**Задание 1.** Проанализируйте и отредактируйте текст, особое внимание уделите языку и стилю.

# Основы теории бюджетирования

Бюджетный процесс используется для достижения двух основных целей - планирования и контроля. В процессе планирования руководству компании для принятия взвешенных решений необходимо обладать отфильтрованной и обобщенной информацией о подразделениях, 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 при наличии у них информации от руководства, которое как правило гораздо лучше осведомлено об общей картине в рамках организации и ее долгосрочных целях.  
В качестве средства для контроля бюджет может быть очень эффективен как инструмент, позволяющий задавать пределы ответственности и полномочий нижестоящих менеджеров и анализировать эффективность работы и качества планирования (например, на основе анализа отклонений).

### Что такое бюджет?

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

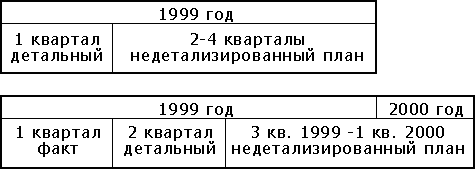
Однако на практике обычно весь процесс или его отдельные стадии повторяются несколько раз, "откатывается" назад и повторяется снова по мере того как бюджет уточняется, увязывается с бюджетами аффилированных компаний или подразделений, приводится в соответствие со стратегическими установками (для бюджета по принципу "снизу вверх") или реальными возможностями и потребностями исполнителей (для бюджета по принципу "сверху вниз").

### Основные виды бюджетов

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п.  
К двум основным, "идеологически" отличным типам бюджета следует отнести бюджеты, построенные по принципу "снизу вверх" и "сверху вниз".  
Первый вариант предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству компании. 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 ввиду как неопределенности перспектив развития рынка в целом, так и нежелания руководства заниматься планированием - к сожалению, для большой части российских топ-менеджеров стратегическое планирование до сих пор остается лишь красивым иностранным термином…  
Второй подход требует от руководства компании четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Бюджетирование "сверху вниз" обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности.  
В целом бюджетирование "сверху вниз" является предпочтительным, однако на практике, как правило, применяются смешанные варианты содержащие в себе черты обоих вариантов. Вопрос лишь в том, какой подход преобладает.  
Есть еще несколько вариантов классификации бюджетов:

### Долгосрочные и краткосрочные бюджеты (Short- & Long-term budgets)

В западной практике долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 2 года и более, а краткосрочным - на период не более 1 года.  
Естественно, сейчас в России достоверность трех-, пяти- и уж тем более -десятилетних бюджетов, будет, мягко говоря, невысокой.  
По различным мнениям, "горизонт пронозирования" на данный момент в России составляет от полугода до полутора-двух лет. Таким образом, представляется вполне рациональным считать краткосрочными бюджетами квартальные и менее, а долгосрочными - от полугода до года.  
Зачастую 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 и как бы "прокатывается" вперед еще на один период.  
Приведенный ниже рисунок иллюстрирует этот процесс.



Причем если краткосрочный бюджет как правило несет гораздо больше контрольных функций, нежели долгосрочный, который в основном служит для целей планирования.

### Постатейные бюджеты (line-item budgets)

Постатейный бюджет предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью. Т.е. если у вас запланировано потратить не более $ 5,000 на рекламу, то больше Вам и не дадут, даже если Вы умудрились сэкономить на командировках $ 15,000.  
В западной практике такой подход широко используется в правительственных учреждениях, однако нередко применяется и в коммерческих организациях для обеспечения более жесткого контроля и ограничения полномочий руководителей нижнего и среднего звена.  
В России сама концепция постатейных бюджетов широко распространена в коммерческих структурах, но на практике редко воплощается с достаточной жесткостью.

### Бюджеты с временным периодом (Lapsing Budgets)

Этот термин означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств НЕ переносится на следующий период.  
Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций, т.к. позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая "накопительские" тенденции.  
К недостаткам такого метода следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остаток средств на зачастую ненужные расходы или просто неоптимальным образом, опасаясь, что в случае "недорасхода" бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.

### Гибкие и статичные бюджеты

В наиболее часто используемом в России статичном типе бюджета цифры находятся вне зависимости от объемов производства и т.п., в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж.  
Хорошим примером гибкого бюджета может послужить бюджет какого-либо концерта, когда все статьи бюджета, включая количество охраны/милиции и гонорары артистов, поставлены в зависимость от количества проданных билетов.  
Гибкий бюджет хорош тем, что позволяет более адекватно оценить эффективность работы подразделений, не обеспечивающих продажи, а играющих по отношению к ним поддерживающую роль.

### Преемственные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем (Incremental & Zero-Base budgets)

Бюджет с нулевым уровнем - это бюджет, который каждый раз составляется заново, "с нуля". В противоположность ему, у преемственного бюджета есть нечто вроде шаблона, в который при очередном бюджетировании лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом.