

# БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

- Под бюджетированием понимают процесс планирования. Планирование - одна из функций управления, процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем.

- Бюджет - количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

# СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТОВ ПРЕСЛЕДУЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ЦЕЛИ:

- Разработка концепции ведения бизнеса:
  - планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;
  - оптимизация затрат и прибыли предприятия;
  - координация — согласование деятельности различных подразделений предприятия.
- Коммуникация — доведение планов до сведения руководителей разных уровней;
- Мотивация руководителей на местах на достижение целей организации;
- Контроль и оценка эффективности работы руководителей на местах путем сравнения фактических затрат с нормативом;
- Выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

- **масштаба организации.** Чем крупнее фирма и чем сложнее ее организационная структура, тем более важной оказывается координация работы между ее сегментами. Поэтому по мере роста организаций их системы бюджетирования становятся все более разветвленными и совершенствуются, оформляясь документально.
- **готовность руководства организации к внедрению определенных процедур информационного обмена и поддержанию их постоянно в актуальном состоянии.** До тех пор пока руководители организации не осознают, что внедрение системы хотя бы краткосрочного планирования отвечает жизненным интересам организации и обеспечивает нормальное ее функционирование, бюджетирования не будет.
- **Традиции организации.** Компания с традициями участия сотрудников в управлении, возможно, и не нуждается в столь формализованной системе бюджетирования, как это необходимо в компаниях с жестким стилем управления.
- **особенности выпускаемой продукция.** Компания, выпускающая уникальную продукцию единичными экземплярами, требует других подходов к планированию, чем та, которая выпускает массовые серийные изделия.

# ЦЕНТР ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- это сегмент внутри предприятия, во главе которого стоит ответственное лицо, принимающее решения. Управление затратами по центрам ответственности осуществляется преимущественно на крупных предприятиях.

# ДЕЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПОЗВОЛЯЕТ:

- использовать специфические методы управления затратами с учетом особенностей деятельности каждого подразделения предприятия;
- увязать управление затратами с организационной структурой предприятия;
- децентрализовать управление затратами, осуществляя его на всех уровнях управления;
- установить ответственных за возникновение затрат, выручки, прибыли.

## ВЫБОР СПОСОБА ДЕЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СПЕЦИФИКОЙ КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ, ПРИ ЭТОМ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ:

- ⦿ в каждом ЦО должен быть показатель для измерения объема деятельности и база для распределения расходов;
- ⦿ во главе ЦО должно быть ответственное лицо - менеджер;
- ⦿ необходимо четко определить сферу полномочий и ответственности менеджера каждого ЦО;
- ⦿ степень детализации информации должна быть достаточной для анализа, но не избыточной, чтобы ведение учета не было чересчур трудоемким;
- ⦿ желательно, чтобы для любого вида затрат предприятия существовал такой центр ответственности, для которого данные затраты являются прямыми;
- ⦿ поскольку деление предприятия на центры ответственности сильно влияет на мотивацию руководителей соответствующих центров, необходимо учитывать социально-психологические факторы.

# ЦО по принципу выполняемых ими функций делятся

- **Основные ЦО** непосредственно изготавливают продукцию, выполняют работы, оказывают услуги для потребителей. Их затраты на прямую относят на себестоимость продукции
- **Вспомогательные ЦО** участвуют в производстве косвенно, оказывая услуги, выполняя работы или изготавливая продукцию, предназначенную не для потребителя, а для основных ЦО. Затраты вспомогательных ЦО невозможно напрямую отнести на себестоимость, поэтому их сначала распределяют по основным центрам, а уже потом в составе суммарных затрат основных центров включают в себестоимость.

# ЦО ПО ПРИНЦИПУ ОБЪЕМА ПОЛНОМОЧИЙ ДЕЛЯТСЯ

- центры затрат,
- центр выручки
- прибыли,
- инвестиций.

