**Приложение 1**

**Подходы к определению бюджетирования**

|  |  |
| --- | --- |
| Определение | Исследователи |
| Процесс формирования бюджетов с использованием определенных правил. | Каверина О. Д. |
| Непрерывный циклический процесс формирования бюджетов, направленный на приведение в соответствие возможностей организации условиям рынка, и контроля за их выполнением. | Гущина И.Э. Балакирева Н.М |
| Процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов. | Савчук В.П. |
| Технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели. | Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. |
| Процесс планирования будущей хозяйственной деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов. | Сироткин С. А. , Кельчевская Н.Р. |
| Процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов (смет) и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей. | Волкова О.Н. |
| Самый детализированный уровень планирования. Бюджетирование представляет собой процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным подразделениям или функциональным сферам организации, разработанных на основе утвержденных высшим руководством программ.  Бюджетирование - система внутреннего финансового управления. | Николаева О.Е., Шишкова Т.В., |
| Информационная система внутрифирменного управления с помощью определенных финансовых инструментов, называемых бюджетами. Бюджетирование объединяет данные планирования, учета и контроля и анализа стоимостных показателей деятельности организации. | Ивашкевич В.Б. |
| Процесс составление общего бюджета - количественного плана в денежном выражении. | Шеремет А.Д. |
| Процесс планирования. Планирование - умение предвидеть цели предприятия, результат его деятельности и ресурсы, необходимые для достижения цели. | Керимов В.Э. |
| Подготовка конкретных программ действий - бюджетов. | Васильева Л. С., Петровская М.В. |

**Приложение 2**

**Классификация бюджетов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Исследователи | | | | | | | | |
| М.А. Вахрушина | В.Б. Ивашкевич | В.Э. Керимов | А.Д. Шеремет  Т.В. Шишкова, О.Е. Николаева | С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская | В.Е. Хруцкий | О.Д. Каверина | Л.С. Васильева, М.В. Петровская |
| Полнота информации | Частные и генеральный (операционный + финансовый) бюджеты | Частные, главный (операционный + финансовый), специализированные, общий | Сводный (операционный + финансовый) и частные | Общий (операционный + финансовый) | Сводный, основные, операционные, вспомогательные | Сводный, мастер-бюджет, основные, операционные, вспомогательные, специальные (дополнительные) | Генеральный (операционный + финансовый) | Частные и генеральный (операционный + финансовый) бюджеты |
| Временной промежуток | Текущий и перспективный | Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные | Действующий бюджет и ежемесячные планы доходов и расходов | Краткосрочные, долгосрочные |  |  | Текущие, стратегические |  |
| Метод планирования |  | Дискретные и скользящие | Пессимистический, вероятностный, оптимистический | Дискретные и скользящие (непрерывные) |  |  |  | Дискретные и скользящие |
| Механизм использования | Гибкие и статические | Статические, гибкие и специальные | Гибкие и статические |  |  |  | Гибкие и статические | Гибкие и статические |

