ООО «ИнТехПроект»

Положение о бюджетной структуре

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Должность)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| (Подпись) | (Ф.И.О.) |

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_г.

Содержание

[1. Общие положения 4](#_Toc88560561)

[1.1. Базовые принципы 4](#_Toc88560562)

[1.2. Сфера применения 4](#_Toc88560563)

[1.3. Разработка, утверждение и изменение 4](#_Toc88560564)

[2. Бюджетная структура организации 6](#_Toc88560565)

[2.1. Сводные бюджеты 6](#_Toc88560566)

[2.2. Функциональные бюджеты 9](#_Toc88560567)

[2.3. Операционные бюджеты ЦФО 9](#_Toc88560568)

[3. Схема бюджетной структуры организации 11](#_Toc88560569)

Термины и сокращения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Бюджет | – | сгруппированные по принятым в организации признакам показатели экономической деятельности. |
| Бюджетирование (бюджетное управление) | – | система управления организацией по центрам ответственности через бюджеты*,* позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов. |
| Бюджет организации | – | план, составленный на определенный период времени в натуральном и денежном выражении и определяющий потребность организации в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов. |
| Бюджетная структура | – | иерархия операционных, функциональных и итоговых бюджетов организации. |
| Операционный бюджет | – | бюджет, описывающий хозяйственные операции обособленного подразделения организации (центра финансовой ответственности). |
| Сводные бюджеты | – | результат консолидации функциональных бюджетов, отражающий состояние платежеспособности (Бюджет движения денежных средств), прибыльности (Бюджет доходов и расходов) и стоимости (Бюджет по балансовому листу) организации. |
| Статья бюджета | – | составная часть бюджета, по которой осуществляется планирование и учет хозяйственных операций одного типа. |
| Финансовая структура | – | иерархия центров финансовой ответственности, взаимодействующих между собой через бюджеты. |
| Функциональный бюджет | – | бюджет, описывающий определенную функциональную область деятельности организации (сбыт, снабжение, производство и т.д.). |
| Хозяйственная операция | – | простейшее событие в деятельности организации, вызвавшее возникновение доходов, затрат, расходов, поступлений или выплат денежных средств, формирование остатков или движение товарно-материальных ценностей. |
| Центр дохода (ЦД) | – | структурное подразделение, отвечающее за доход, которое оно приносит организации своей деятельностью. |
| Центр затрат (ЦЗ) | – | структурное подразделение, отвечающее только за понесенные затраты. |
| Центр инвестиций (ЦИ) | – | структурное подразделение, имеющее право распоряжаться внеоборотными активами организации (осуществлять инвестиции и дезинвестиции) и отвечающее за величину ROI (отдача от инвестиций). |
| Центр маржинального дохода (ЦМД) | – | структурное подразделение, отвечающее за маржинальный доход (разница между выручкой и прямыми затратами) в рамках своей деятельности. |
| Центр прибыли (ЦП) | – | структурное подразделение, отвечающее за величину заработанной прибыли в рамках своей деятельности (разница между выручкой и общими затратами). |
| Центр финансовой ответственности (ЦФО) | – | структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от данной деятельности, и, соответственно, отвечающее за эти статьи расходов и/или доходов. |
| Центр финансового учета (ЦФУ) | – | структурное подразделение, которое ведет учет установленных для него показателей доходов и/или расходов, но не отвечает за их величину. |

# Общие положения

## Базовые принципы

Целью составления и ведения бюджетов является планирование и учет финансовых результатов деятельности организации.

В зависимости от объекта управления бюджеты подразделяются на бюджеты организации, функциональные и операционные.

С точки зрения предмета ведения бюджетов, выделяются следующие типы бюджетов:

* стоимостные бюджеты, описывающие обороты денежных средств и обязательств;
* натурально-стоимостные бюджеты, описывающие обороты активов в натуральном и стоимостном выражении.

Бюджеты состоят из статей, по которым осуществляется планирование и учет хозяйственных операций одного типа.

