые функциональные возможности цифровой среды предприятия (автоматизация сбора данных, модуль сценарного моделирования, интеграция с риск-менеджментом), критически

* Ссылка на статью: Горбунова Т.П., Кириллова Н.Ю. Составление прогнозных бюджетов по сценарному подходу в управлении финансовыми потоками // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 2. С. 165–170. DOI: 10.34773/EU.2026.2.29.

важные для практической реализации подхода, повышения скорости, наглядности и обоснованности управленческих решений в области управления финансовыми потоками.

5. Доказана эффективность сценарного подхода для перехода от реактивного к проактивному управлению финансовыми потоками, что позволяет компании повысить устойчивость в условиях циклической и нестабильной отраслевой среды.

Введение

Эффективное управление финансовыми потоками является критически важным для устойчивого функционирования организаций, оказывающих услуги экспертизы промышленной безопасности на опасных производственных объектах (ОПО) предприятий топливно-энергетического комплекса (ТЭК). Деятельность таких компаний протекает в условиях высокой отраслевой цикличности и макроэкономической волатильности. Их доходы напрямую и существенно зависят от экономической конъюнктуры в ТЭК и инвестиционной активности предприятий-заказчиков, что создаёт повышенный, системный уровень неопределённости в среднесрочном и долгосрочном планировании. Традиционное бюджетирование, основанное на экстраполяции исторических данных и ориентированное на единый вариант будущего, не позволяет руководству адекватно подготовиться к резким, непредвиденным изменениям спроса на услуги, что повышает операционные и финансовые риски [1–5].

В связи с этим для компании ООО «Оргэнергонефть» стратегически актуальным является внедрение сценарного подхода к составлению прогнозных бюджетов. Данный подход предоставляет инструментарий для моделирования финансовых последствий различных, логически обоснованных вариантов развития рынка экспертных услуг, что создаёт основу для формирования упреждающих и гибких управленческих решений. Современная цифровая трансформация внутренних процессов компании открывает возможности для эффективной технической реализации этого подхода. Таким образом, целью данной статьи является разработка, апробация и анализ практической процедуры составления прогнозных бюджетов на основе сценарного подхода для управления финансовыми потоками ООО «Оргэнергонефть», с особым вниманием к особенностям её внедрения в цифровой среде предприятия.

Сценарный подход к бюджетированию представляет собой метод финансового планирования, при котором параллельно разрабатывается несколько вариантов (сценариев) бюджета, соответствующих различным, логически непротиворечивым картинам будущего состояния внешней и внутренней среды организации [4–6]. Для ООО «Оргэнергонефть» ключевыми факторами неопределённости, детерминирующими финансовые потоки, выступают: динамика объёма заказов на экспертизу со стороны предприятий ТЭК, изменение тарифов на услуги, колебания в нормативно-правовом регулировании в области промышленной безопасности, а также сезонность спроса. Применение сценарного подхода позволяет компании решить ряд практических задач: оценить финансовую устойчивость к потенциальному сокращению выручки; заблаговременно сформировать планы оптимизации операционных расходов; обеспечить ликвидность и возможность стратегического финансирования критически важных направлений, таких как развитие компетенций экспертов и поддержание собственной аккредитации [6–9]. Ключевыми этапами предлагаемой процедуры являются: идентификация ключевых факторов неопределённости; построение согласованных сценариев (оптимистичный, стабильный, кризисный); количественная оценка воздействия каждого фактора на статьи доходов и расходов; финансовое моделирование и расчёт основных бюджетных форм (БДДС, БДР) для каждого сценария; итоговая разработка матрицы управленческих решений и превентивных мер [10–12].