# ЦЕНТР ЗАТРАТ

подразделение, руководитель которого отвечает за затраты. Например, производственный цех, конструкторское бюро. ЦЗ могут входить в состав других более крупных ЦО. Центры затрат можно разбить на центры регулируемых, произвольных (частично регулируемых) и слабо регулируемых затрат.

- Главный инструмент управленческого учета, позволяющий контролировать деятельность центра затрат - **смета**.

# ЦЕНТР ВЫРУЧКИ

подразделение, руководитель которого отвечает только за выручку, но не за затраты. Например, отдел сбыта. Взаимосвязи между затратами на функционирование такого центра и значением выручки практически нет, поэтому основным контролируемым показателем является выручка, а также определяющие ее показатели: объем сбыта в натуральном выражении, цены, структура реализации.

# ЦЕНТР ПРИБЫЛИ

подразделение, руководитель которого отвечает как за затраты, так и за прибыли. Это предприятия в составе крупного объединения. Менеджер центра прибыли контролирует цены, объем производства и реализации, а также затраты, поэтому основным контролируемым показателем является прибыль. ЦП может состоять из нескольких центров затрат (предприятия, входящие в состав объединения имеют цехи, участки).

# ЦЕНТР ИНВЕСТИЦИЙ

подразделение, руководитель которого отвечает не только за выручку и затраты, но и за капиталовложения. Примером может служить дочернее предприятие, имеющее право инвестировать собственную прибыль. Цель ЦИ - не только получение максимальной прибыли, но и достижение максимальной рентабельности вложенного капитала, максимальной доходности инвестиций, увеличение акционерной стоимости.

- В крупных компаниях с разветвленной организационной структурой функционирование системы бюджетирования поддерживается **бюджетным комитетом** – коллегиальным органом, состоящим из представителей всех (или нескольких) бюджетных центров, т.е. организационных единиц или функциональных структур, для которых разрабатываются самостоятельные бюджеты. Наиболее работоспособным считается комитет, состоящий не более чем из 10 членов, на практике зачастую именно такое число бюджетных центров делегирует своих представителей в состав бюджетного комитета.

# ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ БЮДЖЕТНОГО КОМИТЕТА

- Конверсия стратегических бюджетов в операционные. Разбивка общего стратегического плана по центрам ответственности.
- Организация рабочих совещаний, касающихся, функционирования системы бюджетирования; разработки форматов плановых и отчетных документов и др.
- Утверждение функциональных бюджетов и их консолидация в мастер-бюджет.
- Рассмотрение отчетов о выполнении бюджетов и анализ существенных отклонений. Уровень значимости отклонений выбирается самим комитетом в относительных (чаще всего выбирают 5%) или абсолютных величинах (например, 20000 руб.),
- Разрешение конфликтов, возникающих в процессе функционирования бюджетной системы.
- Выработка специального документа, который может носить одно из следующих названий: «Положение о бюджетах», «Бюджетный меморандум», «Бюджетное руководство», «Руководство по составлению бюджетов». Документ этот должен включать в себя: описание системы бюджетирования; состав и регламент работы бюджетного комитета, другую информацию, касающуюся функционирования системы бюджетирования организации.

- **Бюджетный период** - это интервал времени на котором осуществляется бюджетирование и для которого разрабатывается бюджет.
- В большинстве случаев он составляет один год. В течение бюджетного периода основные вопросы планирования решаются бюджетным комитетом на своих регулярных совещаниях.

# БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ, КОТОРЫЙ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ СЛЕДУЮЩИЕ ЭТАПЫ:

1. постановка целей на бюджетный период;
  2. сбор информации для разработки проекта бюджета;
  3. анализ и обобщение собранной информации, формирование проекта бюджета;
  4. оценка проекта бюджета и корректировка его при необходимости;
  5. утверждение бюджета;
  6. исполнение бюджета и текущая корректировка показателей;
  7. текущий и итоговый анализ отклонений;
  8. представление отчета о выполнении бюджета и анализ достижения целей организации за отчетный период;
  9. выработка рекомендаций для корректировки бюджета текущего периода и разработки будущих бюджетов.
- Фаза планирования*
- фаза реализации*
- завершающая фаза*

# ВИДЫ БЮДЖЕТОВ

- ◎ **текущие (операционные) бюджеты**, отражающие текущую (производственную) деятельность предприятия,
- ◎ **финансовый бюджет**, представляющий собой прогноз финансовой отчетности.

