

УДК 658.1

DOI: 10.34670/AR.2026.64.68.072

**Разработка модели бюджетирования доходов и расходов для
повышения эффективности управления финансовыми ресурсами
малого и среднего бизнеса**

Нюхня Ирина Викторовна

Кандидат экономических наук, доцент,
Рязанский государственный университет им. С.А. Есенина,
390000, Российская Федерация, Рязань, ул. Свободы, 46;
e-mail: i1238644@yandex.ru

Кузина Екатерина Ивановна

Кандидат экономических наук, доцент,
Рязанский государственный университет им. С.А. Есенина,
390000, Российская Федерация, Рязань, ул. Свободы, 46;
e-mail: eikuzina@bk.ru

Аннотация

Количественный рост сектора малого и среднего предпринимательства в России сочетается со сжатием банковского кредитования и высокой стоимостью заёмных средств, что переносит нагрузку по обеспечению платёжеспособности на внутренние инструменты финансового управления. Регламентные схемы бюджетирования, сложившиеся в практике крупных организаций, для предприятия без обособленной финансовой службы избыточны по трудоёмкости, а упрощённые схемы теряют связь между планом продаж и покрытием постоянных расходов. Цель работы – построение модели бюджетирования доходов и расходов, соразмерной ресурсам малой организации, и оценка её результативности расчётным путём. Использованы план-факт анализ бюджетных статей, факторное разложение отклонения прибыли от продаж методом цепных подстановок по четырём факторам, расчёт операционного рычага и точки безубыточности маржинальным методом, скользящее прогнозирование платёжной позиции на горизонте 13 недель. Расчёт выполнен на модельном малом предприятии оптово-розничной торговли с выручкой 187,4 млн руб. Отклонение прибыли от продаж составило 5,3 млн руб., или 30,5 % планового значения, при отклонении выручки 2,4 %; наибольший вклад в отклонение внесло снижение доли валовой прибыли на 1,02 процентного пункта. Переход на скользящий бюджетный цикл снизил среднюю ошибку месячного прогноза выручки с 14,3 до 6,8 % и сократил число недель с отрицательным сальдо денежного потока с семи до двух. Расчёты показывают, что управляемость финансовых ресурсов малого предприятия определяется не полнотой бюджетного регламента, а частотой сверки платёжной позиции и глубиной разложения отклонений по факторам.

Для цитирования в научных исследованиях

Нюхня И.В., Кузина Е.И. Разработка модели бюджетирования доходов и расходов для повышения эффективности управления финансовыми ресурсами малого и среднего бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 766-775. DOI: 10.34670/AR.2026.64.68.072

Ключевые слова

Бюджетирование, бюджет доходов и расходов, малое и среднее предпринимательство, финансовые ресурсы, платёжный календарь, отклонения бюджета, факторный анализ, точка безубыточности, финансовое планирование, управленческий учёт.

Введение

Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства после ежегодного обновления 10 июля 2026 г. содержит 6,6 млн записей – на 3,5 % больше, чем годом ранее. Численный рост сектора сопровождается сжатием внешнего финансирования: по данным Банка России, за 2025 г. субъектам малого и среднего предпринимательства предоставлено кредитов на 14,5 трлн руб. (на 14,9 % ниже уровня 2024 г.) при задолженности 14,8 трлн руб. на 1 января 2026 г. и доле просроченной задолженности 4,0 %. Средневзвешенная ставка по кредитам сектора в декабре 2025 г. составляла 18,8 % годовых по краткосрочным и 16,6 % по долгосрочным. Снижение ключевой ставки до 14,00 % годовых решением Совета директоров Банка России от 24 июля 2026 г. удешевляет обслуживание долга с лагом; текущая платёжеспособность малой организации определяется согласованием сроков поступлений и выплат.