Методы

В исследовании применялся комплекс методов, направленных на разработку и апробацию процедуры сценарного прогнозного бюджетирования:

1) метод сравнительного анализа финансовой отчётности, который использовался для ретроспективной оценки финансового состояния и выявления устойчивых тенденций, послуживших основой для построения прогнозов;

2) сценарный подход (метод сценарного планирования), составляющий концептуальное ядро работы. На его основе были сформированы альтернативные варианты развития внешней и внутренней среды (оптимистичный, пессимистичный, базовый сценарии), что позволило адаптировать бюджет к различным условиям;

3) метод финансового моделирования и прогнозного расчёта, с помощью которого количественно оценивались финансовые последствия каждого из разработанных сценариев, формировались интегрированные прогнозные отчёты и определялись ключевые бюджетные показатели;

4) анализ возможностей цифровой среды, направленный на изучение современных информационных систем и технологий, позволяющих автоматизировать и повысить эффективность процессов сценарного моделирования и консолидации бюджетных данных.

Результаты

На основе детального анализа бухгалтерской (финансовой) отчётности ООО «Оргэнергонефть» за 2023-2024 гг. были выявлены и систематизированы ключевые тенденции, формирующие фундамент для последующего прогнозного моделирования, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые финансовые показатели ООО «Оргэнергонефть» (тыс. руб.)

Показатель	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2023
Выручка	301 842	801 526	+165,5%
Чистая прибыль	-16 032	33 433	переход от убытка к прибыли
Денежные средства на конец периода	24 862	87 961	+253,8%
Сальдо денежных потоков	-23 715	-20 831	сокращение оттока на 12,2%

Проведённая оценка свидетельствует о периоде активного роста компании: выручка увеличилась на 165,5%, а финансовый результат кардинально улучшился – был преодолён убыток и достигнута чистая прибыль. Параллельно наблюдался значительный прирост остатка денежных средств на счетах. Однако наиболее важным с точки зрения управления ликвидностью является сохраняющаяся на протяжении обоих периодов негативная тенденция — устойчивое отрицательное сальдо денежных потоков от текущей (операционной) деятельности. Это указывает на то, что генерируемая прибыль не в полной мере обеспечивает операционные потребности компании в денежных средствах, что может быть связано с ростом дебиторской задолженности или запасов.

Для ООО «Оргэнергонефть» были определены три базовых сценария изменения спроса на услуги экспертизы промышленной безопасности, связанные с экономическим циклом в ТЭК. На основе данных 2024 года выполнен расчёт прогнозного сальдо денежного потока от текущей деятельности на прогнозный год по трём сценариям. В качестве исходных данных на основании «Отчёта о движении денежных средств за 2024 г.» принято: поступления от текущих операций: 706 374 тыс. руб., платежи от текущих операций: 727 205 тыс. руб., ключевые допущения по выручке: оптимистичный сценарий – рост на 20% (активная фаза модернизации в ТЭК, рост числа заказов), стабильный сценарий – рост на 5% (инфляция, плановый рост рынка), кризисный сценарий – снижение на 20% (сокращение инвестиций предприятий ТЭК, кризис). Допущения по операционным платежам скорректированы пропорционально изменению выручки для оптимистичного (+10%) и кризисного (-5%) сценариев, для стабильного сценария принят рост на 0%. Результаты прогноза представлены в таблице 2 и на рисунке 1.

Таблица 2

**Расчёт прогнозного сальдо денежных потоков от текущей деятельности
ООО «Оргэнергонефть» на прогнозный год по сценарному подходу (тыс. руб.)**

Наименование показателя	Оптимистичный сценарий	Стабильный сценарий	Кризисный сценарий
Ключевое допущение	Рост выручки на 20 %	Рост выручки на 5 %	Снижение выручки на 20 %
Прогнозная выручка (доход)	$706\,374 * 1,20 = 847\,649$	$706\,374 * 1,05 = 741\,693$	$706\,374 * 0,80 = 565\,099$
Прогнозные операционные платежи (расход)	$727\,205 * 1,10 = 799\,926$	$727\,205 * 1,00 = 727\,205$	$727\,205 * 0,95 = 690\,845$
Прогнозное сальдо от текущей деятельности	+47 723	+14 488	-125 746

