

Содержание:

Введение

Актуальность выбранной темы заключается в отсутствии во многих организациях должного понимания о значении бюджетирования в эффективном функционировании компании. Грамотное распределение ресурсов на этапе планирования проекта поможет выявить возможные расходы и снизить издержки. Предметом курсовой работы является бюджетирование проекта. Курсовая работа имеет практическую ценность, т.к. в ней будут рассмотрено составление типового бюджета, применимого в любой организации.

Целью данной курсовой работы является изучение процесса бюджетирования и возможность применения полученных знаний на практике.

В курсовой работе выполняется следующий ряд задач:

- изучение теоретического аспекта бюджетирования;
- изучение современной литературы на выбранную тему;
- применение практических знаний на практике;
- составление типового бюджета организации;
- составление бюджета организации на примере;

При написании работы использовались разнообразные источники: учебная литература и пособия, периодические издания, привлечено большое количество статей из бизнес-журналов, позволяющих рассмотреть тему как с теоретической точки зрения, так и обратиться к опыту руководителей действующих организаций.

Курсовая работа состоит из трех глав, первые две из которых описывают теоретический аспект выбранной темы, а последняя имеет практическую ценность.

Глава 1. Сущность бюджетирования

Бюджетирование - это процесс согласованного планирования работы и управления деятельностью подразделений с помощью смет и экономических показателей.

Бюджетирование позволяет сначала спланировать, а потом измерить вклад

каждого из подразделений в достижение общих целей.

В своей статье Стерлядев С.А. и Чернышев М.А объясняют понятие бюджетирования следующим образом: «Бюджетирование – инструмент финансового планирования на предприятии, помогает практически понять, как формируются доходы, расходы, прибыль, кредиторская и дебиторская задолженность, проценты по кредитам, платежный календарь и др.» (Стерлядев С.А, 2011)[\[1\]](#)

Понятие бюджетирования возникло в отечественной литературе около 15 лет назад, и с момента его появления нет однозначного толкования данного термина. Так, Н.Г. Данилочкина под бюджетированием понимает организационно - экономический комплекс, представленный рядом специальных атрибутов (применение особых носителей управленческой информации – бюджетов, присвоения структурным подразделениям статуса центров финансовой ответственности), введенных в систему управления предприятием. (Н.Г.Данилочкина, 2013)[\[2\]](#)

С.Н. Петренко и Л.А. Сухарева выделяют бюджетирование как систему, состоящую из процессов выработки оптимальных решений использования доходов и формирования расходов предприятия в ходе осуществления его финансово-хозяйственной деятельности, который рассчитывается на определенный промежуток времени. (Л.А.Сухарева, 2003)[\[3\]](#)

Существует определение системы бюджетирования как управленческого механизма, включающего планирование, учет, анализ и контроль деятельности предприятия, а также следующие за ними управленческие действия. А.М. Карминский определяет систему бюджетирования как процесс составления бюджета в рамках формального процесса планирования (А.М.Карминский, 2012)[\[4\]](#).

Анализируя различные толкования понятия бюджетирования, однозначно можно сделать вывод, что ведущие экономисты трактуют данное определение либо в узком смысле, либо в широком. И, несмотря на достаточное множество определений системы бюджетирования, оно в любом случае остается одним из основных, ключевых рычагов управления компанией или предприятием. (Н.К.Рожкова, 2015)[\[5\]](#)

Главной целью бюджетирования является повышение экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем скоординированной работы всего предприятия в целом на достижение результата.

(В.Э.Керимов, 2008)[\[6\]](#)

В начале отчетного периода бюджет представляет собой план или стандарт, но в конечном результате он играет роль некоего измерителя, позволяющего проанализировать полученные результаты с запланированными, чтобы в дальнейшем улучшить деятельность организации.

Управленческий учет - это система учета фактических затрат и расчета экономических показателей, которая является основой для внедрения бюджетирования на предприятии. Бюджетирование - неотъемлемая часть краткосрочного и долгосрочного планирования. Бюджет - это количественное выражение планов, выявленных после проведения стратегического анализа.

Бюджетирование используется и активно применяется компаниями в качестве технологии финансового планирования, описывающего рядом характеристик, которые можно классифицировать по группам: назначение, функции (цели), нормы, фазы внедрения, технология бюджетного процесса и снабжение техническими и программными средствами. (В.И.Лапенков)[\[7\]](#) Несмотря на это, отдельные компании не рассматривают бюджетирование как реальный инструмент управления бизнесом и эффективного достижения стратегических целей и решения поставленных задач. Значительное число российских предприятий успешно использует процедуру бюджетирования для организационного планирования своей деятельности. (Н.К.Рожкова, 2013)[\[8\]](#) Однако до настоящего времени нет ответа на многие существенные вопросы, касающиеся системы бюджетирования как инструмента управления предприятием. (В.Е.Хруцкий, 2005)[\[9\]](#) Одной из главных нерешенных проблем выступает система бюджетирования, состоящая из определенных элементов, состав и трактовка которых в настоящее время трактуется учеными, как в России, так и в зарубежных странах неоднозначно. Нет единой точки зрения на механизм бюджетирования, а также на процедуры процесса бюджетирования.