Хозяйственная операция – простейшее событие в деятельности организации, вызвавшее возникновение доходов, затрат, расходов, поступлений/выплат денежных средств, формирование остатков или движение товарно-материальных ценностей.

**Доходы** – увеличение капитала за счет роста активов (уменьшения обязательств) организации, получаемое в процессе осуществления хозяйственной деятельности за период (не за счет вкладов собственников). Существует три источника получения дохода:

* по основной деятельности – доходы, получаемые в процессе осуществления основной деятельности: объем реализации продукции, товаров, услуг;
* по финансовой деятельности – доходы от судо-заемных и прочих финансовых операций;
* по прочей деятельности – доходы от продажи основных средств, материалов, сырья, а также от предоставления имущества в аренду.

**Расходы** – затраты материальных и финансовых ресурсов, которые несет организация в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности для получения будущего дохода. Для ведения бюджетов используется следующая классификация затрат:

* основные – затраты, прямо прослеживаемые до источника их возникновения и, соответственно, прямо относимые на себестоимость продукции: затраты на материалы, технологическую электроэнергию, зарплата основных производственных рабочих;
* накладные – затраты, не имеющие прямой связи с производимой продукцией и потому на себестоимость продукции прямо не относимые. Накладные затраты будут относиться на деятельность конкретного подразделения, где возникли, или всей организации, по нормативу, устанавливаемому эмпирическим путем в соответствии с выбранной базой распределения затрат.

**Прибыль** – превышение доходов над расходами. Прибыль формируется по уровням по мере вычитания соответствующих групп расходов: валовая, операционная, до уплаты налогов, чистая, нераспределенная. Структура уровней прибыли предназначена для анализа и позволяет определить, как та или иная группа расходов влияет на конечный результат.

Уполномоченным по бюджетному управлению назначен Главный бухгалтер.

## Сфера применения

Действие данного Положения о бюджетной структуре (в дальнейшем Положения) распространяется на все подразделения ООО «ИнТехПроект».

Положение применяется для:

* внутреннего использования при решении задач управления ООО «ИнТехПроект»;
* обеспечения документированной базы системы бюджетного управления;
* обеспечения непрерывности функционирования системы бюджетного управления и реализации ее требований в ходе меняющихся условий.

## Разработка, утверждение и изменение

Актуализацию Положения, пересмотр и выпуск извещения об изменениях осуществляет Главный бухгалтер. Разработанное Положение и изменения к нему утверждает Директор.

Каждый работник ООО «ИнТехПроект» может представлять свои предложения по изменению или дополнению разделов Положения уполномоченному по бюджетному управлению с обоснованием аргументов по предлагаемому вопросу.

Положение пересматривают в случае возникновения изменений, которые могут быть результатом корректировок в стратегии организации, производственных связях, предпринимаемых как для более полного и целенаправленного соответствия внутренним потребностям управления, так и требованиям окружающей среды.

# Бюджетная структура организации

## Сводные бюджеты

В соответствии с принципами бюджетного управления организация устанавливает цели своего развития, которые выражаются в конкретных финансовых терминах ликвидности, рентабельности и стоимости и отражают то состояние организации, к которому она придет, если удастся осуществить все решения, запланированные по достижению поставленных целей. Данные показатели находят свое отражение в Сводных бюджетах, к которым относятся:

* Бюджет Доходов и Расходов (БДР);
* Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС).

БДР отражает формирование экономических результатов деятельности организации в виде прибыли или убытков. Цель его составления – управление прибыльностью/рентабельностью организации. Структура БДР должна раскрывать:

* структуру (источники формирования) доходов организации;
* структуру (направления расходования) расходов организации;
* объемы доходов и расходов (совокупные, по группам статей и по отдельным статьям);
* разницу (т.е. прибыль или убытки) между доходами и расходами за период.

Структура БДР предполагает последовательное вычитание из валовых финансовых результатов (выручка, маржинальный доход) соответствующих статей расходов.