Применительно к сектору малого предпринимательства набор процедур финансового планирования адаптирован М.Н. Михайлюк [Михайлюк, 2025], причём ориентация на годовой горизонт там сохранена. Н.В. Ягодина и А.А. Ремизова [Ягодина, Ремизова, 2025] выстраивают методологию бюджетной системы через полный регламентный цикл, включая проектирование финансовой структуры и работу бюджетного комитета, что для организации с численностью 30–50 человек избыточно по трудозатратам. Иную конфигурацию описывает А.А. Степанчук [Степанчук, 2022]: бюджетирование малого предприятия сводится к ограниченному набору операционных бюджетов при жёсткой привязке к платёжному календарю. Качество учётных данных осложняет практическую сторону вопроса – И.П. Забродин [Забродин, 2024] фиксирует неполноту аналитики, смешение хозяйственных и личных расходов собственника, запаздывание первичных документов. Бюджет, построенный на таких данных, воспроизводит их погрешность в плановых значениях.

Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика», рассчитанный на 2025–2030 гг., предусматривает реальный прирост дохода на одного работника субъекта малого и среднего предпринимательства на 28,1 % к 2030 г. Состав действующих мер финансовой поддержки систематизирован Е.С. Сапожниковой, Т.В. Болдыревой и О.А. Чугуновой [Сапожникова, Болдырева, Чугунова, 2025]. Доступ к льготным программам требует подтверждённого финансового плана; инструменты финансового инжиниринга в кредитовании сектора разобраны Н.С. Мельниковой и Э.В. Ерофтьевой [Мельникова, Ерофтьева, 2025]. Отсюда задача работы – построить модель бюджетирования доходов и расходов, пригодную для

организации без обособленной финансовой службы, и проверить её результативность расчётами.

Материалы и методы исследования

В расчётной части использовано модельное малое предприятие оптово-розничной торговли непродовольственными товарами со среднесписочной численностью 38 человек и выручкой 2025 г. 187,4 млн руб.; учёт ведётся с применением упрощённых способов. Исходные показатели деятельности сконструированы авторами как расчётный пример и помечены соответственно; макроэкономический фон – данные Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства, ставки кредитования сектора, ключевая ставка – взят из публикаций ФНС России, Банка России и Минэкономразвития России за 2024–2026 гг. Применены план-факт анализ бюджетных статей с расчётом абсолютных и относительных отклонений, факторное разложение отклонения прибыли от продаж методом цепных подстановок по четырём факторам, расчёт операционного рычага и точки безубыточности маржинальным методом, скользящее прогнозирование платёжной позиции с недельным шагом на горизонте 13 недель.

Управленческая природа бюджетирования как инструмента распоряжения финансовыми ресурсами обоснована Г.Т. Манукяном [Манукян, 2022], схема организации планирования без регламентного избытка – В.В. Колесниковой и В.Н. Гончаровым [Колесникова, Гончаров, 2023]. Предлагаемая модель опирается на обе позиции и сокращает отчётный документооборот до одного документа в месяц. Модель включает четыре блока: нормативно-целевой с годовыми ориентирами по выручке, марже и предельной сумме постоянных расходов; операционный с бюджетом доходов и расходов по двум центрам ответственности; платёжный со скользящим платёжным календарём; контрольно-аналитический с разбором отклонений по факторам. Нормирование статей выполнено по данным 2025 г., порог существенности отклонения принят на уровне 5 % для переменных статей и 10 % для условно-постоянных.

Результаты и обсуждение

В малой организации бюджет доходов и расходов решает две несовпадающие задачи – нормирование затрат и оценку результата центров ответственности. Разделение статей на переменные и условно-постоянные, без которого первая задача не решается, у М.А. Авдюшиной [Авдюшина, 2022] выступает условием работоспособности бюджета торговой организации. Маржинальный порядок сборки бюджета, предложенный В.В. Абашкиной [Абашкина, 2022], связывает план продаж с покрытием постоянных расходов напрямую и удобен там, где ассортимент широк и учёт затрат по товарным группам не ведётся. Этот порядок принят в расчётной части работы.

Состав финансовых ресурсов малого предприятия узок: собственные средства, короткий банковский кредит, отсрочка платежа поставщика. Смещение структуры источников в сторону краткосрочных заимствований, отмеченное Т.С. Петросяном и Н.Е. Царёвой [Петросян, Царёва, 2025], повышает чувствительность финансового результата к процентной ставке. Расширение перечня оцениваемых параметров за счёт процедур технологического аудита прослеживается в работе Я.С. Андреева [Андреев, 2025]; для организации с численностью 38 человек подобное расширение утяжеляет отчётность без прироста управляемости. Цифровой контур управления

финансовыми ресурсами, описанный М.П. Саруновой с соавторами [Сарунова, Андреева, Лазарева, Лиджиева, Утунов, 2025], предполагает автоматизированный сбор данных. Условие его работоспособности – настроенная аналитика учётной системы, которой малые организации располагают выборочно.

Какой бы ни была конфигурация системы, точность бюджета не превышает качества исходных данных. С.Н. Гришкина и Н. Калпакчи [Гришкина, Калпакчи, 2023] связывают информационную прозрачность малого бизнеса с цифровизацией учётно-контрольных процессов, фиксируя разрыв между наличием учётной программы и её настройкой под управленческие задачи. Собственную неопределённость вносит налоговый контур – по оценке В.В. Понкратова [Понкратов, 2025], автоматический расчёт обязательств снимает часть нагрузки с бухгалтерии, оставляя открытым внутригодовое планирование налоговых платежей. В предлагаемой модели налоговый отток вынесен в платёжный блок отдельной строкой с ежемесячной разбивкой.

Конструкция модели подчинена трём условиям – отсутствие обособленной финансовой службы, глубина аналитики учёта не ниже уровня центра ответственности, месячный цикл контроля. Блоки различаются горизонтом планирования, периодичностью пересмотра и контрольным показателем (табл. 1).

Таблица 1 - Состав модели бюджетирования доходов и расходов малого предприятия

Блок модели	Объект планирования	Горизонт и шаг	Контрольный показатель	Порог отклонения
Нормативно-целевой	Выручка, доля валовой прибыли, предельная сумма постоянных расходов	Год, пересмотр раз в полугодие	Доля валовой прибыли в выручке	1,5 п. п.
Операционный	Бюджет доходов и расходов по двум центрам ответственности	Год с ежемесячной разбивкой, скользящее продление на квартал	Прибыль от продаж	10 %
Платёжный	Поступления, выплаты, остаток денежных средств	13 недель, шаг одна неделя	Минимальный недельный остаток	5 %
Контрольно-аналитический	Отклонения статей бюджета доходов и расходов	Месяц	Число статей с отклонением сверх порога	–

Источник: составлено авторами.

За счёт разнесения горизонтов по блокам снимается основное противоречие малого бюджетирования – годовой бюджет доходов и расходов фиксирует целевую маржу и предельные расходы, платёжный календарь на 13 недель отвечает за исполнимость платежей ближайшего квартала. Трудоёмкость поддержания системы оценивается в 14–16 человеко-часов в месяц.

Пороговые значения отклонений разведены по природе статей. Порог 5 % по переменным статьям улавливает изменение закупочных цен и структуры продаж раньше, чем оно отразится на годовом результате, а порог 10 % по условно-постоянным отсекает разовые колебания расходов на ремонт и рекламу. Отдельный порог в 1,5 процентного пункта установлен для доли валовой прибыли – показателя, изменение которого в торговой организации предшествует изменению прибыли от продаж.

Проведена апробация на данных модельного предприятия за 2025 г. Плановые значения соответствуют бюджету, утверждённому в декабре 2024 г. исходя из целевой доли валовой прибыли 30,00 % и предельной суммы условно-постоянных расходов 40,2 млн руб. Фактические значения отражают исполнение бюджета при снижении среднего чека и удорожании логистики во втором полугодии. Сопоставление ведётся в разрезе, достаточном для факторного разбора (табл. 2).

Таблица 2 - Исполнение бюджета доходов и расходов модельного малого предприятия за 2025 г.

Показатель	План, млн руб.	Факт, млн руб.	Отклонение, млн руб.	Отклонение, %
Выручка	192,0	187,4	-4,6	-2,4
Себестоимость продаж	134,4	133,1	-1,3	-1,0
Валовая прибыль	57,6	54,3	-3,3	-5,7
Коммерческие расходы	21,3	22,8	+1,5	+7,0
Управленческие расходы	18,9	19,4	+0,5	+2,6
Прибыль от продаж	17,4	12,1	-5,3	-30,5
Проценты к уплате	4,1	5,2	+1,1	+26,8
Прибыль до налогообложения	13,3	6,9	-6,4	-48,1

Источник: расчёты авторов по модельным данным.

Отклонение выручки умеренное – 2,4 % планового значения. Прибыль от продаж при этом сократилась на 30,5 %, прибыль до налогообложения – на 48,1 %. Непропорциональность отклонений объясняется совместным действием операционного и финансового рычагов: доля валовой прибыли опустилась с 30,00 до 28,98 %, то есть на 1,02 процентного пункта, а расходы двух групп выросли против плана суммарно на 2,0 млн руб. Порог существенности по доле валовой прибыли превышен незначительно, порог по прибыли от продаж – трёхкратно. Факторное разложение отклонения прибыли от продаж методом цепных подстановок выполнено по четырём факторам в последовательности: выручка, доля валовой прибыли, коммерческие расходы, управленческие расходы. Подстановка фактической выручки при плановой доле валовой прибыли даёт прибыль 16,02 млн руб., то есть вклад фактора выручки равен -1,38 млн руб. Замена плановой доли валовой прибыли фактической снижает результат до 14,11 млн руб., вклад фактора -1,91 млн руб. Учёт фактических коммерческих расходов даёт 12,61 млн руб. при вкладе -1,50 млн руб., учёт управленческих расходов – 12,11 млн руб. при вкладе -0,50 млн руб. Сумма вкладов составляет -5,29 млн руб. против общего отклонения -5,30 млн руб.; невязка 0,01 млн руб. возникает из-за округления доли валовой прибыли до второго знака.

На снижение доли валовой прибыли приходится 36,0 % суммарного отрицательного вклада, на перерасход коммерческих расходов – 28,3 %, на недобор выручки – 26,0 %, на управленческие расходы – 9,4 %. Две трети потери прибыли сформировались внутри статей, подконтрольных коммерческой службе, при формально приемлемом исполнении плана продаж. Годовой бюджет без помесечного контроля доли валовой прибыли обнаруживает такой сдвиг по итогам года, когда компенсирующие решения по ценам и условиям закупки уже неисполнимы.

Маржинальные характеристики подтверждают этот вывод. При отнесении 60 % коммерческих расходов к переменным маржинальная прибыль составляет 40,62 млн руб., постоянные расходы – 28,52 млн руб., операционный рычаг – 3,36. Снижение выручки на 1 %

при неизменной структуре затрат уменьшает прибыль от продаж на 3,36 %. Точка безубыточности по факту 2025 г. равна 131,6 млн руб. против плановых 117,5 млн руб., запас финансовой прочности сократился с 38,8 до 29,8 % выручки. Коэффициент покрытия процентов снизился с плановых 4,24 до 2,33 при рентабельности продаж 6,46 % вместо 9,06 %.

С первого квартала 2026 г. модельное предприятие переведено на скользящий бюджетный цикл в описанной конфигурации. Сопоставление до и после перехода проведено по семи параметрам – от точности месячного прогноза выручки до стоимости краткосрочного долга (табл. 3).

Таблица 3 - Параметры планирования модельного предприятия до и после перехода на скользящий бюджетный цикл

Параметр	2025 г.	I–II кварталы 2026 г.
Средняя ошибка месячного прогноза выручки, %	14,3	6,8
Число недель с отрицательным сальдо денежного потока (из 26)	7	2
Средний размер кассового разрыва, тыс. руб.	1 840	610
Доля статей расходов с отклонением сверх порога, %	41,2	17,6
Срок подготовки отчёта об исполнении бюджета, рабочих дней	9	4
Средневзвешенная ставка краткосрочных заёмных средств, % годовых	23,4	20,1
Рентабельность продаж, %	6,46	8,12

Источник: расчёты авторов по модельным данным.