Бюджетирование - это системный подход к формулированию внешних целей предприятия с помощью маркетингового анализа. Бюджетом в организации занимаются все: отдел продаж, маркетинга, производства, снабжения, инвестиций и прочие. Каждый отдел не только готовит свою часть финансового плана, но и отвечает за показатели, на основе которых оценивается работа руководителя и возглавляемого им подразделения. Подготовка бюджета подразделений является не завершением работы, а только ее началом.

Бюджетирование в своем роде представляет собой совокупность методик финансового планирования. Чаще всего из них встречаются бюджетный процесс и бюджетное планирование. Ведь с одной стороны бюджетирование – это процесс реализации финансовых смет и планов, а с другой стороны – управленческая методика, которая необходима для правильной выработки управленческих решений и финансовой их обоснованности. Бюджетное планирование состоит из определения бюджета, планов, фактических показателей, отклонений, анализа причин и следствий, вызвавших данные отклонения, принятия решений на основе результатов анализа. Бюджетный процесс – определение максимальных и минимальных финансовых показателей в соответствии с разработанной схемой, в которой определен процесс по не превышению данных показателей. В сам механизм бюджетного планирования (управления) входят: распределение, планирование, учет, анализ, контроль и корректировка. (Н.К.Рожкова М. , 2015)[\[10\]](#)

Система бюджетного управления предприятием является важной частью в процессе планирования. В зависимости от специфики предприятия система бюджетного управления выражена в разнообразных формах и применяется частично (опосредованно). Корректный бюджет предприятия обеспечивает грамотную и слаженную работу подразделений, способен выявить проблемы и найти выход из ситуаций, путем обеспечения системного подхода к управлению. Уровень информационного обеспечения подразделений предприятия влияет на эффективное управление деятельностью компаний, чем больше предприятие, тем сильнее оно нуждается в экономической и финансовой информации, существующей на рынке. Опираясь на актуальную информацию, можно принять обоснованные управленческие решения, оптимизировать финансовые результаты, затраты предприятия. Сегодня немногие организации ведут управленческий учет надлежащим образом, которой бы содержал информацию пригодную для проведения финансового анализа предприятия и оперативного управления. Наличие бюджета дает возможность руководителю четко представлять свои цели на будущий год, иметь возможность корректировать бюджеты для их дальнейшего исполнения. (Ю.В.Тимошкина, 2017)[\[11\]](#)

Бюджет предприятия - это система взаимосвязанных бюджетов, позволяющая определить ожидаемые результаты относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде. Исследования показывают, что 60% организаций не в состоянии выстроить свои бюджеты в соответствии со стратегией компании. Следовательно, результаты в организации могут не соответствовать поставленным целям. (Е.Р.Мухина, 2015)[\[12\]](#) Бюджет состоит из

двух основных частей: системы операционных бюджетов и системы финансовых бюджетов.

Система операционных бюджетов состоит из следующих бюджетов: продаж, запасов готовой продукции, производства, прямых материальных затрат, прямых производственных затрат, общепроизводственных расходов, себестоимости реализованной продукции, коммерческих расходов, управленческих расходов. Операционные бюджеты образуют систему финансовых бюджетов, включающую прогноз отчета о прибылях и убытках, бюджет движения денежных средств, прогнозный бухгалтерский баланс.

Кроме операционных и финансовых существуют еще вспомогательные и специальные бюджеты. Наиболее значимыми среди вспомогательных бюджетов являются план капитальных затрат и кредитный план. Их применяют для более тщательного планирования динамики активов бизнеса и определения системы условий и ограничений, которая может быть установлена для данного бизнеса. Специальные бюджеты показывают распределение отдельных статей основных бюджетов: налоговый, распределения прибыли, отдельных проектов и программ. Набор этих бюджетов зависит от специфики хозяйственной деятельности и определяется руководителем предприятия.

Вспомогательные и специальные бюджеты используются для более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, подготовки исходной информации, необходимой для составления основных бюджетов и обработки итоговой информации.

Выгоды качественного составления бюджетов и контроля над их исполнением окупают затраты на их внедрение и разработку. Нужно учитывать, что очень многое зависит от специфики и объемов деятельности каждого отдельно взятого предприятия. (Ю.В.Тимошкина, 2017)[\[13\]](#)

Для того чтобы бюджетирование имело определенный эффект для предприятия необходимо соблюдение следующих принципов:

- комплексность (в системе бюджетов должны быть отражены все процессы деятельности предприятия: продажи, закупки, инвестиции и т.д.);
- непрерывность (между бюджетами должна существовать двухсторонняя непрерывная связь);
- гибкость (система бюджетов должна допускать возможность корректировки при минимальных затратах ресурсов);

- обоснованность (каждый руководитель отвечает только за те показатели, на которые он оказывает непосредственное влияние). (Стерлядев С.А, 2011)[14]

Процесс бюджетирования заключается в систематической разработке курса действий на будущее, который отражает использование имеющихся в распоряжении предприятия ограниченных производственных, финансовых и человеческих ресурсов, с одной стороны, и прогнозируемую конъюнктуру рынка - с другой. В процессе разработки бюджета отдельные виды деятельности координируются таким образом, чтобы все структурные подразделения предприятия работали согласованно для достижения общей цели. (Ю.Адлер)[15]

Выделяют три основных подхода к организации процесса бюджетирования: «сверху - вниз», «снизу - вверх», «снизу - вверх/сверху - вниз».