# В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ РАЗЛИЧАЮТ ТАКЖЕ БЮДЖЕТЫ:

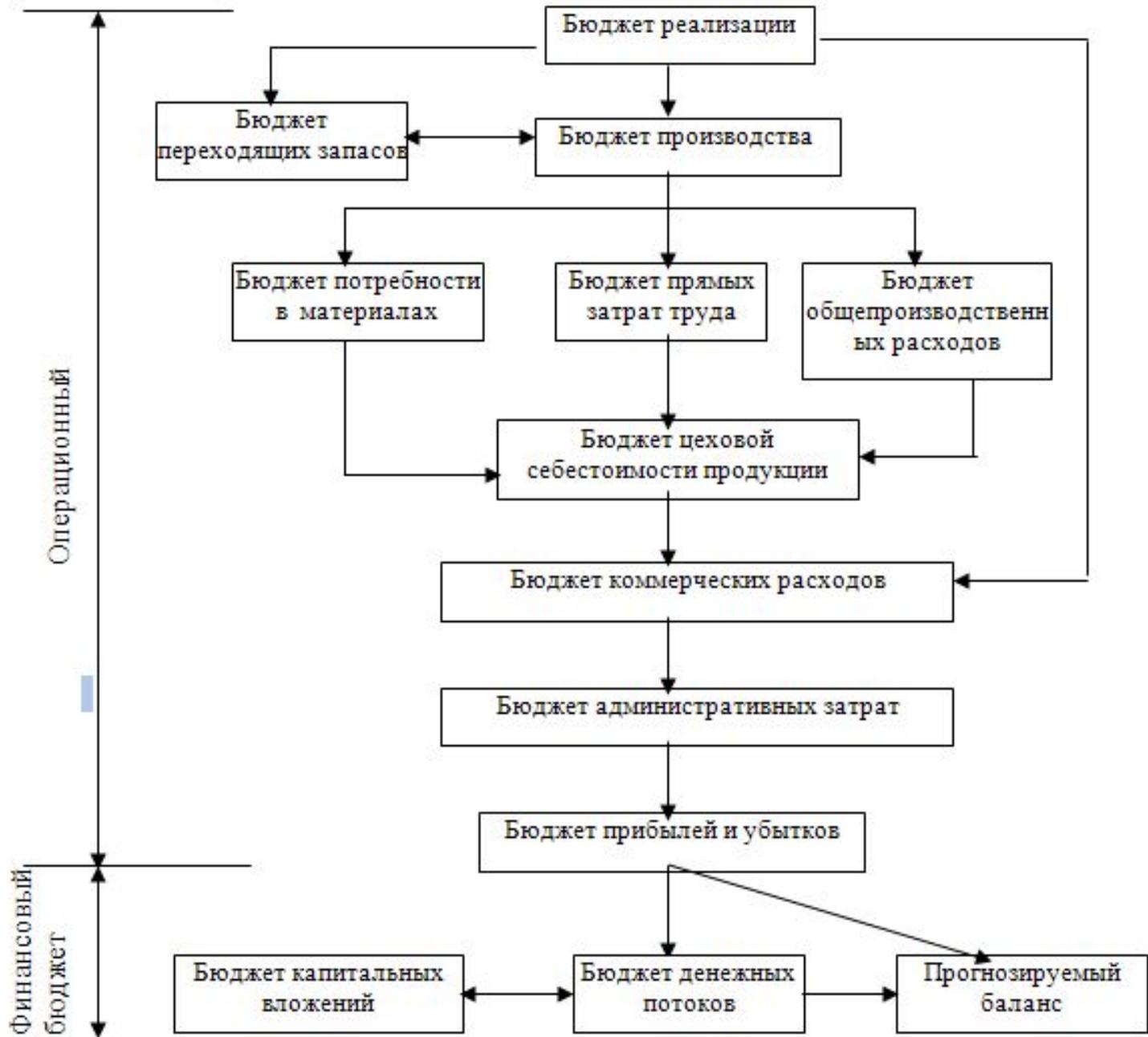
- а) генеральные и частные;
- б) гибкие и статические.

