

**Крохичева Г. Е.**, д. э. н., проф. кафедры «Экономическая безопасность, учет и право», ДГТУ, Ростов-на-Дону, Россия  
**Ревина Ю.В.**, студент 4 курса кафедры «Экономическая безопасность, учет и право», ДГТУ, г. Ростов-на-Дону, Россия  
**Лантратова Ю.Е.** студент 4 курса кафедры «Экономическая безопасность, учет и право», ДГТУ, г. Ростов-на-Дону, Россия

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.**Статья посвящена исследовательскому анализу текущих закономерностей развития системы бюджетирования и планирования на предприятии. Один из эффективных методов управления предприятием является бюджетирование, как составная часть планирования. В работе был проведен анализ бюджетирования как процесса, существующего практически на каждом предприятии. Структурирован процесс бюджетирования и выявлены аспекты, участвующие в данной системе. В заключении были сделаны выводы, что главная цель современного предприятия не только генерация прибыли, но также и устойчивое развитие. Повысить данные процессы могут правильные управленческие решения, которые должны основываться на бюджетировании и ценообразовании.

**Ключевые слова:** учет, бюджетирование, бюджет, управление, управленческие решения, ценообразования, структуризация, бизнес-процессы, оптимизация управления, операционный бюджет

**Krokhicheva G.E.**, Doctor of Economics, prof. Department of Economic Security, Accounting and Law, DSTU, Rostov-on-Don, Russia  
**Revina Yu.V.**, 4th year student of the Department of Economic Security, Accounting and Law, DSTU, Rostov-on-Don, Russia  
**Lantratova Yu.E.** 4th year student of the department "Economic security, accounting and law", DSTU, Rostov-on-Don, Russia

## **BUDGETING AND PRICING AT THE ENTERPRISE**

**Annotation.** The article is devoted to the research analysis of the current patterns of development of the budgeting and planning system at the enterprise. One of the effective methods of enterprise management is budgeting, as an integral part of planning. The paper analyzed budgeting, a process that exists in almost every enterprise. The budgeting process is structured and the aspects involved in this system are identified. In conclusion, it was concluded that the main goal of a modern enterprise is not only profit generation, but also sustainable development. Correct management decisions, which should be based on budgeting and pricing, can enhance these processes.

**Keywords:** accounting, budgeting, budget, management, management decisions, operating budget

В современных экономических условиях важным структурным элементом бизнеса на производстве является система бюджетирования. В данной работе рассмотрена система бюджетирования и систематизации бизнес-процессов, а также выявлена оптимальность плана действий на каждом предприятии с такой системой.

Руководитель, оказавшийся в условиях современной рыночной экономики, должен планировать финансовые потоки организации и принимать обоснованные управленческие решения. Его решения основываются на:

- системе бюджетирования;
- способах и методах управления;
- оптимизации всех процессов.

Маркетинг или прогнозирование состояния рынка определяет вектор действий управляющих, а они, в свою очередь, разрабатывают подходящую учетную систему[6].

Оптовая и розничная торговля является одним из видов экономической деятельности, в которых также необходимо контролировать управленческие решения. С одной стороны, они очень гибкие и встраиваемые под рыночные условия (такие компании имеют высокий потенциал в контроле за оборачиваемостью собственных ресурсов), с другой же стороны, они сильно зависимы от собственных и заёмных ресурсов, от их соотношения. Данную проблему может решить система бюджетирования: удержать развитие компании по запланированному вектору. Разумеется, такая система требует постоянного контроля и совершенствования.

Бюджетирование — это внутренняя система управления предприятием. В общем виде её можно представить как информационную систему с элементами корпоративного управления, основывающаяся на определённых финансовых инструментах[2].

Бюджет — это план, выраженный в количественном виде — чаще всего в форме денег- на определенный момент времени, внутренний финансовый

документ. Горизонт планирования чаще всего составляет 1 год, в нём отражаются расходы и поступление средств по всем видам деятельности [4].

В современном мире не существует четкого научного определения бюджетирования[5]. Иногда он рассматривается как: технический метод, необходимый для успешного формирования отчетности. Другие исследователи говорят, что бюджетирование —это процесс исключительно финансового планирования. Иные специалисты имеют альтернативную точку зрения и считают, что бюджетирование— это только часть прогнозирования, необходимая для составления эффективных денежных потоков (влияющих на план продаж или на использование денежных ресурсов).

