

УДК 338.2  
AGRIS E11  
JEL classification: Q10; Q14; R11

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/53/34>

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, КАК СПОСОБ ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «КОНСЕРВСУШПРОД»

©Гудкова О. В., ORCID: 0000-0002-3610-3664, SPIN-код: 7289-4628, канд. экон. наук,  
Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского,  
г. Брянск, Россия, oliy-00@mail.ru

©Ермакова Л. В., ORCID: 0000-0003-2570-3231, SPIN-код: 4080-6714, канд. экон. наук,  
Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского,  
г. Брянск, Россия, tkdtkd@yandex.ru

## BUDGETING AS A WAY OF PERFORMANCE OF THE DEVELOPMENT STRATEGY ON THE EXAMPLE OF JSC KONSERVSUSHPROD

©Gudkova O., ORCID: 0000-0002-3610-3664, SPIN-code: 7289-4628, Ph.D.,  
Bryansk State Academician I.G. Petrovski University, Bryansk, Russia, oliy-00@mail.ru  
©Ermakova L., ORCID: 0000-0003-2570-3231, SPIN-code: 4080-6714, Ph.D.,  
Bryansk State Academician I.G. Petrovski University, Bryansk, Russia, tkdtkd@yandex.ru

*Аннотация.* Значимость и актуальность финансового планирования и бюджетирования с каждым годом повышается в современных условиях хозяйствования. Благополучие хозяйствующего субъекта зависит от должным образом налаженного финансового планирования и бюджетирования. Финансовое планирование это один из основным инструментом регулирования деятельности хозяйствующего субъекта. Финансовое планирование и последующий контроль выполнения плановых заданий позволяют обеспечить высшее руководство точной, полной и актуальной информацией о выполнении мероприятий по достижению целей развития хозяйствующего субъекта. Бюджетирование, как показывает практика, играет все большую и большую роль в развитии любого предприятия и в получении наиболее высокой прибыли. Эффективное существование и развитие предприятия невозможно без финансового планирования работы и контроля за выполнением финансовых планов экономического субъекта. В бюджетировании находят свое отражение результаты планирования и контроля в виде отдельных финансовых данных. С помощью бюджетов разрабатываются стратегия эффективного развития экономического субъекта в условиях конкуренции, а также неопределенности в условиях рыночной экономики, и он служит важным инструментом достижения его целей. Поэтому в статье было проанализированы возможные способы становления процессов бюджетирования и контроля деятельности центров ответственности предприятия, определены составляющие целевых показателей деятельности предприятия, а также алгоритм введения процессов бюджетирования в деятельность конкретного экономического субъекта.

*Abstract.* The importance and relevance of financial planning and budgeting is increasing every year in the current economic environment. The welfare of the economic entity depends on well-established financial planning and budgeting. Financial planning is one of the main tools for regulating the activities of the business entity. Financial planning and subsequent monitoring of planned tasks allow providing senior management with accurate, complete and up-to-date information on the implementation of measures to achieve the development goals of the economic



entity. Budgeting, as practice shows, plays an increasingly important role in the development of any enterprise and in obtaining the highest profits. Effective existence and development of the enterprise is impossible without financial planning of work and supervision of the financial plans of the economic entity. Budgeting reflects the results of planning and control in the form of separate financial data. Budgets develop a strategy for the effective development of an economic entity in a competitive and market-based economy, and it serves as an important tool for achieving its goals. Therefore, the article analyzed possible ways of forming the processes of budgeting and monitoring the activities of the company's centers of responsibility, identified the components of the company's targets, as well as the algorithm of introduction budgeting processes into the activities of a particular economic entity.

*Ключевые слова:* бюджет, бюджетирование, центры ответственности, контроль, планирование, финансовое планирование, прибыль, управленческий учет.

*Keywords:* budget, budgeting, responsibility centers, control, planning, financial planning, profit, management accounting.