**Приложение 3**

**Схема составления бюджетов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Бюджет** | **Порядок составления** |
| 1. | Бюджет продаж | Разработка бюджета продаж - первый и наиболее сложный этап планирования хозяйственной деятельности организации. Связано это с тем, что объем продаж зависит не только от производственных возможностей предприятия, так и от ряда внешних факторов: таких как, деятельности конкурентов, стабильности национального рынка, циклические и сезонные колебания, результативность рекламы.  Бюджет продаж предприятия, выпускающего готовую продукцию, содержит данные об объемах готовой продукции на начало и конец бюджетируемого периода. |
| 2. | Бюджет коммерческих расходов | Следующим бюджетом, за исполнение которого также отвечает отдел продаж, является бюджет коммерческих расходов. В нем детализированы постоянные (расходы на рекламу, заработная плата) и переменные (транспортные, комиссионные) расходы организации [24]. |
| 3. | Бюджет производства | Объем производства рассчитывается как  V= Vпр + Zgкп - Zgнп + br, где  V - объем производства,  Vпр - объем продаж,  Zgкп - запасы готовой продукции на конец периода,  Zgнп - запасы готовой продукции на начало периода,  br - потери от брака.  Необходимо учитывать, что объем производства не может превышать производственных возможностей организации [8]. |
| 4. | Бюджет использования материалов | Затраты на сырье и материалы для производства продукции рассчитываются в бюджете использования материалов, который составляется с учетом данных бюджетов продаж и производства.  Vm = M(V) – Zmнп+ Zmкп, где  Vm - объем закупок материала в натуральных единицах,  M(V) - необходимое сырье и материалы для заданного объема производства,  Zmнп - запасы материалов на начало периода  Zmкп – запасы материалов на конец периода. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Бюджет** | **Порядок составления** |
| 5. | Бюджет закупок | Потребность в материальность ресурсах на производства на текущий периода рассчитывается следующим образом:  Vm = M(V) – Zmнп+ Zmкп, где  Vm - объем закупок материала в натуральных единицах,  M(V) - необходимое сырье и материалы для заданного объема производства,  Zmнп - запасы материалов на начало периода  Zmкп – запасы материалов на конец периода.  Стоимость закупок материалов и сырья определяется по формуле:  Sm =S(M(V)) - S(Zmнп), где  S(M(V)) - стоимость необходимого сырья и материалов для заданного объема производства,  S(Zmнп) - стоимость запасов сырья и материалов на начало периода. |
| 6. | Бюджет трудовых затрат | Может быть представлен как во временном выражении(по часам) так и в денежном [24]. Данный бюджет учитывает время в часах, необходимое для производства заданного объема продукции, и может быть рассчитан по формуле.  Т = V \* t, где  Т - время, требуемое для производства запланированного объема продукции, t - время, требуемое для производства единицы продукции.  Кроме того, в бюджете трудовых затрат отражаются расходы на оплату труда работников основного производства:  S(Т) = Т \* w, где  w - часовая ставка оплаты труда. |
| **№** | **Бюджет** | **Порядок составления** |
| 7. | Бюджет общепроизводственных расходов | Остальные производственные затраты, такие как амортизация, аренда оборудования, ремонт оборудования, рассчитываются в бюджете общепроизводственных расходов. |
| 8. | Бюджет себестоимости произведенной продукции | Бюджеты общепроизводственных расходов, трудовых затрат и прямых затрат на материалы и сырье складываются и формируют собой бюджет себестоимости произведенной продукции:  С/с = S(Т) + S(M(V)) + S(оп), где  S(оп) - общепроизводственные расходы. |
| 9. | Бюджет общих и управленческих расходов | Расходы, не связанные с производством и сбытом готовой продукции, а направленные на поддержание деятельности организации в целом, учитываются в бюджете общих и управленческих расходов. В этом бюджете могут быть отражены расходы на содержание офиса, административно - управленческий персонал, проценты по полученным кредитам [8]. |
| 10. | Прогнозный отчет о прибылях и убытках | Заключительным этом этапом подготовки оперативного бюджета является создание прогнозного отчета о прибылях и убытках. Бюджет продаж служит источником формирования ожидаемых доходов организации, а информация о затратах представлена в бюджетах себестоимости продукции, коммерческих, производственных, трудовых, общих и управленческих расходов. |
| **№** | **Бюджет** | **Порядок составления** |
| 11. | Бюджет капитальных вложений | Отражаются инвестиции, осуществляемые и привлекаемые организацией. Приобретение основных средств и нематериальных активов, осуществление строительных работ, совершенствование технологии производства, а также транспортные и установочные расходы учитываются в бюджете капитальных вложений. Таким образом, эти данные изменяют сальдо на счетах внеоборотных активов, оказывая влияния на прогнозный бухгалтерский баланс. Инвестиционный бюджет оказывает также значительное влияние на прогноз денежных потоков, или бюджет денежных средств [24]. |
| 12. | Прогноз денежных потоков | Прогноз денежных потоков разрабатывается после составления оперативного бюджета и бюджета капитальных вложений и представляет собой план поступления денежных средств и выплат на предстоящий период. С помощью бюджета денежных средств осуществляется контроль ежемесячного финансового положения организации. Данный инструмент позволяет отслеживать наличие у организации оборотных средств в каждый момент времени, и сигнализировать о необходимости привлечения заемного капитала в случае отрицательного сальдо бюджета денежных средств на предстоящий период. |
| 13. | Прогнозный бухгалтерский баланс | Процесс создания финансового, также как и генерального, образованного прогнозным отчетом о финансовых результатах, бюджетом капитальных вложений и бюджетом движения денежных средств, завершается разработкой прогнозного бухгалтерского баланса, в основе которого лежат все подготовленные ранее бюджеты. |