Можно сказать с определенной уверенностью, что в экономической литературе учёные сходятся во мнении о том, что бюджетирование определённо связано с планированием предприятия. Такой формат планирования позволяет аккумулировать действия каждого из подразделений и направлять их в одном векторе развития предприятия [3].

Исходя из общих представлений о системе бюджетирования различных авторов, можно выделить пять основных ролей инструмента бюджетирования в системе управления:

- часть управленческого учёта;
- часть финансового контроля;
- часть планирования как элемента управления;
- одна из составных частей планирования;
- инструмент принятие управленческих решений.

Экономическая наука трактуют бюджетирование не только как систему согласованного управления подразделениями предприятия, но и как основу правильной реструктуризации предприятия. Каждое из определений по-своему верно, и зависит только лишь от взгляда руководителя на систему управления собственным предприятием [2].

Бизнес в России сформировал определенные взгляды, на основе которых сложилась система, по которой происходит контроль за

выполнением бюджетных показателей. Первым этапом всегда является формирование целей и задач предприятия на определенный срок (в рамках Российской Федерации такой срок составляет 3-5 лет). Разработанные цели и задачи должны быть логическим продолжением предыдущих целей и задач, которые были сформированы в прошлые периоды действия предприятия. Структура целей и задач подкреплена финансовым планом, то есть показателями и значениями, которые будут определять не только дальнейшее развитие предприятия, но и послужат основой анализа эффективности системы бюджетирования, как управленческой функции. По сути анализ — это сравнение фактических, уже полученных результатов, с плановыми, которые были заложены на начальном этапе для выявления позитивных и негативных сторон реализации управленческих решений.

Бюджетно-учётный механизм — это всегда определённая система принципов построения управленческих решений, по итогу которой создаётся структура эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации.

Бюджетная модель основывается на целях и задачах, показателях и формах, процессе сравнения плановых показателей с фактическими. В основе лежат такие приёмы как калькуляция, двойная запись, составление отчётной документации, обработка первичной документации, оценка рисков, оценка текущего состояния, процесс ценообразования. Как уже отмечалось ранее, бюджетирование — это часть управления организации по внутреннему финансовому обеспечению и хозяйственной жизни. Это значит, что составная часть управления всегда: планирование, учёт, контроль и анализ. Четыре элемента одного процесса — управления предприятием и контролем за его функционированием. Это процесс регулирования всех видов деятельности и финансовых потоков.

Существуют две методики: бюджетный процесс и бюджетное управление[4].

Бюджетный процесс — это методика выявления предельных, ключевых

показателей в финансовом секторе (определяются на первой стадии – планировании). Такие показатели — это критическая отметка, за которую предприятия не должно заходить в условиях своей хозяйственной деятельности. Примером такого подхода может являться государственный бюджет, в нём существуют чёткие и определённые значения, которые являются предельными [1].

Бюджетное управление — это методика управления ресурсами организации. Бюджетный процесс только лишь формирует границы, за которые предприятия не должно заходить во время своей деятельности, бюджетное управление показывает, как именно должно предприятие развиваться в границах, составленных бюджетным процессом.

Бюджетное управление — состоит из определения плана, или бюджета, и определение фактических показателей. Следующий этап — это определение отклонений от предельных показателей и анализ причин. Как следствие, принятия обоснованных решений, которые будут основаны на результатах анализа отклонения.

Система бюджетирования имеет свои положительные и негативные стороны.

Положительные стороны:

- удобная координация внутри организации;
- оперативность своевременная обратная связь;
- повышенная коммуникация;
- чёткая иерархическая структура.

Негативные стороны:

— бюджетирование не подготовлена к случайным обстоятельствам (как и любая система планирования, она не может включать в себя случайные обстоятельства);

— управляющий должен обладать широким спектром специализированных знаний, чтобы анализировать и делать выводы на основе большого массива финансовых показателей;

- высокая сложность и стоимость такой системы;
- необходимость осведомленности каждого из членов бюджетирования;

- большие затраты по времени на организацию данного процесса.

Бюджетирование— это всего лишь часть более сложного процесса, называемого управлением. Следовательно, можно говорить, что это лишь основа для принятия и планирования управленческих решений и оценки эффективности.

Операционные бюджеты — бюджеты, прогнозирующие показатели в краткосрочном периоде. Они характерны для предприятий, реализующих свою деятельность в форме розничной торговли.

Обычно операционные бюджеты делятся на:

- бюджет продаж;
- бюджет коммерческих продаж;
- бюджет закупок;
- бюджет товарных запасов;
- бюджет управленческих расходов;
- и др.

