

05 сентября 2025

Исследование «КОРУС Консалтинг»: российские компании переходят к гибким моделям бюджетирования, но пока Excel остается главным инструментом для планирования

Большинство российских компаний продолжают планировать бюджет на год, использовать Excel и редко обновляют бюджеты, а полноценные драйверные модели применяют лишь 12% предприятий.

ГК «КОРУС Консалтинг» провела исследование «Финансовое планирование в России: цифры, тренды, опыт компаний», в котором приняли участие более 130 финансовых директоров и руководителей подразделений промышленных, торговых, финансовых, ИТ и других компаний с годовой выручкой более 2 млрд руб. Исследование показало, что большинство российских компаний по-прежнему работают со статичной моделью планирования, хотя динамичный рынок требует гибкости и быстрой реакции. В то же время бизнес постепенно начинает прорабатывать несколько сценариев, частично применять драйверные модели и внедрять специализированные системы для автоматизации планирования.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА И ГОРИЗОНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Большинство компаний (72%) используют смешанный подход к бюджетированию, сочетая метод «сверху вниз» (цели задает руководство, а подразделения их детализируют) и «снизу вверх» (планы формируются в бизнес-юнитах и консолидируются на уровне руководства). Почти пятая часть респондентов (19%) строит бюджет исключительно «снизу вверх», а около 9% – только «сверху вниз».

Чаще всего горизонт планирования – один год; об этом сообщили 71% опрошенных. Только 27% компаний планируют на несколько лет вперед.



Мы живём в «безбюджетном» мире. Это не значит, что мы не делаем прогнозы для банков, акционеров, инвесторов, просто мы подходим к планированию гибко: работаем в бюджетной системе, в которой по необходимости оперативно собираем прогнозы от бизнеса, сравниваем различные версии прогнозов. Мы анализируем бизнес-юниты, которые отстают от тренда, изучаем компании, которые наоборот опережают темпы, ищем причины и тиражируем этот успех на остальные юниты.

Олеся Жаворонкова,
главный финансовый директор компании РОЛЬФ

СЦЕНАРИИ И ЧАСТОТА КОРРЕКТИРОВОК

65% компаний указали, что прорабатывают 2–3 сценария развития, 24% – только один сценарий. Более 91% опрошенных планируют с месячным шагом. При этом 45% респондентов отметили, что корректируют бюджет раз в полгода, а 32% – ежеквартально.

45% компаний бюджетировуют один раз в год, а 24% делают только один сценарий. В условиях изменчивой среды актуальность прогноза теряется быстро, поэтому редкое обновление бюджета и сценариев приводит к тому, что решения принимаются вслепую.

Сергей Ломпа,
заместитель финансового директора Яндекс.Маркета

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ И ДЕТАЛИЗАЦИЯ

Более 82% компаний активно вовлекают бизнес-пользователей в процессы планирования, а 54% опрошенных рассказали, что вовлекают в эти процессы до 100 подразделений. При этом 54% компаний используют среднюю детализацию планов, а 39% – глубокую.

На наш взгляд необходимо детализировать бюджет поквартально с высокой аналитичностью. Такой уровень аналитичности нужен чтобы и на этапе расчёта, и при контроле видеть точную картину. Это помогает быстро реагировать на изменения и принимать корректные управленческие решения.

Анна Фролова,
заместитель директора по бюджетированию «Полиметалл УК»

АВТОМАТИЗАЦИЯ: EXCEL ПОКА ДОМИНИРУЕТ

Исследование показало, что 43% компаний до сих пор выстраивают процессы бизнес-планирования в Excel. 33% применяют гибридную модель (Excel, учётные системы или BI). При этом полностью удовлетворены своей системой бюджетирования только 10% компаний.

Компании стремятся строить планирование на основе данных, но уровень автоматизации во многих отраслях пока недостаточно высокий. Те, кто сумеет объединить данные и процессы бюджетирования в единую систему, выиграют в точности и скорости управленческих решений.

Максим Киселёв,
руководитель отдела FP&A Т-Банка

ВЫЗОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Драйверные модели (подход к планированию, при котором стоимостные показатели математически связаны с натуральными, ценовыми и удельными показателями, определяющими эффективность бизнеса) есть лишь у 12% компаний. Более 61% используют смешанный подход: с частью показателей работают по драйверам, с частью – вручную, а 27% компаний считают всё вручную.

Среди основных вызовов респонденты назвали длительные циклы подготовки планов (51%), ограниченные возможности для многосценарного планирования (59%) и сложность согласования планов между функциями (46%).

Сегодня в сфере бюджетного планирования можно выделить следующие вызовы. Первый – это длительный цикл подготовки планов, что неизбежно при вовлечённости всех бизнес-подразделений. Второй вызов – поиск оптимального уровня детализации. И третий – это сложность коммуникации и каскадирования многосценарной модели.

Алина Певунова,

директор департамента FP&A «Детский мир»





Анна Флоринская,
директор по развитию
департамента бизнес-
планирования ГК «КОРУС
Консалтинг»

Финансовое планирование сегодня приходится выстраивать в условиях постоянной неопределённости. С одной стороны, бизнесу нужна автоматизация – чтобы быстро пересматривать планы, моделировать сценарии и принимать решения. С другой – сложные и дорогие проекты трудно обосновать и включить в бюджет, да и их масштаб часто пугает. Поэтому особенно важна гибкость: и в подходе к планированию, и в подходе к его автоматизации. Компании всё чаще выбирают поэтапный, agile-подход, когда каждый этап даёт быстрый результат и становится частью большой трансформации процессов планирования.