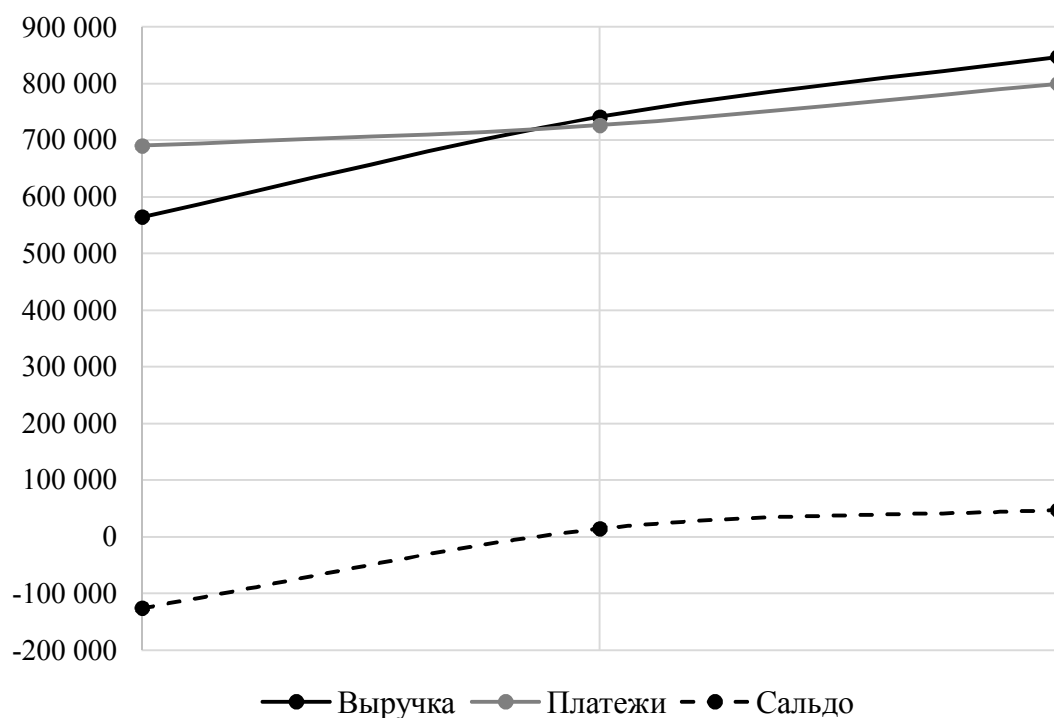


Рис. 1. Результаты прогноза доходов, расходов и сальдо по сценарному подходу (тыс. руб.)

Проведённое моделирование наглядно демонстрирует высокую чувствительность финансового результата ООО «Оргэнергонефть» к изменениям конъюнктуры рынка, выражающуюся в широком диапазоне возможных исходов: прогнозируемое сальдо денежного потока варьируется от профицита в 47,7 тыс. руб. при оптимистичном сценарии до существенного дефицита в -125,7 тыс. руб. при кризисном развитии событий. Стабильный сценарий, предполагающий умеренный рост выручки при неизменных операционных платежах, демонстрирует положительное сальдо в 14,5 тыс. руб., что указывает на потенциальную возможность достижения операционной сбалансированности при контроле за расходами. Наиболее критичным результатом моделирования является выявление уязвимого места финансовой модели – значительный отрицательный денежный поток в кризисном сценарии, что служит прямым сигналом для менеджмента о необходимости срочной разработки антикризисных мер, оптимизации расходов и, что особенно важно, формирования финансовых резервов в периоды благоприятной конъюнктуры. Таким образом, количественные результаты расчёта служат строгой основой для разработки дифференцированной матрицы упреждающих управленческих решений.

Внедрение сценарного подхода в ООО «Оргэнергонефть» наиболее эффективно в рамках единой цифровой платформы финансового управления, интегрированной с CRM-системой учёта заказов и системой управления проектами. К её особенностям относятся:

1) автоматизированный сбор исходных данных: платформа в режиме, близком к реальному времени, агрегирует данные о договорах, этапах их исполнения и поступлении оплаты, формируя актуальную картину денежных потоков;

2) модуль сценарного моделирования: позволяет финансовым аналитикам в интерфейсе системы оперативно менять ключевые параметры (процент роста/падения выручки, уровень переменных и постоянных затрат) и мгновенно получать пересчитанными все основные бюджетные формы;

3) интеграция с риск-менеджментом: цифровая среда позволяет увязать финансовые сценарии с картой операционных рисков компании (например, риск потери ключевого эксперта, риск изменения законодательства), оценивая их влияние на бюджет.