1) Подход «сверху - вниз» предполагает, что процесс бюджетирования полностью осуществляет высшее руководство компании, минимально привлекая менеджеров подразделений. При использовании подхода "снизу вверх" бюджет составляется исходя из планов деятельности подразделений и проектов, которые передаются наверх для определения по ним агрегированных результирующих показателей для всей компании. При подходе "сверху вниз" - бюджет составляется исходя из целевых показателей, поставленных руководством компании. Целевые показатели определяются на основе экономических прогнозов, а также стратегии компании. В процессе планирования руководству компании для принятия взвешенных решений необходимо обладать отфильтрованной и обобщенной информацией от подразделений, носителями которой являются менеджеры нижнего уровня. Такой информацией их обеспечивает бюджетный процесс, построенный по принципу "снизу вверх". В то же время зачастую и менеджеры нижнего уровня могут более взвешенно планировать свою деятельность при наличии у них информации от руководства, которое, как правило, гораздо лучше осведомлено об общей картине в рамках организации и знает долгосрочные цели компании. (Г.Земитан)[16] К плюсам этого подхода относятся возможность учесть стратегические цели компании, уменьшить затраты времени и избежать проблем, связанных с согласованием и обобщением отдельных бюджетов. К недостаткам можно отнести слабую мотивацию менеджеров низшего и среднего звена по достижению целей, в разработке которых они не принимали участия, и пренебрежением источником информации, который находится на этом уровне управления. Поэтому подход «сверху - вниз» следует применять лишь в глубоко централизованных организациях или небольших фирмах, в которых главное руководство и производственные подразделения находятся на небольшой дистанции. Тем не

менее, такой подход может быть применен и в случае отсутствия у руководителей среднего и низшего звена значительных познаний и опыта в разработке бюджетов.

2) Подход «снизу – вверх» означает, что бюджет составляют руководители различных подразделений, которые в дальнейшем обобщаются и координируются высшим руководством. При этом руководство компании отвечает главным образом за координацию бюджетного процесса и одобрение генерального бюджета. Такой подход позволяет руководителям, принимая участие в подготовке своих бюджетов, применять накопленный опыт, знания существа и проблем предметной области. Тем самым увеличивается вероятность того, что они примут бюджет и будут стремиться достичь запланированных целей. Однако при таком подходе много сил и времени, как правило, уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Кроме того, довольно часто представленные "снизу" показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета, что в случае необоснованности решения или недостаточной аргументации может вызвать негативную реакцию подчиненных. В дальнейшем такая ситуация нередко ведет к снижению доверия и внимания к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего уровня, что выражается в небрежно подготовленных данных или сознательном завышении цифр в первоначальных версиях бюджета. Этот вид бюджетирования широко распространен в России как из-за неопределенности рыночной ситуации, так и по причине нежелания руководства заниматься планированием. (Г.Земитан)[\[17\]](#) Таким образом, подход «снизу-вверх» применяют лишь в случае, когда структура компании обеспечивает надежную коммуникацию подразделений, а руководители подразделений способны составлять достоверные бюджеты и являются доверенными лицами высшего руководства.

3) В практике распространенным является подход «снизу - вверх/сверху – вниз», в котором собраны лучшие стороны двух предыдущих подходов. При таком подходе высшее руководство в общих словах описывает цели компании, а уже руководители подразделений готовят бюджеты, которые в дальнейшем анализирует и координирует бухгалтер-аналитик. Он изучает соответствие запланированных расходов и имеющихся ресурсов, согласованность других показателей, проверяет и обобщает подготовленные бюджеты. Высшее руководство утверждает общий бюджет и направляет отчет в соответствующие подразделения.

Наличие системы бюджетирования на предприятии позволяет:

- составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности;

- повышать качество управляемости компании, учитывая отклонения факта от плана, и принятия решений;
- координировать работу подразделений предприятия, направленную на достижение поставленной цели;
- вовремя отметить и скоординировать возникающие проблемы в управлении предприятием, применив инструменты многовариантного анализа;
- производить контроль по достижению поставленных целей через своевременное сопоставление фактических и плановых показателей;
- анализировать причины, которые вызвали отклонения;
- корректировать планы. (Ю.В.Тимошкина, 2017)[18]

Таким образом, бюджетирование дает возможность создать всеохватывающий механизм управления – как на уровне операционной деятельности, так и на уровне тактики и стратегии, как с позиции управления финансовыми результатами, так и денежных средств и качественных характеристик активов и пассивов предприятия. Важным теперь становится выстраивание системы бюджетирования, максимально учитывающей особенности предприятия, и контроль ее эффективности. (С.А.Рудая) [19]

