

04 сентября 2025

# **72% компаний используют Excel: почему это ломает бюджетное планирование**

**Почти половина российских компаний пересматривает бюджеты раз в полгода, треть — раз в квартал. При еженедельных изменениях бизнес-среды такой ритм не позволяет оперативно принимать решения.**

**Подробнее — в исследовании «КОРУС Консалтинг».**

Почти половина российских компаний пересматривает бюджеты раз в полгода, треть — раз в квартал. При еженедельных изменениях бизнес-среды такой ритм не позволяет оперативно принимать решения. Подробнее — в исследовании «КОРУС Консалтинг».



### **Методология исследования:**

Было опрошено 137 финансовых директоров и руководителей подразделений промышленных, торговых, финансовых, IT и других компаний с годовой выручкой свыше 2 млрд руб. Целью исследования было выявить актуальные практики финансового планирования, уровень внедрения современных инструментов и ключевые тенденции. Сбор данных осуществлялся через онлайн- и офлайн-анкеты, анализ включал сравнение подходов разных отраслей, оценку распространенности статичных и сценарных моделей, использование драйверных подходов и автоматизированных систем.

Большинство российских компаний продолжают использовать статичную модель планирования, несмотря на то что изменчивый рынок требует большей гибкости и оперативности. Вместе с тем бизнес постепенно осваивает сценарные подходы, внедряет элементы драйверных моделей и специализированные системы автоматизации — подробнее в исследовании.

## **ГИБКОСТЬ ВМЕСТО ШАБЛОНА: КАК КОМПАНИИ АДАПТИРУЮТ БЮДЖЕТЫ**

Большинство компаний (72%) выбирают смешанный подход к бюджетированию: руководство задает цели «сверху вниз», а подразделения дополняют их деталями «снизу вверх». Почти пятая часть респондентов (19%) строит бюджеты только на основе данных из бизнес-юнитов, а около 9% действуют исключительно по указаниям топ-менеджмента. При этом планирование в основном остается краткосрочным: 71% компаний ограничиваются горизонтом в один год, и лишь 27% заглядывают на несколько лет вперед.

На практике же бизнесу все чаще приходится отходить от жестких схем и переходить к более гибкому управлению. Вместо того чтобы держаться за формальные бюджеты, компании учатся быстро собирать прогнозы, сравнивать разные сценарии, анализировать отстающие и успешные подразделения и распространять удачные практики. Такой «живой» подход позволяет адаптироваться к меняющейся среде и делать планирование инструментом развития, а не просто формальной отчетностью.

## **КОМПАНИИ ПРОСЧИТЫВАЮТ СЦЕНАРИИ, НО ПРОГНОЗЫ БЫСТРО УСТАРЕВАЮТ**

Большинство компаний (65%) стараются просчитывать сразу 2–3 сценария развития, однако почти четверть (24%) ограничиваются лишь одним вариантом. Такой подход делает планирование уязвимым: если ситуация на рынке резко меняется, у бизнеса не остается запасных решений. Более 91% участников исследования планируют с месячным шагом, что формально

позволяет отслеживать изменения, но на практике многие пересматривают бюджеты слишком редко. Так, 45% компаний корректируют их только раз в полгода, а 32% — раз в квартал. В условиях высокой волатильности этого оказывается недостаточно: прогнозы теряют актуальность, цифры быстро устаревают, а управленческие решения приходится принимать почти «вслепую». Именно поэтому эксперты подчеркивают, что ключевая проблема сегодня не только в самой методике планирования, но и в частоте пересмотра бюджетов и сценариев.

## **АВТОМАТИЗАЦИЯ: EXCEL ПОКА ДОМИНИРУЕТ**

Исследование показало, что 43% компаний до сих пор выстраивают процессы бизнес-планирования в Excel. Это демонстрирует привычку бизнеса пользоваться знакомыми инструментами, не требующими серьезных денежных и временных затрат для внедрения.

33% компаний применяют гибридную модель — Excel вместе с учетными системами или BI-решениями. Такой вариант позволяет частично ускорить аналитику и улучшить качество данных, но процесс при этом остается фрагментированным: часть показателей все-равно считается вручную, часть выгружается из систем, и целостной картины все равно нет.

Полностью удовлетворены своей системой бюджетирования только 10% компаний. Эта цифра показывает, что текущие инструменты не закрывают всех потребностей бизнеса. Большинство компаний понимают, что процессы,

связанные с планированием, можно сделать быстрее, прозрачнее и надежнее, и поэтому именно автоматизация становится главным направлением развития.

## ВОВЛЕЧЕНИЕ И ДЕТАЛИЗАЦИЯ VS ВРЕМЯ

Более 80% компаний активно подключают бизнес-пользователей к планированию, что говорит о стремлении делать бюджеты максимально приближенными к реальной операционной деятельности. При этом участие до 100 подразделений в половине случаев показывает масштаб процесса и объясняет, почему цикл подготовки планов часто затягивается. Половина компаний работают с планами средней детализации, чтобы не перегружать процесс, а почти 40% предпочитают детальные планы — ради точности, но ценой дополнительных ресурсов и времени.

## ДРАЙВЕРНЫЕ МОДЕЛИ: ПЕРВЫЕ ШАГИ

Драйверные модели, связывающие стоимостные показатели с натуральными, ценовыми и удельными показателями эффективности, пока используют лишь 12% компаний. Они позволяют быстро пересчитывать планы и видеть, какие именно изменения влияют на итоговый результат.

Большинство компаний (61%) выбирают смешанный вариант: часть показателей считают по драйверам, часть — вручную. Это помогает постепенно внедрять новые практики, но при этом ограничивает ценность



самого подхода. Если меняется ключевой параметр, автоматически обновляется только часть бюджета, а остальное приходится корректировать вручную. В итоге теряется скорость пересчета и снижается прозрачность картины.

Еще 27% компаний ведут все расчеты вручную. Это означает повышенную нагрузку на команды FP&A, высокий риск ошибок и отсутствие возможности для полноценного факторного анализа. В условиях нестабильной среды такой подход делает процесс планирования слишком долгим и не дает оперативно принимать решения.

## **ВЫЗОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ**

Основные трудности при планировании связаны с длительными циклами подготовки планов (51%), ограниченными возможностями многосценарного моделирования (59%) и сложностью согласования между функциями (46%). В современных условиях, когда рынок меняется быстро, компании сталкиваются с необходимостью гибко выстраивать процессы: автоматизировать расчеты и пересмотр планов, внедрять сценарное моделирование и при этом управлять сложными проектами. Поэтому все чаще применяются поэтапные, agile-подходы, при которых каждый шаг дает быстрый результат и постепенно трансформирует процессы планирования.