# ГЕНЕРАЛЬНЫЕ И ЧАСТНЫЕ БЮДЖЕТЫ

- Бюджет, охватывающий общую деятельность предприятия - генеральный (общий) бюджет. Цель генерального бюджета - суммировать сметы и планы различных подразделений предприятия (частные бюджеты).
- Генеральный бюджет состоит из двух частей - операционного и финансового бюджетов.

# СТАТИЧЕСКИЕ (ЖЕСТКИЕ) И ГИБКИЕ БЮДЖЕТЫ

- Статический бюджет - бюджет организации, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности. Доходы и расходы планируются исходя из одного уровня реализации. Все бюджеты, входящие в генеральный бюджет статические. При сравнении статического бюджета с фактически достигнутыми результатами не учитывается реальный уровень деятельности организации, т.е. все фактические результаты сравниваются с прогнозируемыми вне зависимости от достигнутого объема реализации.
- Гибкий бюджет - бюджет, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного его диапазона, т.е. предусматривается несколько альтернативных вариантов объема реализации. Для каждого возможного уровня реализации здесь определена соответствующая сумма затрат. Гибкий бюджет учитывает изменение затрат в зависимости от изменения уровня реализации, он представляет собой динамическую базу для сравнения достигнутых результатов с запланированными показателями.
- В основе составления гибкого бюджета лежит разделение затрат на переменные и постоянные. Если в статическом бюджете затраты планируются, то в гибком бюджете они рассчитываются. В идеальном случае гибкий бюджет составляется после анализа влияния изменений объема реализации на каждый вид затрат.



# БЮДЖЕТ РЕАЛИЗАЦИИ

- В бюджете реализации указывается прогноз сбыта по видам продукции в натуральном и стоимостном выражении. Этот бюджет представляет собой прогноз будущих доходов и является основой для всех остальных бюджетов: в конечном итоге расходы зависят от объема выпуска, а объем выпуска устанавливается на основе объема реализации.

## БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВА (ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА)

- Предприятие основывает свое решение на прогнозируемом спросе и желаемом объеме запасов готовой продукции на конец планируемого периода. Бюджет производства рассчитывается по каждой позиции товарной номенклатуры:

*Объем производства = объем продаж +  
запас ГП на конец периода - запас ГП на  
начало планируемого периода*

# БЮДЖЕТ ПЕРЕХОДЯЩИХ ЗАПАСОВ

- Переходящие запасы включают в себя запасы готовой и незавершенной продукции.

# БЮДЖЕТ ПОТРЕБНОСТЕЙ В МАТЕРИАЛАХ

- Бюджет потребностей в материалах составляют в натуральном и стоимостном выражении. Его цель – определение количества материалов, необходимых для производства запланированного объема продукции и количества материалов, которые необходимо закупить в течение планируемого периода.

# БЮДЖЕТ ПРЯМЫХ ЗАТРАТ НА ОПЛАТУ ТРУДА

- Бюджет прямых затрат на оплату труда составляется на базе производственной программы.
- *Плановые затраты на плату труда = Планируемый объем производства каждого вида продукции  $\times$  трудоемкость единицы продукции  $\times$  средняя часовая тарифная ставка (стоимость 1 человеко-часа)*

# БЮДЖЕТ ОБЩЕПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАСХОДОВ

Статья затрат	Сумма, руб.
<b>Переменные расходы – всего, в т.ч.</b>	
Вспомогательные материалы	
Заработная плата вспомогательных рабочих	
Премииальный фонд	
Двигательная электроэнергия	
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	
<b>Постоянные расходы – всего, в т.ч.</b>	
Амортизация	
Заработная плата контролеров, мастеров, начальников цехов	
Электричество на освещение	
Ремонт, техобслуживание	
<b>Итого</b>	

# БЮДЖЕТ ЦЕХОВОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

Бюджет цеховой себестоимости продукции сводит воедино затраты на материалы, зарплату, организацию и подготовку участков и цехов с учетом изменения запасов незавершенного производства.