В больших компаниях необходима автоматизация системы бюджетирования, так как поступающая информация огромна, и какая бы значительная информация не была, применить ее нужно своевременно. В современных условиях ведения бизнеса устаревшая информация не так важна для построения перспективы компании на будущее. Для построения долгосрочной перспективы на будущее необходим анализ результатов в настоящее время, а также прогноз данных показателей на длительное время. По своей сути, автоматизация бюджетирования – это ничто иное, как автоматизация планирования, управления, которые в свою очередь расписаны в регламенте бюджетирования. Вся процедура бюджетирования на предприятии должна быть построена таким образом, чтобы на выходе оставались три основных документа: отчетная форма бюджета доходов и расходов; отчетная форма движение денежных средств предприятия; отчетная форма прогноза данного бюджета, баланса. Многие компании считают, что достаточно вести только бюджет доходов и расходов или бюджет движения денежных средств, в свою очередь это не является эффективным планированием данной организации, так как вышперечисленные бюджеты отражают экономическую эффективность компании и распределение финансовых потоков соответственно. (Н.К.Рожкова М. , 2015)[20]

Бюджетирование призвано укреплять иерархические связи, а также выполнять функцию контроля на предприятии. Бюджеты задают условия деятельности в организации, которые, как правило, диктуются топ-менеджерами.

Бюджетирование представляет собой механизм соблюдения данных условий. (Е.С.Пахомова)[\[21\]](#)

Основной бюджет представляет собой прогнозируемое состояние основных финансовых отчетов на момент окончания рассматриваемого при планировании периода. В классическом варианте процесс подготовки бюджета состоит из следующих основных этапов:

- Бюджет продаж (обычно этим занимается отдел маркетинга)
- Бюджет производства, включая его обеспечение
- Бюджет административных расходов
- Инвестиционный бюджет
- Финансовый бюджет
- Прогноз финансовых отчетов

Бюджеты классифицируются на долгосрочные и краткосрочные бюджеты. Принято считать краткосрочными бюджетами квартальные и менее, а долгосрочными - от полугода до года. Нередко в компании долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования. Однако если краткосрочный бюджет выполняет скорее контрольные функции, то долгосрочный служит для целей планирования.

В данной главе были изучены теоретические вопросы бюджетирования проекта. Определены понятия, принципы и подходы к бюджетированию. Наличие теоретических знаний позволит грамотно планировать и распределять бюджет в организации. А как это сделать с практической точки зрения, будет рассмотрено в следующей главе.

Глава 2. Составление бюджета проекта

Бюджет — одна из самых главных частей проекта. В данной главе рассматривается пример бюджета, который может применяться во многих организациях с небольшими изменениями.

Бюджет будет состоять из трех разделов:

- Оплата труда
- Основные прямые расходы
- Непрямые расходы

Планируя бюджет, стоит учитывать цели и задачи организации, а также методы их достижения. Необходимо учесть все возможные затраты, а также факторы, влияющие на размер этих затрат. Особое внимание следует уделить изучению налогового законодательства и различной финансовой отчетности, чтобы избежать непредвиденных расходов.

Перечень статей расходов и требующихся ресурсов:

- человеческие ресурсы: штатные работники, эксперты, консультанты, контракты с другими организациями;
- фонд оплаты труда: заработная плата, стоимость контрактных услуг, налоги, уровень инфляции;
- помещение: оплата аренды (покупки), коммунальные платежи;
- командировочные и транспортные расходы: цена билетов на самолет, поезд и т.д., суточные, цена жилья в гостиницах, уровень инфляции;
- оборудование: стоимость оборудования, стоимость расходуемых материалов, уровень инфляции;
- отчетность: оплата редактирования, оплата перевода, оплата печати;
- связь: почтовые расходы, расходы на факс, телефон, электронную почту;

1. Оплата труда. Зарплата и гонорары.

В данном разделе следует составить перечень работников с указанием должностей. Учитывать как постоянно работающих, так и временно. Для временно работающих сотрудников следует указать долю рабочей недели в процентах, за которую сотруднику выплачивается заработная плата. Оплату разовых и прочих услуг, например, консультантов в данный раздел вносить не следует.

К примеру, организации необходимо нанять координатора проекта с окладом 300\$ в месяц, работающего на полную ставку, период реализации проекта – 12 месяцев. Оформить данный раздел бюджета можно следующим образом.

| Количество работников | Должность | Полная месячная зарплата | % рабочего времени, | Продолжительность работы | Полная сумма | Имеющаяся сумма |
|-----------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------|-----------------|
| | | | посвященный работе по проекту | | | |
| 1 | координатор проекта | \$300 в месяц | 100% | 12 месяцев | \$3600 | \$0 |

Подобным образом составляется список для всего персонала проекта. Если кто-нибудь из сотрудников получает зарплату из другого источника, то оклад вписывается в колонку «Имеющаяся сумма». Все, что требуется от фонда, записывается в колонку «Требуемая сумма».

