

ООО "ИнТехПроект"

## Положение о финансовой структуре

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_  
(Должность)

\_\_\_\_\_  
(Подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Содержание

|   |   |
|---|---|
| 1. Общие положения .....                              | 4 |
| 1.1. Базовые принципы.....                            | 4 |
| 1.2. Сфера применения.....                            | 4 |
| 1.3. Разработка, утверждение и изменение .....        | 4 |
| 2. Принципы бюджетного управления .....               | 5 |
| 2.1. Этапы управленческого цикла .....                | 5 |
| 2.2. Финансовая структура .....                       | 5 |
| 2.3. Бизнесы организации .....                        | 6 |
| 3. Структура центров финансовой ответственности ..... | 7 |
| 3.1. Графическое представление .....                  | 7 |
| 3.2. Табличное представление .....                    | 7 |
| 3.3. Права и обязанности руководителей ЦФО.....       | 8 |

## 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.  |

# **1. Общие положения**

## **1.1. Базовые принципы**

Настоящее «Положение о финансовой структуре» (в дальнейшем Положение) описывает систему бюджетного управления в ООО "ИнТехПроект" и определяет состав регламентирующих ее документов.

Положение о финансовой структуре составлено на основе принципов управления по центрам ответственности, определяющих построение и функционирование финансовой структуры как основного исполнительного механизма бюджетного управления ООО "ИнТехПроект".

Выполнение требований системы бюджетного управления, описанных в Положении, обязательны для всех сотрудников организации.

Уполномоченным по бюджетному управлению назначен Главный бухгалтер.

## **1.2. Сфера применения**

Действие данного 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.

## **1.3. 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.

## **2. Принципы бюджетного управления**

### **2.1. Этапы управленческого цикла**

Бюджетное управление – оперативная система управления организацией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов.

Процесс бюджетного управления выполняется в следующем порядке:

#### **2.1.1. Планирование (разработка бюджетов)**

ООО "ИнТехПроект" устанавливает цели своего развития, затем в соответствии с утвержденным регламентом на основе указанных целей все ЦФО формируют по статьям свои бюджеты, данные которых консолидируются на уровне организации, и на их основе создаются основные прогнозные бюджеты:

- Бюджет движения денежных средств (БДДС);
- Бюджет доходов/расходов (БДР);
- Бюджет по балансовому листу (ББЛ).

Если руководство путем анализа убеждается, что такой результат его устраивает, то планы принимаются к исполнению, если нет – итерация составления планов повторяется, пока не будет найден оптимальный результат.

Подготовленный и согласованный путем итераций прогнозный план организации в форме бюджета после анализа на соответствие поставленным целям утверждается руководством и становится директивным документом, обязательным для исполнения всеми ЦФО организации.

#### **2.1.2. Учет фактических данных и контроль отклонений**

Все ЦФО ведут свою оперативную деятельность, учитывая фактические данные в тех же регистрах, что и планировали. Выполнение своих функциональных обязанностей каждое подразделение осуществляет в рамках бюджета своего ЦФО, отвечая, таким образом, за его соблюдение, что должно гарантировать организации получение запланированного финансового результата.

Для контроля соблюдения бюджетов ведется отслеживание возникающих отклонений фактических данных от запланированных, что позволяет как каждому ЦФО, так и организации в целом оперативно выявлять негативные тенденции с целью их предотвращения на ранней стадии развития ситуации.

#### **2.1.3. Анализ исполнения и отчетность**

Анализ осуществляется на всех стадиях бюджетного управления – сначала анализируются планы, потом анализируются возникающие отклонения в текущем режиме и последним проводится анализ отчетности о фактическом выполнении бюджета ЦФО и всей организации как на промежуточных этапах (например, неделя, месяц, квартал), так и после завершения бюджетного периода (год).

#### **2.1.4. Принятие управленческих решений**

Данные анализа используются для принятия управленческих решений – в текущем режиме, и корректировки планов – по результатам завершения бюджетного периода и формирования нового бюджета на следующий плановый период. Далее действия повторяются в описанном выше порядке.

## **2.2. Финансовая структура**

В финансовой структуре выделяются следующие типы ЦФО:

- Центр прибыли (ЦП);
- Центр маржинального дохода (ЦМД);
- Центр дохода (ЦД);
- Центр затрат (ЦЗ).

Данная классификация основана на разделении ЦФО по видам доходов/затрат, которые определяются, исходя из функциональной деятельности центра.

Каждый ЦФО осуществляет свою деятельность в соответствии с бюджетом доходов и/или расходов, спланированным на текущий период.

Основной задачей ЦФО является выполнение своих производственных заданий в рамках установленных бюджетом показателей.

### 2.3. Бизнесы организации

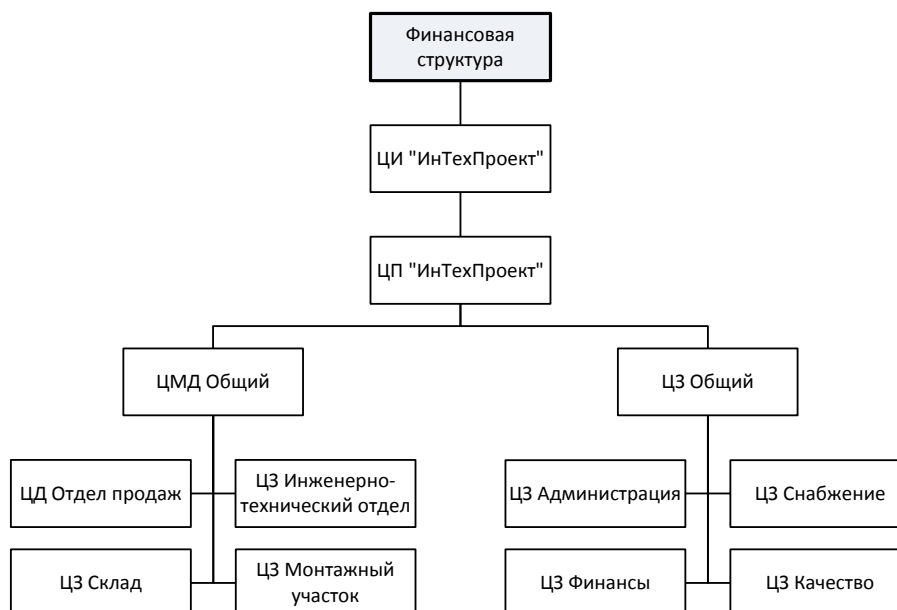
Источником дохода организации является бизнес. Бизнес представляет собой законченное направление деятельности, начиная от взаимоотношения организации с внешней средой по поводу инициирования производства продукции до отношений по поводу его передачи клиенту.

В организации, с точки зрения продуктовых групп и групп потребителей продукции, выделяются следующие направления деятельности:

| №  | Направление деятельности                    | Продукт                                      | Потребность   | Клиент  |
|----|---|--|---|---|
| 1. | Монтаж инженерно-технических систем         | Смонтированная инженерно-техническая система | Надежная система, поддерживающая организационно-управленческую деятельность предприятия | Организации и частные лица (без ограничений по типам) |
| 2. | Проектирование инженерно-технических систем | Проект инженерно-технической системы         | Достоверная информация, позволяющая построить требуемую инженерно-техническую систему   | Организации и частные лица (без ограничений по типам) |

### 3. Структура центров финансовой ответственности

#### 3.1. Графическое представление



#### 3.2. Табличное представление

| Наименование ЦФО               | Тип                        | Наименование подразделения  | Руководитель подразделения              | Ответственный                         |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------|---|---------------------------------------|
| ЦИ "ИнТехПроект"               | Центр инвестиций           | ИнТехПроект                 | Директор                                |                                       |
| ЦП "ИнТехПроект"               | Центр прибыли              | ИнТехПроект                 | Директор                                |                                       |
| ЦЗ Общий                       | Центр затрат               |                             |   | Главный бухгалтер                     |
| ЦЗ Администрация               | Центр затрат               |                             |   | Директор                              |
| ЦЗ Качество                    | Центр затрат               |                             |   | Заместитель директора по качеству     |
| ЦЗ Снабжение                   | Центр затрат               | Отдел снабжения             | Начальник отдела снабжения              |                                       |
| ЦЗ Финансы                     | Центр затрат               | Бухгалтерия                 | Главный бухгалтер                       |                                       |
| ЦМД Общий                      | Центр маржинального дохода |                             |   | Заместитель директора по производству |
| ЦД Отдел продаж                | Центр дохода               | Отдел продаж                | Начальник отдела продаж                 | Руководитель проекта                  |
| ЦЗ Инженерно-технический отдел | Центр затрат               | Инженерно-технический отдел | Начальник инженерно-технического отдела | Руководитель проекта                  |
| ЦЗ Склад                       | Центр затрат               | Отдел снабжения             | Начальник отдела снабжения              | Кладовщик                             |

| Наименование ЦФО     | Тип          | Наименование подразделения | Руководитель подразделения   | Ответственный |
|----------------------|--------------|----------------------------|------------------------------|---------------|
| ЦЗ Монтажный участок | Центр затрат | Монтажный участок          | Начальник монтажного участка |               |

### 3.3. Права и обязанности руководителей ЦФО

Руководители ЦФО имеют право:

- в пределах своих полномочий участвовать в процессах планирования, учета и анализа бюджетных показателей;
- требовать предоставления необходимой информации для составления операционных бюджетов своих ЦФО у руководителей нижестоящих ЦФО;
- получать информацию об изменениях в системе бюджетного управления организации и в соответствующих регламентирующих документах.

Руководители ЦФО обязаны:

- соблюдать лимиты по статьям бюджетов, установленные для каждого ЦФО;
- своевременно предоставлять плановые и фактические данные по статьям бюджетов их ЦФО руководству организации и вышестоящих ЦФО.