Операционная деятельность — это всегда основа для стратегической деятельности. Операционный бюджет — это основа планового бюджета. Данные, закрепленные в операционном бюджете, будут основанием для годовых показателей. Операционный бюджет также позволяет разделить затраты на переменные и постоянные, они также имеют различную сметную форму и форматы[7].

Необходимо отметить, что все бюджеты представлены в виде планов-графиков, имеют четкую структуру, которая показывает визуальное развитие предприятия. К тому же они всегда делятся на две формы: план-графика и графика оплаты, которые показывают взаимосвязь между планом развития и планом будущих трат.

Операционные бюджеты всегда учитываются при составлении

стратегических бюджетов, контроле за доходами и расходами и отслеживанием движения денежных средств. Операционный бюджет участвует при составлении отчётности, так как нём, например, содержится состояние запасов, которые должны отражаться в отдельных строках баланса.

Процесс бюджетирования — это процесс преобразования долгосрочных планов предприятия на предстоящий период (год). Где стратегическое планирование — основа развития компании в будущем, а краткосрочное планирование — это планы, необходимые для корректировки, пересмотра и уточнения вектора развития предприятия.

Составление прогноза объема продаж — это всегда большой и трудоёмкий процесс, который возлагается на отдел по маркетингу. Он выбирает те товары и услуги, которые будут более релевантные в данных социальных и экономических условиях, оценивает все риски и проблемы, составляет примерный график продаж продукции на год, квартал, месяц.

Важной составной частью операционного бюджета продаж является график поступления денежных средств от проданных товаров — то есть реинвестирование выручки. Такой процесс поможет скоординировать и скорректировать бюджет продаж.

Все виды реализованных товаров можно представить в виде оплаты по типам: предоплата, оплата по факту получения или продажа в кредит с временной отсрочкой платежа по займу.

Лучшим вариантом для планирования запуска товара или услуги будет наличие результатов маркетингового анализа, прошлых плановых показателей, социологических исследований. Все эти факторы в совокупности могут дать прогноз продажи будущих товаров.

Как уже отмечалось выше, бюджет продаж необходимо также для составления стратегических бюджетов, которые дают четкую картину руководству о будущем финансовом состоянии предприятия. Благоприятным моментом в развитии организации будет являться предположение о том, что

объем продаж всегда будет повышаться. Такой подход в долгосрочной перспективе должен приносить прибыль, и именно его прорабатывает маркетинговый отдел. Если он представляет обратное, то тогда необходимо говорить о целесообразности отказа от такого бюджета продаж[6].

Коммерческие расходы — это составная часть бюджета продаж, в них также могут входить затраты на рекламу, продвижение товаров на рынке, поэтому на директора по маркетингу и финансового директора всегда будет возлагаться ответственность за выбор: рекламной кампании, место проведения рекламы, целевой аудитории, и др. Также нельзя забывать о таких расходах, как упаковка, перевозка или хранение на складе. Именно для этого разделяются операционный бюджет на переменные и постоянные издержки.

Для планирования переменных издержек чаще всего используется объем проданных товаров, который является своеобразным базовым показателем. Постоянные же затраты переносятся в бюджет как они предоставлены в исходных данных.

Следующим этапом составления операционного бюджета будет являться бюджет закупок товара.

Бюджет закупок содержит информацию о показателях, характеризующих эффективность процесса снабжения. В зависимости от сложности такой процесс будет являться более или менее структурированным. Одиночный бюджет — если это форма закупки одного единственного товара (закупленного для перепродажи). Бюджет закупок предприятия можно разделить на две части: закупки для администрирования предприятия и закупок для непосредственной коммерческой продукции. Эффективное снабжение будет также увеличивать эффективность объема закупок и расходов на них.

Как уже говорилось ранее, простой бюджет или же бюджет закупок коммерческой продукции, содержит экономические показатели, которые отражают эффективность закупок тех товаров, которые используются для



продажи.

Бюджет товарных запасов составляется в натуральных единицах. Запасы — целевые показатели и планируются из условий сбыта продукции и конъюнктуры рынка. Так как определенный уровень запасов необходим для нормального производственного цикла, такой бюджет необходимо корректировать по мере изменения информации о производственном процессе. Бюджета товарных запасов учитывается при составлении расчетного баланса.

Подводя промежуточный итог, необходимо подчеркнуть, что бюджет товарных запасов должен быть связан с бюджетами продаж и закупок товаров, чтобы создавать оптимальную связь между данными бюджетными документами. Только в формате эффективного использования запасов и реализации товаров можно понять эффективность предприятия в целом.