Составляя бюджет на оплату персонала, следует учитывать, размер оклада. Размер ставки сотрудника организации должен соответствовать его квалификации, указанным обязанностям в проекте и штатному расписанию организации. Можно сопоставить описания рода деятельности, квалификационные требования и обязанности работников этих организаций с требованиями вашего проекта. Проконсультироваться в местных органах самоуправления, отделах министерств и ведомств, компаниях и фирмах. Исходя из полученных данных, составляется примерный список окладов и гонораров в выбранной сфере. Не следует забывать, что из заработной платы персонала будет удержан ряд налогов и отчислений в фонды.

Еще одна важная категория, включаемая в данный раздел, — это уже имеющиеся средства, либо лично руководителя проекта, либо полученные из других источников. Эти средства следует указывать в столбце «Имеющаяся сумма». Сюда также включаются средства и услуги, предоставляемые на безвозмездной основе, т.е. если кто-нибудь работает бесплатно. Например, если младший ассистент в свободное время добровольно оказывает транспортные услуги, то в столбце «Имеющаяся сумма» указывается оклад водителя с указанием, что это стоимость труда, дарованного проекту добровольцем. Включать в бюджет отчисления и налоги с зарплаты, которую не получил доброволец не надо. Использование работы

добровольцев должно документироваться так же, как если бы она оплачивалась.

2. Консультативные и контрактные услуги

Здесь указываются выплаты консультантам, нанятым по договору. Просчитывается количество дней работы и предполагаемую сумму оплаты одного дня. Однако транспортные расходы и суточные для консультантов в данную статью не входят. Стоимость услуг привлеченного на выполнение краткосрочных работ специалиста должна быть обоснованной и целесообразной и должна соответствовать стоимости аналогичных услуг данного специалиста.

Поскольку гонорарная часть является наиболее деликатной статьей бюджетных расходов, стоит подумать, что включать в данную часть, а что в часть 1 раздел «Зарплата и гонорары». Если, например, бухгалтерские услуги оказываются курирующей организацией, то их лучше включить в раздел «Накладные расходы». Кратковременные услуги, связанные с оказанием помощи в освоении технологий, программного обеспечения и оборудования, а иногда и с оплатой экспертов, также уместны здесь. Не забывая отметить в графе «Имеющееся» сумму, которую экономите, если консультанты работают безвозмездно.

Консультативные и контрактные услуги также могут облагаться налогами, которые в России зачастую выше, чем взимаемые с зарплаты персонала.

3. Пособия и налоги

Сюда входят затраты на дополнительные выплаты работнику, включая медицинское страхование, социальное обеспечение и т.д. Обязательные, пособия могут включать, например, оплату листков временной нетрудоспособности, уход за ребенком и т.п. Как и заработная плата, пособия должны соответствовать среднему уровню таковых в других организациях сходного типа.

Следует также предусмотреть затраты, связанные с выплатой налогов и другими обязательными отчислениями в госбюджет. Чтобы предусмотреть все возможные налоги, лучше проконсультироваться с хорошим бухгалтером. Т.Дьюар^[22] говорил, что хуже налогов может быть только одно: когда не с чего платить налоги.

4. Основные прямые расходы. Помещение и коммунальные услуги

В этой части указывается стоимость всех используемых помещений, эксплуатационных расходов (вода, отопление, электричество) и т.д., включая арендуемые и переданные в постоянное пользование, примерно в такой форме: аренда помещения под офис: 120 кв.м. x \$3/кв.м./месяц x 12 месяцев = \$4320

Стоимость вышеприведенных затрат должна соответствовать средней для выбранной местности. Сюда также включаются стоимость страховки, ремонта и т.п. и плату за телефон (с учетом числа телефонных аппаратов, номеров, стоимости установки номера/аппарата, ежемесячной платы за один аппарат/номер).

Аренда помещения для проведения семинаров, конференций или совещаний не включается в данный раздел, а относится к разделу «Прочие прямые расходы». Плата за междугородние переговоры и связь (телефакс, телекс, e-mail) также входят в раздел «Прочие прямые расходы» или выносятся в отдельный раздел «Связь».

5. Аренда и покупка оборудования

Сюда записываются все затраты по приобретению или аренде оборудования, которое предполагается использовать в работе по проекту. Например, оборудование офиса, мебель, компьютеры, копировальные машины, факс, автомобиль, лабораторные дорогостоящие приборы и т.д. В бюджет как можно больше следует записывать оборудования, полученного из собственных источников (колонка «Имеющееся»). Этот раздел должен также включать все дополнительные расходы по доставке оборудования, установке, страхованию.

6. Расходные материалы

Обычно к ним относятся канцелярские принадлежности, то есть бумага, ручки, скрепки, папки и пр. Если есть какие-то специальные запросы, их следует указать в данном разделе. Например, сюда можно включить стоимость учебников, учебных

таблиц и т.д. Сюда же можно включить расходы на подписку, публикацию результатов и почтовые расходы, если они не вынесены в отдельный раздел.