Средняя ошибка месячного прогноза выручки снизилась более чем вдвое – с 14,3 до 6,8 %. Основной прирост точности обеспечило сокращение шага пересмотра: скользящее продление бюджета на квартал вперёд с ежемесячным обновлением фактических данных удерживает прогноз в пределах сложившейся сезонности. Число недель с отрицательным сальдо денежного потока сократилось с семи до двух из 26, средний размер кассового разрыва – с 1 840 до 610 тыс. руб. Стоимость краткосрочного долга снизилась на 3,3 процентного пункта. Часть снижения объясняется смягчением денежно-кредитных условий в первом полугодии 2026 г., часть – переходом от экстренного привлечения средств под закрытие разрыва к плановому использованию возобновляемой линии. При среднем остатке краткосрочной задолженности 22,2 млн руб. экономия на процентах в годовом выражении составляет порядка 0,73 млн руб. Доля расходных статей с отклонением сверх порога уменьшилась с 41,2 до 17,6 %, то есть с семи статей из семнадцати до трёх.

До четырёх рабочих дней с девяти сократился срок подготовки отчёта об исполнении бюджета. Показатель второстепенный по виду, но определяющий управленческую ценность отчёта: решение по ценам и условиям закупки, принятое на четвёртый рабочий день следующего месяца, влияет на текущий период, принятое на девятый – только на последующий. Рентабельность продаж выросла до 8,12 %, оставаясь ниже планового уровня 2025 г.

Расчёты складываются в пользу конфигурации, при которой регламентная полнота бюджетной системы уступает частоте контроля. Разбор отклонения прибыли по четырём факторам занимает у бухгалтера порядка сорока минут в месяц и локализует источник потери с точностью до статьи, тогда как расширенный состав бюджетов без факторного разбора даёт констатацию невыполнения плана. Обозначенная выше дискуссия о составе обязательных элементов системы разрешается для малых организаций в пользу минимального набора бюджетов при высокой частоте сверки платёжной позиции.

Без настроенной аналитики учёта модель не работает. При смешении хозяйственных и личных расходов собственника факторное разложение теряет смысл, поскольку отклонение управленческих расходов перестаёт быть управляемой величиной. Настройка аналитических признаков учётной системы под два центра ответственности и четыре группы расходов предшествует внедрению бюджетного цикла.

Заключение

Управляемость финансовых ресурсов малого предприятия определяется частотой сверки платёжной позиции и глубиной разложения отклонений, полнота бюджетного регламента вторична по отношению к обеим характеристикам. Модель из четырёх блоков с разнесёнными горизонтами – год для целевых ориентиров, месяц для бюджета доходов и расходов, неделя для платёжного календаря – поддерживается силами одного бухгалтера при трудоёмкости 14–16 человеко-часов в месяц.

Как показал расчёт на модельном предприятии, отклонение выручки в 2,4 % оборачивается потерей почти трети прибыли от продаж. Механизм такой трансформации раскрывается операционным рычагом со значением 3,36 и снижением доли валовой прибыли на 1,02 процентного пункта, на который приходится свыше трети суммарного отрицательного вклада. Отсюда практическое требование к торговой организации – контрольным показателем месячного цикла выступает доля валовой прибыли, а не абсолютная сумма выручки.

После сокращения шага пересмотра бюджета точность прогноза выручки выросла вдвое, а число недель с отрицательным денежным сальдо уменьшилось с семи до двух из 26. Природа этого эффекта не прогнозная: скользящий цикл уменьшает интервал, в течение которого ошибка накапливается бесконтрольно. Поэтому эффект достигается без дополнительного персонала и специализированного программного обеспечения.

За счёт замещения экстренных заимствований плановыми экономия на процентных платежах составила порядка 0,73 млн руб. в год при среднем остатке краткосрочного долга свыше 22 млн руб. По эффекту такая замена сопоставима с получением льготного финансирования, при том что ставки кредитования сектора держатся в диапазоне 16–19 % годовых, а ключевая ставка снижена до 14,00 %.