Также одним из составляющих системы бюджетирования является бюджет управленческих расходов. Такой бюджет своего рода плановый документ, в котором приведены перечни мероприятий, которые необходимы для реализации продукции. Составление такого бюджета очень трудоемка, потому что под каждый из видов продукции необходима собственная статья такого бюджета.

Каждое из подразделений предприятия не будет составлять отдельный бюджет, оно только лишь направляет служебные записки руководителю. Бюджет управленческих расходов может сильно раздуться и становиться многофакторным и сложно структурированным[3].

Другая проблема состоит в координации, так как каждое подразделение старается обосновать собственные затраты— как наиболее эффективные— из чего и происходит в определённых случаях перераспределение или же невыдача необходимых средств.

Кроме того, может появиться также проблема оценки результатов бюджетирования.

В таком большом объёме информации происходит некое упрощения

управленческой информации в целях оптимизации, которое не позволяет на этапе анализа выявить проблемы для дальнейшего их устранения. Данную проблему может решить сценарный анализ, который основан на системе гибкого планирования. Он помогает удовлетворить потребности различных подразделений в финансировании, и помогает руководству предприятия выбирать наиболее эффективные меры.

После составления вышеназванных бюджетов необходимо переходить к составлению генерального, или главного бюджета[1].

Все вышеперечисленные бюджеты будут складываться в один, в котором будут учитываться все финансовые потоки, все доходы и расходы, на основе него будет определяться эффективность предприятия. На базе расчетов будет проводиться анализ между плановыми и фактическими результатами.

Самый главный плюс такого бюджета в том, что он позволяет увидеть прибыльность: оценочный параметр, на основе которого судят об эффективности предприятия. Зачастую именно на прибыльность обращают свое внимание инвесторы и акционеры. Хотя на длительном горизонте планирования прибыльность не всегда мера эффективности, так как высший менеджмент компании может не точно определить показатели.

Необходимо также говорить о том, что с помощью такого бюджета существует возможность рассмотрения путей совершенствования бизнеса.

Планирование инвестиционной политики и дальнейших инвестиционных решений является приоритетным для составления будущих прогнозов и выполнение управленческих задач, например, для предприятия розничной торговли[3].

Финансовый бюджет основывается на планировании платежей и денежных поступлений, полном контроле за тремя денежными потоками по текущей, финансовой, инвестиционной деятельности. В основе главного бюджета должно лежать понимание дальнейшего развития предприятия, так как по нему будет выявляться необходимость в дальнейшем привлечении

заёмных средств или об оптимизации имеющихся.

Для принятия решения о вложении капитала необходимо располагать следующей информацией:

— вложенные средства через определенный срок должны быть возмещены;

— прибыль, которая будет получена, должна быть выше, чем вложение в полностью безопасные активы (если же этого не происходит, тогда такое решение не имеет экономического смысла, так как предприятий не будет получать плату за риск, отказавшись от своих денег)[4].

Подводя итог, необходимо выделить, что для предприятия извлечение прибыли не является единственной целью за определенный бюджетный период. Также акционеры и даже управляющие предприятия заинтересованы в дальнейшем функционировании этого бизнеса, так как, если предприятие имеет прибыль в краткосрочном периоде, но организация не функционирует на длительном горизонте, тогда данный бюджетный план не имеет смысла. Каждый собственник предполагает, что предприятие будет функционировать бессрочно.

Таким образом, успешного функционирования предприятия можно добиться составлением жёстких и гибких бюджетов, подготовки по ним отчётности и сравнения показателей, которые были заложены при составлении данных бюджетов и фактических результатов.

Процесс планирования— это многофакторная, сложная структура, которая должна обрабатываться управляющим для получения различных сценариев, которые должны быть адаптированы под каждые возможные события[4].

Как следствие будет выбираться наилучший бюджет, который будет наиболее эффективным в конкретной ситуации. При появлении критических ситуаций, то есть достижения предельных значений, он будет пересматриваться своевременно. Такая система управления через бюджетные рычаги позволяет предприятиям в современных экономических условиях

генерировать прибыль и оставаться в рынке.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Андреев, Р.Н. Экономическая сущность и принципы бюджетирования // Современные тенденции развития науки и технологий. 2018. № 3-11 (24). С. 36-38. 2. Войко, А. Постановка системы бюджетирования на предприятии / А. Войко // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2015. № 2. С. 36-38.