7. Командировочные и транспортные расходы

Как следует из названия, здесь указываются все расходы, связанные с поездками. Подробно описывается каждый пункт. Включаются все расходы на проезд исполнителей проекта наземным транспортом или самолетом, суточные (из расчета на каждый день, в соответствии с существующими в организации или районе работы нормами), проезд к месту работы в поле, перевозку грузов, аренду автомобилей (если это не было включено в раздел «Оборудование») и др. Необходимо обосновать необходимость командировок для достижения целей проекта, а также предоставить конкретную информацию о командировках, кто будет командирован, цели командировки, продолжительность командировки, местность и расчет затрат (билеты, проживание, суточные) для каждого командированного. Суточные расходы должны быть рассчитаны исходя из российских норм. Суточные расходы сверхнорм, оплачиваются из собственных средств организации.

8. Прочие расходы

Сюда включается все, что не вошло в предыдущие категории. Например, сюда могут войти расходы на оплату конференций, совещаний и рабочих семинаров, печатание материалов и объявлений, стоимость телефонных разговоров и связь и т.д.

9. Непрямые расходы

Данный раздел можно описать как расходы, которые трудно связать с какой-то конкретной деятельностью или проектом, но, тем не менее, необходимые для нормального функционирования организации и успешного выполнения ее задач. Стоимость износа основных фондов, амортизации капитального оборудования, оплата труда административных работников, общие коммунальные расходы (телефон, газ, электричество, лифт, антенна и др.) могут быть квалифицированы как не прямые. Иногда неудобно, располагать подобные расходы в предыдущих

частях, поэтому можно поместить их все вместе в конце бюджета. Как правило, конкретные организации определяют свой уровень накладных расходов как процент от общего фонда оплаты труда или от всех прямых расходов.

10. Разовые приобретения

Это приобретения, которые делались лишь однажды в течение всего срока проекта. Сюда, например, относятся покупка автомобиля или покупка компьютера. В таком случае важно указывать, достаточно ли средств для использования приобретенных вещей надлежащим образом. Автомобиль, в частности, требует наличия шофера, топлива, ухода, ремонта и охраны. Аналогично, компьютер и другое оборудование должны использоваться квалифицированными работниками.

При написании бюджета проекта всегда стоит учитывать возможные риски и отклонения от плана. Не следует принимать необдуманные решения, которые могут привести к большим затратам, нежели неторопливое обсуждение каждой статьи расхода.

Глава 3. Разработка бюджета интернет-магазина

В последней главе рассматривается практическая часть по составлению бюджета для конкретной организации. Все расчеты будут произведены на примере небольшого интернет-магазина, открывающегося на базе действующего розничного магазина.

1. Оплата труда

Для функционирования интернет-магазина требуется ряд сотрудников. Составим штатное расписание с указанием должности и количества необходимых работников:

- Руководитель проекта – 1
- Оператор – 4
- Складской рабочий – 5
- Системный администратор – 2
- Бухгалтер – 2
- Специалист по кадрам – 2
- Курьер – 6

Проанализируем среднюю заработную плату в Москве для данных должностей и составим фонд оплаты труда на год:

| Должность | Зарботная плата/мес (руб.) | Зарботная плата/год (руб.) | Итого (кол-во сотрудников x з/п год) (руб.) |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|---|
| Руководитель проекта | 44000 | 528000 | 528000 |
| Оператор | 27000 | 324000 | 1296000 |
| Складской рабочий | 30000 | 360000 | 1800000 |
| Системный администратор | 33000 | 396000 | 792000 |
| Бухгалтер | 35000 | 420000 | 840000 |
| Специалист по кадрам | 30000 | 360000 | 720000 |
| Курьер | 28000 | 336000 | 2016000 |
| Итого: | 227000 | 2724000 | 7992000 |

Для уборки помещений будут привлекаться клининговые службы с почасовой оплатой труда:

Уборщица Кол-во часов/день Оплата/час Оплата/месяц Оплата/год

| | | | | |
|---|---|-----|-------|--------|
| 1 | 2 | 400 | 24000 | 288000 |
|---|---|-----|-------|--------|

С учетом отчислений в социальные фонды за год на оплату труда потребуется 2061720 руб.

1. Помещение и коммунальные услуги

Для оборудования интернет-магазина потребуется помещения для склада и офиса. Помещение 150 кв.м. в месяц будет стоить 340000 руб. без учета коммунальных платежей. Итого в год: 4080000 руб. Коммунальные услуги - 23000 руб./мес. или 276000 руб./год.

1. Покупка оборудования

Помещение для интернет-магазина делится на две части: офис и склад. Наибольшие затраты пойдут на обустройство офисного помещения (оргтехника, столы, стулья и т.п.). Рабочее место каждого сотрудника должно быть оборудовано компьютером, принтером, сканером, телефоном, а также дополнительной мебелью для хранения документации (шкафы, тумбы). Складские помещения должны быть оборудованы соответствующими стеллажами. Для доставки некоторых заказов потребуется автомобили. Рассчитаем затраты на покупку оборудования:

| Название | Количество | Цена | Итого |
|-----------|------------|-------|--------|
| Компьютер | 10 | 24000 | 240000 |
| Принтер | 10 | 6000 | 60000 |
| Сканер | 10 | 3000 | 30000 |
| Телефон | 10 | 2000 | 20000 |
| Факс | 3 | 3000 | 9000 |

| | | | |
|--------------|---------|--------|--------|
| Мебель | 18 | 12000 | 216000 |
| Автомобиль 2 | | 370000 | 740000 |
| Итого | 1315000 | | |