Внедрение бюджетирования в текущую деятельность предприятия является крайне затратным процессом – менеджерам необходимо провести доскональный анализ финансовой структуры компании, проверку всех существующих в организации бизнес-процессов, создать систему целевых показателей деятельности, отвечающих долгосрочным задачам развития, продумать схему мотивации управляющих центрами ответственности, определить форматы бюджетов, последовательность их составления и утверждения, назначить ответственных за ведение бюджетирования. При этом менеджеры должны быть достаточно квалифицированными, чтобы созданная ими система работала должным образом и отвечала поставленным задачам. Если у руководителей нет необходимых компетенций, либо нет времени заниматься созданием системы, то можно заказать услугу становления бюджетирования у специализированных компаний. Такая услуга может стоить серьезных денег, при этом существуют риски, что сторонние эксперты не учтут какие-либо особенности деятельности предприятия, и система бюджетирования не будет полноценной. Кроме того, предприятиям, не имеющим специализированного отдела бухгалтерского управленческого учета, с большой вероятностью придется нанимать новых работников, в должностные обязанности которых будет входить ведение бюджетного процесса — составление бюджетов на основе планов, контроль за их исполнением и анализ причин отклонений. Также бюджетирование требует внедрения современных компьютерных программных средств, способных автоматизировать сбор и обработку необходимой для бюджетного процесса информации, на создание или настройку которых также придется потратить значительные средства.

Таким образом, внедрение бюджетирования в деятельность организации с целью только лишь усиления контроля за затратами и усилением мотивации сотрудников могут позволить себе только крупные стабильные компании, главная цель которых — увеличение эффективности деятельности, либо предприятия, имеющие серьезные проблемы именно с этими элементами деятельности [1].

ОАО «Консервсушпрод» Стародубского района Брянской области не подходит ни под один из этих критериев и имеет проблемы другого плана. Прежде всего, это медленный рост выручки, который не опережает даже рост себестоимости произведенной продукции. Также можно выделить невысокий уровень рентабельности — меньше 10%, и проблемы с

оборотным капиталом — серьезное увеличение дебиторской задолженности при уменьшении кредиторской, что выливается в чистый отток денежных средств по основному виду деятельности.

Перечисленные факторы свидетельствуют о том, что ОАО «Консервсушпрод» следует проанализировать причины возникновения таких результатов деятельности и принять стратегию развития, в которой будут выделены шаги по преодолению негативных трендов. При этом именно бюджетирование способно стать такой управленческой технологией, которая позволит наиболее эффективно перевести стратегические цели в конкретные задания для менеджеров среднего и низшего звена предприятия, а также создать прозрачную систему мотивации каждого подразделения для достижения поставленных целей.

Итак, можно сделать вывод, что становление системы бюджетирования и контроля центров ответственности на ОАО «Консервсушпрод» может стать одним из элементов качественного преобразования управления компанией, что позволит ей успешно развиваться, а значит затраты, понесенные при создании системы бюджетирования окупятся [2].

Кроме этого, без системы управленческого учета акционеры не имеют возможности подробно изучить текущее финансовое состояние компании. Стандартные формы бухгалтерской финансовой отчетности не раскрывают все составные части деятельности организации, а строки баланса даются обобщенно, без разделения по менее мелким элементам, например, увеличение запасов год от года может свидетельствовать, как о проблемах с реализацией произведенной продукции, так и об инвестициях в оборотный капитал. В ОАО «Консервсушпрод» такая проблема особенно проявляется в отчете о движении денежных средств — в нем отсутствует информация о денежных потоках от инвестиционных операций, а все платежи по финансовым операциям относятся на прочие платежи, что не позволяет проводить анализ использования денежных средств [3].

Первоначально при создании стратегии деятельности предприятия необходимо выделить выгодополучателей, их основные цели, уровень приемлемого для них риска, а также возможность влияния на деятельность компании. В ОАО «Консервсушпрод», как говорилось ранее, существует несколько категорий акционеров — три физических лица, не являющихся работниками организации с долей в уставном капитале 76,76%; муниципальное образование Стародубский район Брянской области и физические лица работники компании. Все они имеют право на получение дивидендов в доле, соответствующей их доле в уставном капитале Общества, но в последние годы предприятие дивиденды не выплачивало.

При этом, согласно годовому отчету Общества за 2018 год на 24.04.2019 в состав Совета директоров входили 6 работников организации и только один независимый член — акционер Т. И. Гайдукова. Это свидетельствует о том, что в промежутках между годовыми общими собраниями акционеров и внеочередными общими собраниями у владельцев крупнейших долей в компании практически нет возможности повлиять на принимаемые в Обществе решения. Для защиты своих интересов и контроля за деятельностью предприятия извне следует ввести в Совет директоров независимых членов, которые отстаивали бы их интересы и следили за выполнением поставленных целей.