На организации сектора со сходной структурой затрат – с преобладанием переменной составляющей и краткосрочным характером заимствований – конфигурация модели переносима. Границу переносимости задаёт состояние аналитики учёта, поскольку без разделения расходов по центрам ответственности и группам бюджетный цикл вырождается в формальную процедуру.

Библиография

1. Абашкина В.В. Формирование бюджета доходов и расходов маржинальным методом в рамках системы управленческого учёта // Управленческий учет. 2022. № 7-3. С. 393–399. DOI: 10.25806/uu7-32022393-399
2. Авдошина М.А. Бюджетирование как способ финансового планирования в торговой организации // Управленческий учет. 2022. № 7-2. С. 167–180. DOI: 10.25806/uu7-22022167-180
3. Андреев Я.С. Тенденции развития технологического аудита малого и среднего бизнеса в России // Вопросы природопользования. 2025. Т. 4. № 3. С. 140–144.
4. Гришкина С.Н., Калпакчи Н. Цифровизация учетно-контрольных процессов в субъектах малого предпринимательства как фактор повышения их информационной прозрачности // Аудитор. 2023. № 9. С. 41–47. DOI: 10.12737/1998-0701-2023-9-9-41-47
5. Забродин И.П. Низкое качество бухгалтерского учета в малом бизнесе: признаки, причины, последствия //

- Современная экономика: проблемы и решения. 2024. № 9. С. 70–84. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2024/9/70-84
6. Колесникова В.В., Гончаров В.Н. Организация финансового планирования на предприятии в современных условиях функционирования отечественного бизнеса // Организатор производства. 2023. № 2. С. 45–55. DOI: 10.36622/vstu.2023.32.59.004
 7. Манукян Г.Т. Организационное бюджетирование как инструмент управления финансами // Региональные проблемы преобразования экономики. 2022. № 4. С. 86–96. DOI: 10.26726/1812-7096-2022-4-86-96
 8. Мельникова Н.С., Ерофеева Э.В. Особенности кредитования малого бизнеса с применением инструментов финансового инжиниринга: мировой и отечественный опыт // Научный результат. Экономические исследования. 2025. № 4. С. 99–108. DOI: 10.18413/2409-1634-2025-11-4-0-9
 9. Михайлюк М.Н. Адаптация инструментов финансового планирования к специфике деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства // Экономика и предпринимательство. 2025. № 5 (178). С. 744–752. DOI: 10.34925/eip.2025.178.5.125
 10. Петросян Т.С., Царёва Н.Е. Управление финансовыми ресурсами организации на современном этапе развития экономики России // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2025. № 3 (71). С. 189–197. DOI: 10.26456/2219-1453/2025.3.189-197
 11. Понкратов В.В. Автоматизированная упрощенная система налогообложения: оценка хода эксперимента и анализ потенциала применения // Управление и бизнес-администрирование. 2025. № 4. С. 177–186. DOI: 10.33983/2075-1826-2025-4-177-186
 12. Сапожникова Е.С., Болдырева Т.В., Чугунова О.А. Финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в России // Экономика и предпринимательство. 2025. № 9 (182). С. 871–875. DOI: 10.34925/eip.2025.182.9.153
 13. Сарунова М.П., Андреева Н.А., Лазарева Э.С., Лиджиева А.В., Утунов А.Е. Управление финансовыми ресурсами предприятия в условиях цифровой экономики: стратегические аспекты, ликвидность и устойчивость // Экономика и предпринимательство. 2025. № 12 (185). С. 1259–1264. DOI: 10.34925/eip.2025.185.12.212
 14. Степанчук А.А. Бюджетирование как эффективный инструмент управления малым предприятием // Управленческий учет. 2022. № 3. С. 154–161. DOI: 10.25806/uu3-12022154-161
 15. Ягодина Н.В., Ремизова А.А. Методология организации и построения системы бюджетирования на предприятии // Экономика, предпринимательство и право. 2025. № 10. С. 6553–6570. DOI: 10.18334/epp.15.10.123989