1. Расходные материалы

Для нормального функционирования организации не обойтись без офисных принадлежностей (бумага, ручки, скрепки, картриджи и т.д.), а также упаковочных материалов для безопасной доставки товаров.

| Название | Затраты в мес. Затраты в год. | |
|----------------------------|-------------------------------|--------|
| Канцтовары | 7000 | 84000 |
| Картриджи | 4000 | 48000 |
| Упаковочные материалы | 13000 | 156000 |
| Прочие расходные материалы | 5000 | 60000 |
| Итого | 29000 | 348000 |

1. Транспортные расходы

Доставка мелких товаров осуществляется курьерами посредством использования общественного транспорта, крупных – на автомобилях. Стоимость безлимитного проездного билета составляет 2000 руб./мес. При наличии в организации 6 курьеров, на транспортные расходы выделятся 12000 руб./мес. или 144000 руб./год. Для доставки крупных грузов используются автомобили. Соответственно, учитываются расходы на бензин. При затратах на бензин в месяц 28000 руб., в год расходы составят 336000 руб.

Таким образом, был детально просчитан бюджет для открытия интернет-магазина. Приступая к подготовке проекта, требуется определить все возможные расходы, выделить первоочередные и самые необходимые, т.е. сформировать бюджет предполагаемых расходов, необходимых для реализации проекта, или, иначе говоря, определить финансовые ресурсы. Распределение затрат в виде таблиц помогает наглядно увидеть весь перечень расходов как в месяц, так и за год, а разделение на разделы позволяет исключить возможность не учесть какую-нибудь статью расходов.

Заключение

Бюджетирование представляет собой процесс очень тщательного, грамотного и внимательного планирования бюджета проекта. Не следует относиться к бюджетированию как к недостаточно значимому фактору в функционировании организации. Не рекомендуется составлять бюджет в состоянии эмоциональной активности. Правильное распределение ресурсов организации способствует сокращению непредвиденных расходов.

Применяя один из изученных подходов к бюджетированию, следует учитывать размер организации и возможность быстрого осведомления всех сотрудников. Доверяя распределение бюджета руководителям подразделений, нужно быть уверенным в правильном использовании затребованных ресурсов.

Бюджет может быть собственным и привлеченным. Не стоит забывать о собственных средствах, возможных к применению в рамках какого-либо проекта, будь то финансовые ресурсы, человеческие ресурсы или оборудование. Это позволит уменьшить размер привлеченного бюджета и увеличить вероятность одобрения проекта.

Бюджет должен быть комплексным и учитывать все процессы деятельности организации, непрерывным, гибким, чтобы в любой момент была возможность его скорректировать при минимальных затратах, а главное, бюджет должен быть обоснованным, чтобы избежать лишних затрат.

В качестве главной цели бюджетирования, как правило, определяют направленность на снижение затрат, а не поиск путей увеличения стоимости организации.

Как любой план, бюджетирование должно осуществляться по заранее утвержденным правилам и нормам. Поэтому необходимо выработать и утвердить единую методику, в основе которой будет находиться система бюджетирования – методологию, оформление табличных форм, финансовую структуру и т.д.

Бюджетирование – важный процесс в общей структуре функционирования организации.

Список литературы

Данилочкина, Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилокин, Н. Г. Данилочкина [и др.] ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 280 с. – ISBN 5-85177-039-2.

Карминский, А. М. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 336 с. – ISBN 978-5-279-03420-8

Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. — 484 с.

Сухарева, Л. А. Контроль и ревизия: практикум : учеб. пособие / Л. А.Сухарева, С. Н. Петренко. – Киев: Ника-Центр, 2003. – 202 с. – ISBN 966-521-193-5.

Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 202 с.

Пахомова Е.С., Кореняко Е.А. Эффективные инструменты бюджетирования на смену традиционного подхода / Е.С. Пахомова, Е.А. Кореняко // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – №9 (043). – С.125-130

Рожкова Н.К., М.А. Ковтун. Анализ существующих подходов к бюджетированию // Вестник Университета № 13, 2015/

Рожкова Н. К. Особенности организации системы бюджетирования на предприятиях грузового железнодорожного транспорта / Н. К.Рожкова, О. В. Гостеева // Вестник Университета. – 2013. – № 22. – С. 47-51.

Адлер Ю., Щепетова С. Бюджетные системы - инструмент управления качеством / iTeam. [Электронный ресурс] URL:

https://iteam.ru/publications/finances/section_11/article_8 (дата обращения: 16.07.2017).

Земитан Г. Методы составления бюджетов / iTeam. [Электронный ресурс] URL:

https://iteam.ru/publications/finances/section_11/article_511 (дата обращения: 16.06.2017).

Лапенков, В. И. Основы бюджетирования / iTeam. [Электронный ресурс] URL:

https://iteam.ru/publications/finances/section_11/article_22 (дата обращения: 08.07.2017).