БДДС отражает движение денежных средств (денежного потока) по видам денежных средств и направлениям их движения. Цель его составления – управление платежеспособностью (ликвидностью) организации.

С точки зрения направленности движения денежных потоков существуют 2 вида движения:

* поступление на счета/в кассы организации;
* выплаты со счетов/из касс организации.

Структура БДДС позволяет планировать, учитывать и анализировать денежные потоки в разрезах:

* направленности денежных потоков;
* структуры выплат и поступлений по направлениям их движения;
* объемов выплат и поступлений (совокупных, по группам статей и по отдельным статьям);
* промежуточных и итоговых результатов (разницы между поступлениями и выплатами);
* остатков денежных средств.

### Статьи Бюджета доходов и расходов

| Наименование статьи Бюджета доходов и расходов |
| --- |
| БДР 1. Доходы от основной деятельности |
| БДР 1.1. Доходы от продажи товаров |
| БДР 1.2. Доходы от реализации услуг |
| БДР 2. Прямые производственные расходы |
| БДР 2.1. Прямые материальные расходы |
| БДР 2.2. Заработная плата основных производственных рабочих |
| БДР 3. Накладные расходы |
| БДР 3.1. Заработная плата административно-управленческого персонала |
| БДР 3.2. Начисления на заработную плату администрации |
| БДР 3.3. Амортизация общехозяйственных основных фондов |
| БДР 3.4. Представительские и командировочные расходы |
| БДР 4. Доходы от финансовой деятельности |
| БДР 4.1. Положительные курсовые и суммовые разницы |
| БДР 4.2. Проценты депозитных вкладов |
| БДР 4.3. Проценты по займам выданным |
| БДР 5. Расходы по финансовой деятельности |
| БДР 5.1. Отрицательные курсовые и суммовые разницы |
| БДР 5.2. Оплата расчетно-кассового обслуживания |
| БДР 5.3. Проценты по кредитам и займам полученным |
| БДР 6. Доходы от прочей деятельности |
| БДР 6.1. Пени и штрафы полученные |
| БДР 7. Расходы по прочей деятельности |
| БДР 7.1. Пени и штрафы уплаченные |
| БДР 7.2. Выплаты в возмещение вреда |

### Статьи Бюджета движения денежных средств

| Наименование статьи Бюджета движения денежных средств |
| --- |
| БДДС 1. Поступления |
| БДДС 1.1. Поступления от основной деятельности |
| БДДС 1.1.1. Поступления от продажи товаров |
| БДДС 1.1.2. Поступления от продажи услуг |
| БДДС 1.1.3. Поступления от продажи продукции |
| БДДС 1.2. Поступления от финансовой деятельности |
| БДДС 1.2.1. Кредиты и займы |
| БДДС 1.2.2. Проценты по займам выданным |
| БДДС 1.3. Поступления от прочей деятельности |
| БДДС 1.3.1. Штрафы и пени полученные |
| БДДС 2. Выплаты |
| БДДС 2.1. Выплаты по основной деятельности |
| БДДС 2.1.1. Сырье и материалы |
| БДДС 2.1.2. Заработная плата |
| БДДС 2.1.3. Начисления на заработную плату |
| БДДС 2.1.4. Оборудование и нематериальные активы |
| БДДС 2.2. Выплаты по финансовой деятельности |
| БДДС 2.2.1. Погашение кредитов и займов |
| БДДС 2.2.2. Проценты по кредитам и займам |
| БДДС 2.3. Выплаты по прочей деятельности |
| БДДС 2.3.1. Выплаты неустоек и штрафов |
| БДДС 2.3.2. Выплаты в возмещение вреда |

## Функциональные бюджеты

Функциональные бюджеты позволяют управлять отдельной областью деятельности организации, границы которой определяются моделью деятельности. Бюджетированию подлежат единицы деятельности, имеющие выход, измеримый в натуральном или стоимостном выражении. Статьи функциональных бюджетов должны соответствовать статьям сводных бюджетов для правильной консолидации финансового результата.