**Приложение 4**

**Различия технологий бюджетирования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | Метод прироста | Метод нулевого базиса |
| Субъект бюджетирования | Бюджет представляет собой финансовый план отдела или функции. | Бюджет представляет собой финансовый план программы или проекта. |
| Способ построения | Бюджет построен путем экстраполяции финансовых показателей прошлого периода с учетом инфляции. | Представление проекта или программы для принятия решений предполагает создание бюджета, учитывающего инфляцию. |
| Решение проблемы финансовых ограничений | Сокращение финансирования влияет на некоторые строки бюджетов. | Проекты, не соответствующие целям организации и ресурсным ограничениям не финансируются. |
| Связь бюджетов со стратегическими задачами компании | Связь с целями и задачами коммерческой организацией неочевидна. | Решение по принятию проекта или программы непосредственно связано с целями и задачами организации. |
| Объективность принимаемых решений | Убедительность запросов дефицитных ресурсов зачастую подкрепляется эмоциями. На утверждение бюджетных показателей могут влиять субъективные факторы (личные связи, репутация отдела). И в конечном итоге, решение о выделении средств принимает высшее руководство. | Решение о выделении средств принимается на основе сроков и объемов окупаемости проекта или программы. |
| Достоверность информации | Ряд бюджетных показателей может быть умышленно завышен. | Расходы легко контролируются, решения могут быть оценены в соответствии с достигнутыми результатами. |

**Приложение 5**

Показатели эффективности бюджетирования

- дисконтированный срок окупаемости;

DPP= дисконтированный период окупаемости, Discounted payback period, DPB

где,

n - число периодов;

CFt - приток денежных средств вследствие использования бюджетирования в период t;

r – ставка дисконтирования;

Io - величина затрат на внедрение бюджетирования.

- чистая приведенная стоимость бюджетирования;



- внутренняя норма прибыльности.



Подходя к оценке экономической эффективности бюджетирования, можно также использовать показатель рентабельности инвестиций:

ROI = эффект от внедрения бюджетирования/затраты на внедрение.

Сложность использования данных показателей заключается в расчете ожидаемых денежных потоков и определения суммарных затрат не проект. Тем не менее, представляется возможным рассчитать годовой прирост прибыли:

 , где

А1, А2 - годовые объемы реализуемой продукции до и после внедрения бюджетирования, тыс.руб/год;

П1 - прибыль от реализации продукции до внедрения бюджетирования тыс.руб/год;

С1, С2 - соответственно затраты на 1 руб. реализуемой продукции до и после внедрения бюджетирования.

Затраты на внедрение бюджетирование также можно рассчитать, сравнивая их значения на единицу выпущенной продукции до и после исследуемого события. Такой подход кажется вполне оправданным, поскольку бюджетированием должны быть охвачены все подразделения и процессы компании. Попытки же элиминации затрат на бюджетирование в ходе ежедневной деятельности могут привести к искажению показателей.