Development of an Income and Expenditure Budgeting Model for Improving the Efficiency of Financial Resource Management in Small and Medium-Sized Businesses

Irina V. Nyukhnya

PhD in Economics, Associate Professor,
Ryazan State University named after S.A. Yesenin,
390000, 46, Svobody str., Ryazan, Russian Federation;
e-mail: i1238644@yandex.ru

Ekaterina I. Kuzina

PhD in Economics, Associate Professor,
Ryazan State University named after S.A. Yesenin,
390000, 46, Svobody str., Ryazan, Russian Federation;
e-mail: eikuzina@bk.ru

Abstract

The quantitative growth of the small and medium-sized entrepreneurship sector in Russia is combined with a contraction in bank lending and the high cost of borrowed funds, which shifts the

burden of ensuring solvency to internal financial management instruments. The regulatory budgeting schemes established in the practice of large organizations are excessively labor-intensive for an enterprise without a dedicated financial service, while simplified schemes lose the connection between the sales plan and the coverage of fixed costs. The objective of the work is to build an income and expenditure budgeting model commensurate with the resources of a small organization and to evaluate its effectiveness by calculation. Plan-fact analysis of budget items, factor decomposition of sales profit deviation by the method of chain substitutions across four factors, calculation of operating leverage and break-even point by the marginal method, and rolling forecast of the payment position over a 13-week horizon were used. The calculation was performed on a model small wholesale and retail trade enterprise with revenue of 187.4 million rubles. The deviation of sales profit amounted to 5.3 million rubles, or 30.5% of the planned value, with a revenue deviation of 2.4%; the largest contribution to the deviation was made by a decrease in the gross profit share by 1.02 percentage points. The transition to a rolling budget cycle reduced the average monthly revenue forecast error from 14.3% to 6.8% and reduced the number of weeks with a negative cash flow balance from seven to two. The calculations show that the manageability of a small enterprise's financial resources is determined not by the completeness of the budget regulations, but by the frequency of payment position reconciliation and the depth of deviation decomposition by factors.

For citation

Nyukhnya I.V., Kuzina E.I. (2026) Razrabotka modeli byudzhetrovaniya dokhodov i raskhodov dlya povysheniya effektivnosti upravleniya finansovymi resursami malogo i srednego biznesa [Development of an Income and Expenditure Budgeting Model for Improving the Efficiency of Financial Resource Management in Small and Medium-Sized Businesses]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 766-775. DOI: 10.34670/AR.2026.64.68.072

Keywords

Budgeting, income and expenditure budget, small and medium-sized entrepreneurship, financial resources, payment calendar, budget deviations, factor analysis, break-even point, financial planning, management accounting.

References

1. Abashkina, V. V. (2022). Formirovaniye byudzheta dokhodov i raskhodov marzhinalnym metodom v ramkakh sistemy upravlencheskogo uchyota [Formation of the income and expenditure budget by the marginal method within the management accounting system]. *Upravlencheskiy uchet*, (7-3), 393–399. DOI: 10.25806/uu7-32022393-399
2. Andreev, Ya. S. (2025). Tendentsii razvitiya tekhnologicheskogo audita malogo i srednego biznesa v Rossii [Trends in the development of technological audit of small and medium-sized businesses in Russia]. *Voprosy prirodopolzovaniya*, *4*(3), 140–144.
3. Avdyushina, M. A. (2022). Byudzhetrovaniye kak sposob finansovogo planirovaniya v trgovoy organizatsii [Budgeting as a method of financial planning in a trading organization]. *Upravlencheskiy uchet*, (7-2), 167–180. DOI: 10.25806/uu7-22022167-180
4. Grishkina, S. N., & Kalpakchi, N. (2023). Tsifrovizatsiya uchetho-kontrolnykh protsessov v subyektakh malogo predprinimatelstva kak faktor povysheniya ikh informatsionnoy prozrachnosti [Digitalization of accounting and control processes in small business entities as a factor of increasing their information transparency]. *Auditor*, (9), 41–47. DOI: 10.12737/1998-0701-2023-9-9-41-47
5. Kolesnikova, V. V., & Goncharov, V. N. (2023). Organizatsiya finansovogo planirovaniya na predpriyatii v sovremennykh usloviyakh funktsionirovaniya otechestvennogo biznesa [Organization of financial planning at the