Заключение

Разработанная процедура составления прогнозных бюджетов на основе сценарного подхода, основанная на анализе данных 2023-2024 гг., позволяет ООО «Оргэнергонефть» перейти от реактивного к проактивному управлению своими финансовыми потоками, что критически важно для устойчивости компании в циклической отрасли ТЭК. Практические расчёты демонстрируют, что достижение положительного денежного потока в стабильном сценарии возможно при условии сдерживания роста операционных расходов. В то же время сценарный прогноз выявляет риск глубокого дефицита при ухудшении конъюнктуры. Это обосновывает не только необходимость формирования финансовых резервов, но и первостепенную важность строгого контроля операционных издержек для обеспечения финансовой устойчивости в базовом сценарии. Реализация данной процедуры в цифровой среде предприятия многократно повышает её практическую ценность за счёт скорости моделирования, наглядности и интеграции с операционными данными. Для ООО «Оргэнергонефть» это создаёт основу для повышения финансовой дисциплины, обоснованности управленческих решений и, как следствие, укрепления позиций на рынке экспертных услуг в области промышленной безопасности.

Литература

1. Кирильчук С.П., Симченко Н.А. Потенциал эффективности развития российской экономики: сценарный подход // Теоретическая экономика. 2022. № 2(86). С. 76–87. DOI 10.52957/22213260_2022_2_76.

2. Козлова Д.С. Разработка модели оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации на основе сценарного подхода / Д.С. Козлова, В.А. Быков, И.Н. Якшилов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2022. Т. 7, № 3(25). С. 342–353. DOI 10.21603/2500-3372-2022-7-3-342-353.

3. Красильников Д.В., Пугин И.Н. Практика использования сценарного подхода в управлении компанией на современном этапе // Современное государственное и муниципальное управление: в поисках ресурсов и технологий общественного развития: Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, Дзержинск, 18 апреля 2024 г. Москва: ООО Изд-во «Перо», 2024. С. 102–106.

4. Малёнкина Т.М., Рыбина К.М. Финансовое планирование на предприятии: основные направления совершенствования // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2024. № 2(43). С. 74–79.

5. Молчанова Р.В. Роль финансового анализа в прогнозировании деятельности организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4, № 2(143). С. 101–107. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.02.04.012.
6. Новиков Р.С. К вопросу о применении сценарного подхода при имитационном моделировании процессов материально-технического обеспечения / Р.С. Новиков, А.С. Якшин, Г.Г. Балакерская // Актуальные проблемы военно-научных исследований. 2020. № 6(7). С. 97–103.
7. Павлова М.В. Особенности финансового планирования деятельности предприятия на основе сценарного подхода // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков: материалы XXXII междунар. научно-практич. конф., Москва, 11 ноября 2024 г. М.: АНО ДПО «Центр развития образования и науки», 2024. С. 172–180.
8. Тургамбаев М.К. Особенности сценарного подхода при моделировании эффективности инвестиционных проектов // Central Asian Economic Review. 2020. № 5(134). С. 116–129.
9. Халикова Э.А., Шалухина А.Е. Реализация сценарного подхода в бизнес-планировании нефтяной компании // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2022. № 2(55). С. 87–93. DOI 10.47598/2078-9025-2022-2-55-87-93.
10. Черемисинова Д.В., Ильичева Е.Ю. Современные проблемы в управлении финансовыми потоками предприятия // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2024. № 6. С. 430–435.
11. Чилимова Т.А. Сценарный подход в финансовом планировании хозяйствующего субъекта в условиях нестабильности рыночной конъюнктуры // Финансы и общество: новые реалии, новые форматы, новые финансовые инструменты: Материалы III Всеросс. научно-практич. конф., Екатеринбург, 19 ноября 2024 г. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2025. С. 83–86.
12. Шевченко И.В., Лунев В.Д. Современные подходы к сценарному планированию в России // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2022. № 4(78). С. 192–198. DOI 10.34771/UZCEPU.2022.78.4.039.