2. Габдуллина, Г.К., Зиннурова, Ф.М. Понятие и сущность бюджетирования на предприятии, виды и содержание бюджетов // Современное общество и власть. 2017. № 2 (12). С. 163-168.

3. Гарифулин, А. Совершенствование системы планирования и бюджетирования предприятия [Электронный ресурс] / А. Гарифулин // Справочник экономиста. 2017. № 1. – Режим доступа: <http://www.profiz.ru>.

4. Шумилина, В. Е. Финансовые механизмы управления прибылью предприятия / В. Е. Шумилина, В. В. Саркисян, А. В. Близнюкова // Актуальные вопросы обеспечения экономической безопасности в Российской Федерации в условиях цифровой экономики. – Мельбурн : AUS PUBLISHERS, 2018. – С. 1-7.

5. Шумилина, В. Е. Пути повышения финансовой устойчивости предприятия для обеспечения экономической безопасности / В. Е. Шумилина, К. Н. Абдуллаева, Т. В. Сушкова // : Современные проблемы экономической безопасности, учета и права в Российской Федерации. Том 4, 11 января 2018 года – 31 2019 года, 2019. – С. 5. – DOI 10.26526/conferencearticle\_5c50616cd8cac1.84580638.

6. Немировский, И.Б., Старожукова, И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство [Текст] / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. - М.: издательский дом «Вильямс», 2016. - 510 с.

7. Никитина, Н. Проблемы постановки системы бюджетирования на предприятиях и пути их решения [Текст] / Н. Никитина // Финансовая газета. 2018. № 9. С. 37-40.

8. Шумилина, В. Е. Факторы, влияющие на ценовые решения предприятия / В. Е. Шумилина, А. П. Нелипа // Экономическая безопасность, учет и право в Российской Федерации: реалии и перспективы, 05 мая – 05 2019 года, 2019. – С. 51-55.

9. Шумилин, П. Е. Бухгалтерская модель системы поддержки принятия решений / П. Е. Шумилин, В. А. Еременко // Научное обозрение: теория и практика. – 2020. – Т. 10. – № 4(72). – С. 612-619. – DOI 10.35679/2226-0226-2020-10-4-612-619.

#### **References:**

1. Andreev, R.N. The economic essence and principles of budgeting // Modern trends in the development of science and technology. 2018. No. 3-11 (24). S. 36-38.
2. Voiko, A. Statement of the budgeting system at the enterprise / A. Voiko // Financial newspaper. Regional release. 2015. No. 2. S. 36-38.
2. Gabdullina, G.K., Zinnurova, F.M. The concept and essence of enterprise budgeting, types and content of budgets // Modern society and power. 2017. No. 2 (12). S. 163-168.
3. Garifulin, A. Improving the planning and budgeting system of the enterprise [Electronic resource] / A. Garifulin // Directory of the economist. 2017. No. 1. - Access mode: <http://www.profiz.ru>.
4. Shumilina, VE Financial mechanisms of enterprise profit management / VE Shumilina, VV Sarkisyan, AV Bliznyukova // Topical issues of ensuring economic security in the Russian Federation in the digital economy. - Melbourne: AUS PUBLISHERS, 2018 .-- S. 1-7.
5. Shumilina, V. Ye. Ways of increasing the financial stability of an enterprise to ensure economic security / V. E. Shumilina, K. N. Abdullaeva, T. V.

- Sushkova //: Modern problems of economic security, accounting and law in the Russian Federation. Volume 4, January 11, 2018 - 31 2019, 2019 .-- P. 5. - DOI 10.26526 / conferencearticle\_5c50616cd8cac1.84580638.
6. Nemirovsky, I.B., Starozhukova, I.A. Budgeting. From strategy to budget - a step-by-step guide [Text] / I.B. Nemirovsky, I.A. Starozhukov. - M .: publishing house "Williams", 2016. - 510 p.
  7. Nikitina, N. Problems of setting the budgeting system at enterprises and ways to solve them [Text] / N. Nikitina // Financial newspaper. 2018.No. 9.P. 37-40.
  8. Shumilina, V. E. Factors influencing the price decisions of the enterprise / V. E. Shumilina, A. P. Nelipa // Economic security, accounting and law in the Russian Federation: realities and prospects, 05 May - 05 2019, 2019 .-- S. 51-55.
  9. Shumilin, P. E. Accounting model of the decision support system / P. E. Shumilin, V. A. Eremenko // Scientific review: theory and practice. - 2020. - T. 10. - No. 4 (72). - S. 612-619. - DOI 10.35679 / 2226-0226-2020-10-4-612-619.