Структура бюджета цеховой себестоимости продукции зависит от метода управленческого учета себестоимости, применяемого на предприятии, т.е. от того, включаются ли постоянные затраты в себестоимость продукции. В любом случае необходимо сохранить разделение на постоянные и переменные затраты, причем переменные затраты необходимо указать отдельно для каждого вида продукции.

# БЮДЖЕТ КОММЕРЧЕСКИХ РАСХОДОВ

- В бюджет коммерческих расходов включают издержки текущего характера, связанные с реализацией продукции, маркетинговой деятельностью (исследование рынка, мероприятия по стимулированию сбыта, реклама, заключение договоров с потребителями и т.п.). Эти затраты необходимо подразделить на постоянные и переменные. Затраты на рекламу являются постоянными.

# БЮДЖЕТ ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫХ РАСХОДОВ

- Бюджет общехозяйственных (административных) расходов составляют по тому же принципу, что и бюджет общепроизводственных расходов.

# БЮДЖЕТ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ

- Бюджет прибылей и убытков представляет собой прогноз отчета о прибылях и убытках, он аккумулирует в себе информацию из всех других бюджетов: сведения о выручке, переменных и постоянных затратах, а следовательно, позволяет проанализировать, какую прибыль предприятие получит в планируемом периоде.
- На основании бюджета прибылей и убытков проводят анализ и делают выводы об оптимальности представленной системы бюджетов и необходимости корректировок.

# СОСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОГО БЮДЖЕТА

- Цель финансового бюджета - разработать прогнозный баланс предприятия, который является результатом финансовых и нефинансовых операций организации. Он составляется с использованием плана прибылей и убытков, бюджета капитальных вложений и прогноза движения денежных средств.

# БЮДЖЕТ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ

- Определение направлений капитальных вложений и получение инвестиционных ресурсов для них является комплексной задачей всего управленческого учета. Проблема состоит в том, чтобы решить, какие долгосрочные активы приобрести или построить на основе выбранного критерия, что связано с определением рентабельности инвестиций. Информация, касающаяся долгосрочных капиталовложений, влияет на бюджет наличности, затрагивая вопросы выплаты процентов за кредиты, прогнозный отчет о прибыли и убытках, прогнозный баланс, изменяя сальдо на счетах основных средств и других долгосрочных активов. Следовательно, все решения по капитальным расходам должны планироваться и включаться в общий бюджет.

# БЮДЖЕТ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

- Для этого необходимо проанализировать дебиторскую и кредиторскую задолженность. Условия погашения дебиторской задолженности: сколько процентов составляет поступление денежных средств от общего объема реализации текущего месяца; сколько дебиторской задолженности текущего месяца будет ликвидировано в следующем периоде; куда поступают средства в кассу или на расчетный счет.
- Условия погашения кредиторской задолженности: как часто производится выплата заработной платы и за какой месяц; возникает ли большая задолженность по заработной плате; как регулярно оплачиваются счета кредиторов; как оплачиваются накладные расходы и т.д.