### Распределение «Единицы деятельности – функциональные бюджеты»

| Функциональный бюджет | Единица деятельности |
| --- | --- |
| Бюджеты расчетов |  |
| Бюджет расчетов по заработной плате | A7 Финансирование деятельности и расчеты |
| Бюджет расчетов по налогам | A7 Финансирование деятельности и расчеты |
| Бюджет расчетов с покупателями | A7 Финансирование деятельности и расчеты |
| Бюджет расчетов с поставщиками | A7 Финансирование деятельности и расчеты |
| Натурально-стоимостные бюджеты |  |
| Бюджет выпуска готовой продукции | A4 Планирование и осуществление проектных работ |
| Бюджет закупок | A6 Закупки и снабжение |
| Бюджет продаж | A2 Продвижение и продажи |
| Бюджет производства | A4 Планирование и осуществление проектных работ |

### Статьи функциональных бюджетов

| Функциональный бюджет | Статья |
| --- | --- |
| Бюджеты расчетов |  |
| Бюджет расчетов по заработной плате | БДДС 2.1.2. Заработная плата |
| Бюджет расчетов по налогам |  |
| Бюджет расчетов с покупателями | БДДС 1.1. Поступления от основной деятельности |
| Бюджет расчетов с поставщиками | БДДС 2.1. Выплаты по основной деятельности |
| Натурально-стоимостные бюджеты |  |
| Бюджет выпуска готовой продукции |  |
| Бюджет закупок | БДДС 2.1.1. Сырье и материалы |
| БДР 2.1. Прямые материальные расходы |
| Бюджет продаж | БДР 1. Доходы от основной деятельности |
| Бюджет производства |  |

## Операционные бюджеты ЦФО

Операционный бюджет – это бюджет отдельного центра финансовой ответственности (ЦФО). Операционные бюджеты формируются путем выделения статей бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств, за которые отвечает данный ЦФО. Таким образом, каждому ЦФО вменяется ответственность за планирование и учет расходов и доходов от своей деятельности, а также за планирование и учет финансовых потоков, порождаемых данными доходами и расходами.

Цели составления операционного бюджета:

* планирование и учет результатов хозяйственно-экономической деятельности, которую ведет соответствующий ЦФО;
* делегирование полномочий и ответственности каждому ЦФО за относящиеся к нему финансовые показатели.

### Статьи операционных бюджетов ЦФО

| ЦФО | Статья бюджета | Статья сводного бюджета, связанного с ЦФО через функциональный бюджет |
| --- | --- | --- |
| ЦИ "ИнТехПроект" | ББЛ |  |
| БДДС |  |
| БДР |  |
| ЦП "ИнТехПроект" | ББЛ |  |
| БДДС |  |
| БДР |  |
| ЦЗ Общий | БДР 3. Накладные расходы |  |
| ЦЗ Администрация | БДР 3. Накладные расходы |  |
| ЦЗ Качество | БДР 3. Накладные расходы |  |
| ЦЗ Снабжение | БДР 3. Накладные расходы |  |
| Бюджет закупок | БДДС 2.1.1. Сырье и материалы |
| БДР 2.1. Прямые материальные расходы |
| ЦЗ Финансы | БДР 3. Накладные расходы |  |
| Бюджет расчетов по заработной плате | БДДС 2.1.2. Заработная плата |
| Бюджет расчетов по налогам |  |
| Бюджет расчетов с покупателями | БДДС 1.1. Поступления от основной деятельности |
| Бюджет расчетов с поставщиками | БДДС 2.1. Выплаты по основной деятельности |
| ЦМД Общий |  |  |
| ЦД Отдел продаж | Бюджет продаж | БДР 1. Доходы от основной деятельности |
| ЦЗ Инженерно-технический отдел | БДР 3. Накладные расходы |  |
| ЦЗ Монтажный участок | БДР 3. Накладные расходы |  |
| Бюджет производства |  |
| ЦЗ Склад | БДР 3. Накладные расходы |  |

# Схема бюджетной структуры организации

|  |
| --- |
|  |