Мухина Е.Р. К вопросу о критике традиционного подхода к постановке системы бюджетирования на предприятии // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 1. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL:

<http://web.snauka.ru/issues/2015/01/41664> (дата обращения: 02.06.2017).

Рудая С.А. Бюджетирование как эффективный инструмент управления финансами предприятий с позаказным типом производства // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 2 [Электронный ресурс]. URL:

<http://web.snauka.ru/issues/2016/02/64407> (дата обращения: 02.06.2017).

Стерлядев С.А., Чернышев М.А. Совершенствование управления и планирования на предприятии инструментом бюджетирования // Современные научные исследования и инновации. 2011. № 8 [Электронный ресурс]. URL:

<http://web.snauka.ru/issues/2011/12/5763> (дата обращения: 03.06.2017).

Тимошкина Ю.В., Лясковская Е.А. Бюджетирование в управлении предприятиями // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 2 [Электронный ресурс].

URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/02/78238> (дата обращения: 02.06.2017)

1. Стерлядев С.А., Чернышев М.А. Совершенствование управления и планирования на предприятии инструментом бюджетирования // Современные научные исследования и инновации. 2011. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2011/12/5763> (дата обращения: 03.06.2017). [↑](#)
2. Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилокин, Н. Г. Данилочкина [и др.] ; под ред. Н. Г.

Данилочкиной. – М. : Юнити-Дана, 2013. – 280 с. – ISBN 5-85177-039-2. [↑](#)

3. Сухарева Л. А. Контроль и ревизия: практикум : учеб. пособие / Л. А.Сухарева, С. Н. Петренко. – Киев : Ника-Центр, 2003. – 202 с. – ISBN 966-521-193-5. [↑](#)
4. Карминский, А. М. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 336 с. – ISBN 978-5-279-03420-8 [↑](#)
5. Н.К. Рожкова, М.А. Ковтун. Анализ существующих подходов к бюджетированию // Вестник Университета № 13, 2015 [↑](#)
6. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы, 2008. – С.53. [↑](#)
7. Лапенков, В. И. Основы бюджетирования [Электронный ресурс] / В. И. Лапенков. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=7&tid=2&sid=11&id=22> (дата обращения : 08.07.2017). [↑](#)
8. Рожкова Н. К. Особенности организации системы бюджетирования на предприятиях грузового железнодорожного транспорта / Н. К.Рожкова, О. В. Гостеева // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 22. – С. 47-51. [↑](#)
9. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 202 с. – ISBN 5-279-02216-0 [↑](#)
10. Н.К. Рожкова, М.А. Ковтун. Анализ существующих подходов к бюджетированию // Вестник Университета № 13, 2015 [↑](#)
11. Тимошкина Ю.В., Лясковская Е.А. Бюджетирование в управлении предприятиями // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/02/78238> (дата обращения: 02.06.2017) [↑](#)

12. Мухина Е.Р. К вопросу о критике традиционного подхода к постановке системы бюджетирования на предприятии // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 1. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/01/41664> (дата обращения: 02.06.2017). [↑](#)
13. Тимошкина Ю.В., Лясковская Е.А. Бюджетирование в управлении предприятиями // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/02/78238> (дата обращения: 02.06.2017) [↑](#)
14. Стерлядев С.А., Чернышев М.А. Совершенствование управления и планирования на предприятии инструментом бюджетирования // Современные научные исследования и инновации. 2011. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2011/12/5763> (дата обращения: 03.06.2017). [↑](#)
15. Адлер Ю., Щепетова С. Бюджетные системы - инструмент управления качеством/ iTeam. [Электронный ре-сурс] URL: https://iteam.ru/publications/finances/section_11/article_8 (дата обращения: 16.07.2015). [↑](#)
16. Земитан Г. Методы составления бюджетов / iTeam. [Электронный ре-сурс] URL: https://iteam.ru/publications/finances/section_11/article_511 (дата обращения: 16.07.2017). [↑](#)
17. Земитан Г. Методы составления бюджетов / iTeam. [Электронный ре-сурс] URL: https://iteam.ru/publications/finances/section_11/article_511 (дата обращения: 16.07.2015). [↑](#)
18. Тимошкина Ю.В., Лясковская Е.А. Бюджетирование в управлении предприятиями // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/02/78238> (дата обращения: 02.06.2017) [↑](#)
19. Рудая С.А. Бюджетирование как эффективный инструмент управления финансами предприятий с позаказным типом производства // Современные

научные исследования и инновации. 2016. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/02/64407> (дата обращения: 02.06.2017). [↑](#)

20. Н.К. Рожкова, М.А. Ковтун. Анализ существующих подходов к бюджетированию // Вестник Университета № 13, 2015 [↑](#)
21. Пахомова Е.С., Кореняко Е.А. Эффективные инструменты бюджетирования на смену традиционного подхода / Е.С. Пахомова, Е.А. Кореняко // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – №9 (043). – С.125-130 [↑](#)
22. Томас Роберт **Дюар** (6 января 1864 — 11 апреля 1930) — английский предприниматель, производитель виски. В конце XIX века решил сделать виски узнаваемым во всём мире. [↑](#)