# Прогноз выручки

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Ожидаемая цена единицы продукции	20	20	20	20	
Выручка за реализованную продукцию	200000	600000	800000	400000	2000000
График поступления денежных средств					
Счета дебиторов на начало года	90000				90000
Приток денег от продаж 1 квартала	140000	60000			200000
Приток денег от продаж 2 квартала		420000	180000		600000
Приток денег от продаж 3 квартала			560000	240000	800000
Приток денег от продаж 4 квартала				280000	280000
Итого поступление денег	230000	480000	740000	520000	1970000

# План выпуска продукции

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем сбыта	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Запасы на конец квартала	6 000	8 000	4 000	3 000	3 000
Требуемый объем продукции	16 000	38 000	44 000	23 000	103 000
Минус запасы на начало периода	2 000	6 000	8 000	4 000	2 000
Объем производства продукции	14 000	32 000	36 000	19 000	101 000

# План потребления основных материалов

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем производства продукции	14 000	32 000	36 000	19 000	101 000
Треб. Объем материалов на ед. продукции	5	5	5	5	5
Треб. Объем материалов на период	70 000	160 000	180 000	95 000	505 000
Запасы материалов на конец периода	16 000	18 000	9 500	7 500	7 500
Общая потребность в материалах	86 000	178 000	189 500	102 500	512 500
Запасы материалов на начало периода	7 000	16 000	18 000	9 500	7 000
Закупки материалов (кг)	79 000	162 000	171 500	93 000	505 500
Стоимость закупок материалов	47400	97200	102900	55800	303300
<i>График платежей за материалы</i>					
Счета кредиторов на начало года	25800				25800
Оплата за материалы 1 квартала	23700	23700			47400
Оплата за материалы 2 квартала		48600	48600		97200
Оплата за материалы 3 квартала			51450	51450	102900
Оплата за материалы 4 квартала				27900	27900
<i>Платежи всего</i>	49500	72300	100050	79350	301200

# План оплаты основного персонала

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем производства продукции	14000	32000	36000	19000	101000
Затраты труда основного персонала	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Итого затраты труда персонала	11200	25600	28800	15200	80800
Стоимость одного часа	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
Затраты на оплату основного персонала	84000	192000	216000	114000	606000

# Бюджет накладных затрат

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Затраты труда основного персонала	11 200	25 600	28 800	15 200	80 800
Норма переменных наклад. затрат	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Планируемые перемен. наклад. затраты	22400	51200	57600	30400	161600
Планируемые постоянные затраты	60600	60600	60600	60600	242400
Итого накладных затрат	83000	111800	118200	91000	404000
Амортизация	15000	15000	15000	15000	60000
Оплата накладных затрат	68000	96800	103200	76000	344000

# Бюджет конечных запасов продукции

<i>Статьи</i>	<i>Количество</i>	<i>Затраты</i>	<i>Всего</i>
Затраты на единицу продукции:			
Основные материалы (кг)	5	0.60	3.00
Затраты труда основного персонала	0.8	7.50	6.00
Накладные затраты (на час)	0.8	5.00	4.00
Итого			13.00
Запас продукции на конец года			39000

# Затраты на реализацию и управление

	<b>Квартал 1</b>	<b>Квартал 2</b>	<b>Квартал 3</b>	<b>Квартал 4</b>	<b>За год</b>
Ожидаемый объем сбыта	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Переменные на единицу продукции	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
<i>Планируемые переменные затраты</i>	18000	54000	72000	36000	180000
<i>Планируемые постоянные затраты</i>					
Реклама	40000	40000	40000	40000	160000
Зарплата управляющих	35000	35000	35000	35000	140000
Страховка	0	1900	37750	0	39650
Налог на недвижимость	0	0	0	18150	18150
Итого постоянных затрат	75000	76900	112750	93150	357800
Всего планируемыe затрат	93000	130900	184750	129150	537800

# Прогнозный отчет о прибыли

Выручка за продукцию	2000000
Себестоимость реализованной продукции	1300000
Валовая прибыль	700000
Затраты на сбыт и управление	537800
Прибыль до процентов и налогов	162200
Проценты за кредит	0
Прибыль до выплаты налогов	162200
Налог на прибыль	48660
Чистая прибыль	113540