При этом, безусловно, основной целью данных акционеров будет являться увеличение стоимости акций компании, ведь они приобрели долю в уставном капитале Общества в 2014 году, при том, что оно не выплачивало дивиденды, а значит, инвестиция была произведена с целью увеличения стоимости приобретенной доли. Для достижения данной цели ОАО «Консервсушпрод» необходимо обеспечивать постоянный рост выручки, увеличение по сравнению с текущей ситуацией показателей прибыльности и рентабельности, а также иметь

перспективы серьезного роста, для чего необходимо либо выходить на новые рынки, либо выпускать новые продукты на текущих рынках.

Увеличение рентабельности, а также доли чистой прибыли в выручке без кардинального изменения структуры производства представляется практически невозможным, так как компания работает на высоко конкурентных рынках молочной продукции и консервированных изделий, а соответственно еще большее снижение себестоимости вызовет серьезное снижение качества, что негативно скажется на продажах. Повышение цены на уже существующую продукцию так же не будет являться рациональным шагом на фоне сторнирующих на протяжении нескольких лет реальных доходов потребителей.

Таким образом, для роста выручки, увеличения показателей рентабельности предприятию необходимо разрабатывать новые продукты и выходить на новые растущие рынки. Для выявления недостатков в текущей структуре производства, возможных направлений развития, а также технических возможностей производственных мощностей необходимо провести маркетинговый аудит портфеля продукции компании, состояние основных фондов и потенциал их использования, а также соотнести полученные результаты между собой.

Для проведения подробного анализа производственных возможностей предприятия важно обладать технической информацией по каждому типу основных средств. Для производственного оборудования необходимо знать максимальный уровень выпуска конкретного вида продукции в натуральном измерении, какой уровень наблюдается текущий момент, сколько времени оборудование простаивает. Таким образом, можно высчитать потенциал производства данного вида продукции, а зная его цен получить потенциальную выручку, которую получило бы предприятие, если бы смогло продать всю произведенную продукцию.

Но есть возможность проанализировать потенциальный уровень выпуска и только лишь на основе бухгалтерской финансовой отчетности и ее прошлых показателей. Так, в 2014–2015 годах выручка ОАО «Консервсушпрод» составляла около 2900 млн рублей, что было возможным благодаря крупному государственному заказу на поставку сухих пайков в вооруженные силы Российской Федерации. Этот показатель практически в 3 раза превышает текущие значения, при том, что остаточная стоимость основных средств незначительно отличается от значений 2018 года. Из этого можно сделать вывод, что с существующими производственными мощностям, возможно, производить в несколько раз больше продукции, а, следовательно, крупных вложений в расширение производства на текущем этапе не требуется.

Для анализа структуры производимой продукции необходимо собрать информацию по себестоимости единицы и цене каждого вида товара и рассчитать, таким образом, рентабельность по каждому. Далее, сопоставив доли различных товаров в общем объеме реализации можно сделать вывод о том, насколько выгодно предприятию заниматься тем или иным видом деятельности. Можно рассмотреть отказ от производства самых низкорентабельных продуктов, а высвободившиеся ресурсы направить на развитие более перспективных направлений [4].

Для ОАО «Консервсушпрод» существенную роль в структуре реализации имеет госзаказ на поставки консервированных изделий в силовые структуры. Это имеет, как позитивные, так и негативные факторы. С одной стороны, исчезает фактор неопределенности — предприятие точно знает, сколько ему нужно произвести продукции за период и по какой цене. С другой стороны, теряется мотивация высшего руководства к развитию и активному

участию в конкурентной борьбе, что после сокращения объема госзаказа может негативно сказаться на деятельности предприятия, что и произошло с ОАО «Консервсушпрод» в 2016 году и продолжилось в следующие периоды.

По информации, представленной в годовом отчете Общества за 2018 год в компании действует две стратегии развития общества: «Развитие производства цельномолочной продукции, плановый срок реализации 2015–2020 гг.» и «Увеличение объема розничных продаж, плановый срок реализации 2015–2020 гг.». Учитывая, что финансовые показатели на протяжении этих лет снижались, то можно предположить, что данные стратегии не были полностью воплощены в жизнь и на основе анализа причин неудачи следует создать в 2020 году новую стратегию развития.

Таким образом, базисом новой стратегии должно стать стремление выхода на новые рынки, создание новых высокомаржинальных продуктов, имеющих потенциал захвата определенной доли рынка и увеличение эффективности маркетинговой деятельности. Основным инструментом достижения целей, заложенных в такой стратегии должно стать бюджетирование деятельности, преобразующее стратегические показатели в конкретные задачи, имеющие количественные значения, для руководителей центров ответственности.

Первым шагом к становлению бюджетирования в ОАО «Консервсушпрод» будет являться проведение диагностики финансовой структуры предприятия. На этом этапе высшему руководству необходимо изучить организационную структуру компании и проанализировать ответственность руководителей подразделений за доходы и расходы, пересмотреть существующие бизнес-процессы и существующие между ними связи для выявления центров финансовой ответственности.

Поскольку ОАО «Консервсушпрод» не является холдинговой компанией, то в ее структуре присутствует только один центр прибыли, ответственность за который несет генеральный директор, а заинтересованными в положительном результате его деятельности лицами являются непосредственно акционеры Общества. Так же выделяется единственный центр инвестиций, который не отличается с точки зрения управления от центра прибыли — и контроль операционной деятельности, и выгодное инвестирование капитала компании являются обязанностями генерального директора, который несет ответственность за результаты этой деятельности.

Наиболее рациональным будет создание на базе центра прибыли ОАО «Консервсушпрод» двух центров маржинального дохода: производства молочной продукции и производства консервированной продукции. Несмотря на то, что сейчас в организационной структуре Общества нет подобного разделения, выделение таких центров финансовой ответственности возможно и необходимо.

Возможность такого деления определяется, прежде всего, тем, что для каждого из направлений деятельности существует по два независимых производственных цеха, а продукция, выпускаемая ими, не используется в другом виде деятельности, т. е. продукция, выпускаемая консервным цехом и переработки мяса, не используется в цехах переработки молока и плавленого сыра и наоборот.

Необходимость же подобного выделения центров маржинального дохода можно выделить в несколько факторов:

1. Использование различающихся материалов и сырья — разную продукцию производят из разных компонентов. Для молочного направления это, прежде всего цельное молоко, а для консервного — мясо и овощи.

2. Особенности готовой продукции. Молочная продукция имеет короткий срок хранения, что вызывает необходимость поддержания ритмичного производства,

повышенного контроля за условиями хранения материалов и произведенных продуктов, а также влечет риски порчи при задержке реализации. Консервная продукция не обладает такими недостатками, так как может храниться несколько лет.

3. Особенности реализации продукции. В структуре продаж консервов и консервированной еды быстрого приготовления большую долю занимает государственный заказ на поставку пайков в силовые структуры, при этом эта же продукция при доведении ее упаковки к потребительским качествам, соответствующим стандартам магазинов, может сбываться в розничные сети. Молоко, сыры и цельномолочная продукция же реализуется только в розницу, при этом на очень конкурентном рынке.

4. Различия в сложности создания новой продукции. Для запуска принципиально новых товаров, создаваемых на основе молока предприятию, было бы необходимо закупить новое оборудование, способное на проведение необходимых технологических процедур. Также возможен запуск новой линейки продукции при помощи только лишь приемов маркетинга, но на высококонкурентном рынке это несет в себе большие риски. Для разработки нового консервированного продукта возможно простое изменение рецептуры с возможным добавлением новых компонентов, либо изменением вкусовых качеств, что возможно сделать без приобретения нового оборудования.

Необходимо назначить ответственных за деятельность каждого из центров маржинального дохода, главной задачей которых будет достижение поставленных целевых показателей [5].

Также в структуре финансовых центров ответственности предприятия должны быть выделены бухгалтерия, администрация, вспомогательные производства, а также паросиловой участок и механический цех, обеспечивающие обслуживание деятельности производственных цехов [6]. Перечисленные центры финансовой ответственности будут являться центрами затрат ОАО «Консервсушпрод» в целом, а не относиться к какому-либо из центров маржинального дохода. Затраты этих центров в большинстве своем будут являться условно-постоянными, а значит цель их руководителей — недопущение перерасхода средств свыше установленных лимитов без конкретных причин.