- enterprise in the modern conditions of the domestic business functioning]. *Organizator proizvodstva*, (2), 45–55. DOI: 10.36622/vstu.2023.32.59.004
6. Manukyan, G. T. (2022). Organizatsionnoye byudzhetrovaniye kak instrument upravleniya finansami [Organizational budgeting as a financial management tool]. *Regionalnyye problemy preobrazovaniya ekonomiki*, (4), 86–96. DOI: 10.26726/1812-7096-2022-4-86-96
7. Melnikova, N. S., & Erofteeva, E. V. (2025). Osobennostikreditovaniya malogo biznesa s primeneniye instrumentov finansovogo inzhiniringa: mirovoy i otechestvennyy opyt [Small business lending with financial engineering tools: Global and domestic experience]. *Nauchnyy rezultat. Ekonomicheskiye issledovaniya*, (4), 99–108. DOI: 10.18413/2409-1634-2025-11-4-0-9
8. Mikhaylyuk, M. N. (2025). Adaptatsiya instrumentov finansovogo planirovaniya k spetsifike deyatel'nosti sub'yektov malogo i srednego predprinimatel'stva [Adaptation of financial planning tools to the specifics of the activities of small and medium-sized enterprises]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, (5/178), 744–752. DOI: 10.34925/eip.2025.178.5.125
9. Petrosyan, T. S., & Tsareva, N. E. (2025). Upravleniye finansovymi resursami organizatsii na sovremennom etape razvitiya ekonomiki Rossii [Management of the financial resources of an organization at the present stage of development of the Russian economy]. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye*, (3/71), 189–197. DOI: 10.26456/2219-1453/2025.3.189-197
10. Ponkratov, V. V. (2025). Avtomatizirovannaya uproshchennaya sistema nalogooblozheniya: otsenka khoda eksperimenta i analiz potentsiala primeneniya [Automated simplified taxation system: Assessment of the experiment and analysis of the application potential]. *Upravleniye i biznes-administrirvaniye*, (4), 177–186. DOI: 10.33983/2075-1826-2025-4-177-186
11. Sapozhnikova, E. S., Boldyreva, T. V., & Chugunova, O. A. (2025). Finansovaya podderzhka sub'yektov malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossii [Financial support for small and medium-sized enterprises in Russia]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, (9/182), 871–875. DOI: 10.34925/eip.2025.182.9.153
12. Sarunova, M. P., Andreeva, N. A., Lazareva, E. S., Lidzhieva, A. V., & Utunov, A. E. (2025). Upravleniye finansovymi resursami predpriyatiya v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki: strategicheskiye aspekty, likvidnost i ustoychivost [Management of enterprise financial resources in the digital economy: Strategic aspects, liquidity and sustainability]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, (12/185), 1259–1264. DOI: 10.34925/eip.2025.185.12.212
13. Stepanchuk, A. A. (2022). Byudzhetrovaniye kak effektivnyy instrument upravleniya malym predpriyatiyem [Budgeting as an effective tool for managing a small enterprise]. *Upravlencheskiy uchët*, (3), 154–161. DOI: 10.25806/uu3-12022154-161
14. Yagodina, N. V., & Remizova, A. A. (2025). Metodologiya organizatsii i postroyeniya sistemy byudzhetrovaniya na predpriyatii [Methodology of the organization and construction of an enterprise budgeting system]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, (10), 6553–6570. DOI: 10.18334/epp.15.10.123989
15. Zabrodin, I. P. (2024). Nizkoye kachestvo bukhgalterskogo ucheta v malom biznese: priznaki, prichiny, posledstviya [Low quality of accounting in small business: Signs, causes, consequences]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, (9), 70–84. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2024/9/70-84