# Бюджет денежных средств

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода	42500	-74165	-128330	-14495	42500
<i>Поступление денежных средств</i>					
От потребителей	230000	480000	740000	520000	1970000
Денежные средства в распоряжении	<u>272500</u>	<u>405835</u>	<u>611670</u>	<u>505505</u>	<u>2012500</u>
<i>Расходование денежных средств</i>					
На основные материалы	49500	72300	100050	79350	301200
На оплату труда основного персонала	84000	192000	216000	114000	606000
Производственные накладные затраты	68000	96800	103200	76000	344000
Затраты на сбыт и управление	93000	130900	184750	129150	537800
Налог на прибыль	12165	12165	12165	12165	48660
Покупка оборудования	30000	20000	0	0	50000
Дивиденды	10000	10000	10000	10000	40000
Всего	346665	534165	626165	420665	1927660
<i>Избыток (дефицит) денежных средств</i>	-74165	-128330	-14495	84840	84840
<i>Финансирование:</i>					
Получение ссуды					0
Погашение ссуды					0
Выплата процентов					0
Итого	0	0	0	0	0
Денежные средства на конец периода	-74165	-128330	-14495	84840	84840

## В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ БЮДЖЕТОВ И ОТ МЕТОДОЛОГИИ ИХ РАЗРАБОТКИ ВЫДЕЛЯЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ВИДЫ БЮДЖЕТОВ

- Приростной формируется на основе текущих бюджетов или результатов прошлых периодов с учетом предполагаемых параметров бюджетного периода и событий, которые, произойдут до его окончания. Такими параметрами будут, например, ожидаемый темп инфляции, уровень экономической активности, изменения структуры выпуска периода. Данный подход фокусирует внимание участников бюджетного процесса на изменениях, которые, как предполагается, произойдут в течение бюджетного периода по сравнению с предшествующим.
- «С нуля». В отличие от приростного бюджетирования, основной акцент ставится на независимость плановых уровней расходов от их предыдущих значений. При этом предполагается, что все расходы в базовый период нам неизвестны, их требуется заново и абсолютно независимо определить. Процесс бюджетирования начинается с рассмотрения нескольких взаимоисключающих путей достижения целей. Для каждого пути определяются ресурсы, необходимые для реализации поставленных задач, по принципу «что нам нужно для того, чтобы...». Лучший из этих вариантов выбирается с точки зрения имеющихся ограничений — финансовых, материальных, человеческих, временных, технологических и т. д. Этот сценарий и формирует бюджет.

# ПО ОПРЕДЕЛЕННОСТИ ДЕТАЛЕЙ ОТНОСИТЕЛЬНО БЮДЖЕТА

- **Переходящий.** В рамках конкретного бюджетного периода функционирования бюджеты разрабатываются стандартным способом, но при этом весь период подразделяется на несколько более коротких, для ближайших из которых формируются детальные операционные бюджеты. По мере выполнения одного из детализированных бюджетов разрабатывается в деталях тот, который следует за уже разработанными, и таким образом к распланированному периоду каждый раз добавляется еще один подпериод. Это может происходить в рамках отдельного бюджетного периода, а также при переходе от одного бюджетного периода к следующему.
- **Постатейный.** Предусматривает жесткое ограничение сумм, по каждой статье расходов в течение бюджетного периода без возможности использования сэкономленных средств по одной статье на другие расходы. Например, суммы экономии фонда оплаты труда не могут быть истрачены на повышение квалификации сотрудников или социальные программы.
- **Истекающий.** Подразумевает невозможность переноса сумм, не израсходованных в бюджетном периоде, на следующие периоды.

# ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

## 1. «сверху вниз»

эта схема предполагает составление бюджета руководством компании и последующее предоставление информации менеджерам более низкого звена, которые и планируют свою деятельность и деятельность предприятия

# ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

## 2. «снизу вверх»

при такой схеме поступают наоборот, расчет показателей начинают отдельные сбытовые подразделения и затем руководители отдела реализации предприятия сводят эти показатели в единый бюджет. Таким образом появляется бюджет компании, который утверждается высшим руководством и принимается к исполнению