Внутри центров маржинального дохода необходимо будет выделить несколько центров затрат: непосредственно соответствующие производственные цеха, центр снабжения, соответствующие склады и лаборатория, занимающаяся не только контролем за соблюдением технологии производства, но и занятая разработкой рецептур новых продуктов. Кроме этого будут выделены коммерческие отделы, отвечающие за сбыт продукции — на их базе будет создан центр дохода, а также полноценный центр затрат, а не центр финансового учета, так как за размер расходов на маркетинг и рекламу будет отвечать именно этот отдел в конкретном центре маржинального дохода [7].

Несмотря на то, что на данный момент на предприятии эти отделы едины, а при такой схеме необходимо будет создание центра ответственности в каждом из направлений бизнеса, это не значит, что придется создавать новые независимые отделы. Достаточно будет разделения ответственности конкретных работников внутри существующего подразделения.

Следующим шагом в постановке бюджетирования будет являться создание системы целевых показателей. Конкретные цифры показателей, которые должны быть достигнуты за определенный временной срок необходимо указать в стратегии развития Общества. Соответственно, будут рассчитаны значения этих показателей на конец каждого года, а также пути к достижению их. Основными целевыми показателями для ОАО «Консервсушпрод» будут рост выручки до значений как минимум уровня 2014–2015 годов и общее увеличение рентабельности продаж. В первый год реализации такой стратегии в основном будут

произведены крупные затраты на маркетинговые исследования и разработку рецептур новых продуктов, которые еще не увеличат существенно объем продаж. При этом уже в первый год можно поставить цели по небольшому росту рентабельности для центров маржинального дохода за счет пересмотра структуры производства в пользу более маржинальных товаров. В последующие периоды будут поставлены цели по размеру выручки.

Следующим шагом будет являться выбор форм бюджетов и схемы их консолидации [8]. Для ОАО «Консервсушпрод» подойдет итеративный метод формирования бюджетов. Контрольные цифры по выручке и рентабельности на предстоящий год будут спускать в центры маржинального дохода, где будут составляться операционные бюджеты, консолидацию которых в финансовый бюджет произведет соответствующий отдел бухгалтерии.

Изначально необходимо составить бюджет продаж с конкретным количеством реализации каждого вида продукции по определенным ценам для обеспечения необходимой выручки, как в целом за год, так и с разбивкой по месяцам. После чего составляются бюджеты прямых затрат на материалы (состоящий из бюджета закупок материалов и бюджета остатков материалов), незавершенного производства, остатков продукции, бюджет прямых затрат на оплату труда, общепроизводственных расходов, составляющие себестоимость необходимого количества продукции [9].

После этого должны быть составлены бюджеты маркетинга и затрат на реализацию, которые позволят поддерживать необходимый уровень продаж для реализации заданного количества продукции, а также создающие возможности для больших продаж в будущем. На этом завершается создание операционных бюджетов центров маржинального дохода и создаются бюджеты общих для них расходов — затрат на административные подразделения, бухгалтерию и вспомогательные производства [5].

Операционные бюджеты впоследствии консолидируются в бюджет доходов и расходов на год и с разбивкой по месяцам. Добавив к нему план по инвестициям и по привлечению кредитных средств, а также расчетом дебиторской и кредиторской задолженностей создается бюджет движения денежных средств. На основании итоговых показателей по статьям данных бюджетов и показателей прошлого года создается расчетный баланс.

Следующим этапом будет формирование учетно-финансовой политики организации, то есть правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета, в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле выполнения бюджетов [10]. Определяется порядок планирования — от формирования плана продаж до утверждения основного бюджета предприятия, с указанием участников процесса планирования, регламентов их действий, формата документов и сроков их разработки, согласования и утверждения. Также необходимо либо внедрение новых программных продуктов для автоматизации процесса бюджетирования, либо настройка уже существующих под новые задачи.

Завершается весь процесс составлением регламентных документов: положение о финансовой структуре; положение о центрах финансовой ответственности; положение о бюджетах; положение об учетной политике; положение о планировании; положение о финансово-экономическом анализе.

#### *Список литературы:*

1. Божина Ю. В., Мельгуй А. Э. Составляющие эффективной системы внутрихозяйственного контроля // Сегодня и завтра Российской экономики. 2009. №30. С. 35-39.



2. Мельгуй А. Э., Дворецкая Ю. А. Организация управленческого учета: принципы, модели и основные инструменты // Экономика. Социология. Право. 2018. №2 (10). С. 40-47.
3. Дедова О. В., Ковалева Н. Н. Формирование управленческой отчетности на предприятии // Экономика. Социология. Право. 2018. №2 (10). С. 26-33.
4. Дворецкая Ю. А., Ковалева Н. Н., Мельгуй А. Э. Концептуальные особенности организации информационной подсистемы управленческого учета на предприятии // Экономика. Социология. Право. 2016. №1. С. 25-28.
5. Посохина А. В. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы. Пермь, 2007.
6. Дедова О. В., Шварц Э. С., Шварц М. Р., Ермакова Л. В. Использование бюджетирования для внедрения системы оплаты труда, основанной на оценке эффективности работы персонала // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. №11 (58). С. 329-334.
7. Хруцкий В. Е., Хруцкий Р. В. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования. М.: Финансы и статистика, 2007.
8. Ермакова Л. В., Гудкова О. В., Мельгуй А. Э. Основные направления организации управленческого учета на предприятии // Экономика, предпринимательство и право. 2016. Т. 6. №3. С. 315-320.
9. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент - теория и практика. М.: Перспектива, 2010.
10. Мельгуй А. Э., Ермакова Л. В., Кузнецова О. Н. Организация управленческого учета в сфере малого предпринимательства // Modern Economy Success. 2018. №4. С. 79-82.

#### References:

1. Bozhina, Yu. V., & Melgui, A. E. (2009). Sostavlyayushchie effektivnoi sistemy vnutrikhozyaistvennogo kontrolya. *Segodnya i zavtra Rossiiskoi ekonomiki*, (30), 35-39. (in Russian).
2. Melgui, A. E., & Dvoretzkaya, Yu. A. (2018). Organizatsiya upravlencheskogo ucheta: printsipy, modeli i osnovnye instrumenty. *Ekonomika. Sotsiologiya. Pravo*, (2), 40-47. (in Russian).
3. Dedova, O. V., & Kovaleva, N. N. (2018). Formirovanie upravlencheskoi otchetnosti na predpriyatii. *Ekonomika. Sotsiologiya. Pravo*, (2), 26-33. (in Russian).
4. Dvoretzkaya, Yu. A., Kovaleva, N. N., & Melgui, A. E. (2016). Kontseptualnye osobennosti organizatsii informatsionnoi podsistemy upravlencheskogo ucheta na predpriyatii. *Ekonomika. Sotsiologiya. Pravo*, (1), 25-28. (in Russian).
5. Posokhina, A. V. (2007). Uchet zatrat, kal'kulirovanie i byudzhetrovanie v otdel'nykh otraslyakh proizvodstvennoi sfery. Perm, (in Russian).
6. Dedova, O. V., Shvarts, E. S., Shvarts, M. R., & Ermakova, L. V. (2017). Ispol'zovanie byudzhetrovaniya dlya vnedreniya sistemy oplaty truda, osnovannoi na otsenke effektivnosti raboty personala. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii*, (11), 329-334. (in Russian).
7. Khrutskii, V. E., & Khrutskii, R. V. (2007). Sistemy byudzhetrovaniya. Sem' shagov po effektivnoi postanovke byudzhetrovaniya. Moscow, Finansy i statistika. (in Russian).
8. Ermakova, L. V., Gudkova, O. V., & Melgui, A. E. (2016). Osnovnye napravleniya organizatsii upravlencheskogo ucheta na predpriyatii. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 6(3), 315-320. (in Russian).
9. Stoyanova, E. S. (2010). Finansovyi menedzhment - teoriya i praktika. Moscow, Perspektiva.





10. Melgui, A. E., Ermakova, L. V., & Kuznetsova, O. N. (2018). Organizatsiya upravlencheskogo ucheta v sfere malogo predprinimatel'stva. *Modern Economy Success*, (4), 79-82.

*Работа поступила  
в редакцию 08.03.2020 г.*

*Принята к публикации  
14.03.2020 г.*

---

*Ссылка для цитирования:*

Гудкова О. В., Ермакова Л. В. Бюджетирование, как способ исполнения стратегии развития на примере ОАО «Консервсушпрод»// Бюллетень науки и практики. 2020. Т. 6. №4. С. 294-302. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/53/34>

*Cite as (APA):*

Gudkova, O., & Ermakova, L. (2020). Budgeting as a Way of Performance of the Development Strategy on the Example of JSC Konservsushprod. *Bulletin of Science and Practice*, 6(4), 294-302. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/53/34> (in Russian).