СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

О бюджетном планировании и анализе деятельности Группы компаний ХХХХ

СТО…

1 Назначение и область применения

1. Настоящий стандарт предназначен для регулирования и регламентирования деятельности участников бюджетного процесса при планировании, анализе и контроле исполнения бюджета Группы компаний ХХХХ (далее по тексту Группа).
2. Целью настоящего документа является описание всех значимых составляющих системы бюджетирования, включая процедуры бюджетирования и анализ фактических результатов деятельности.
3. В Группу входят 2 действующих сегмента и холдинговые компании. Разделение на два сегмента осуществляется по бизнес-направлениям - химическое производство (сегмент «Химия») и производство … (сегмент «…»). Информация по сегментам готовится в соответствии с учетной политикой, принятой для предоставления консолидированной отчетности. Внутри сегмента «Химия» выделяю! 2 сегмента: сегмент «…», сегмент « …». Перечень юридических лиц, входящих в сегменты представлен в приложении А настоящего стандарта «Функциональная структура Группы компаний ХХХХ».
4. Настоящим стандартом устанавливается состав данных, необходимых для формирования бюджета, порядок их предоставления, принципы учета и обработки плановой и отчетной информации, а также права и обязанности участников бюджетного процесса.
5. Введен впервые.
6. Требования стандарта являются обязательными для исполнения сотрудниками всех компаний Группы.
7. Ответственность за разработку, пересмотр и актуализацию данного СТО несет начальник ПЭО ХХХХ
8. Пересмотр и изменение стандарта происходит по мере необходимости, но не реже одного раза в год.

2 Термины, определения и сокращения

В настоящем стандарте применяются следующие термины с соответствующими определениями:

1. анализ: Метод научного исследования (познания) явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы. В экономике анализ применяется с целью выявления сущности, закономерностей, тенденций экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности на всех уровнях (в стране, отрасли, регионе, на предприятии, в частном бизнесе, семье) и в разных сферах экономики (производственная, социальная). (Райзберг Б. А., Лозовский Л. ILL, Стародубцева Е. Б.Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. —М.: ИНФРА~М,2007.).
2. бюджет: Система взаимосвязанных коммерческих, производственных, хозяйственных и финансовых планов развития организации в целом, структурных подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования ([www.cis200.ru](http://www.cis200.ru)).
3. БюИК: Бюджетно-инвестиционный комитет.

3 Бюджетный процесс

3.1 Этапы бюджетирования

Настоящим стандартом выделяются следующие этапы бюджетного процесса в Группе:

* Стратегическое планирование;
* Годовое планирование;
* Квартальное планирование;
* Текущее планирование (оперативное);
* Контроль и анализ исполнения Бюджета.

Если отчетная дата выпадает на выходной или праздничный день, дата предоставления информации переносится на первый рабочий день, после выходного.

При отсутствии утвержденного бюджета на соответствующий период платежи в этом периоде проводятся только по защищенным статьям неутвержденного проекта бюджета вплоть до его утверждения. К защищенным статьям бюджета относятся оплата труда персонала, оплата основного сырья и энергоресурсов, а также налоговые платежи.

Порядок и последовательность действий участников бюджетного процесса по разработке, представлению, согласованию, консолидации и анализу исполнения бюджетов Группы отражен в приложении Г «Регламент по планированию и анализу финансово- хозяйственной деятельности Группы компаний ХХХХ». 3.1.1 Стратегическое планирование

3.1.1.1 Стратегическое планирование Группы осуществляется на 5 лет с внутренним делением по годам. Пересмотр плана стратегического развития осуществляется 1 раз в год. В случае существенных изменений в стратегии развития компании и принятия решения Совета директоров ХХХХ о внесении изменений в принятую стратегию, отдельным Приказом CEO ХХХХ может быть произведен пересмотр Плана стратегического развития.

1. В срок до 1 июля финансовые службы сегментов Химия и ... подготавливают, а генеральные директора сегментов Химия и ... направляют на рассмотрение в адрес первого заместителя генерального директора УУУУ - директору по управлению проектами бизнес-планы по всем инвестиционным проектам, предполагаемым к включению в стратегическую программу развития.
2. Первый заместитель генерального директора УУУУ- директор по управлению проектами направляет бизнес-планы проектов в адрес начальника отдела планирования и контроля проектов для проверки, доработки совместно с финансовыми службами сегментов (при необходимости) и консолидации информации по проектам в стратегическую инвестиционную программу Группы. Стратегическая инвестиционная программа вместе с бизнес-планами инвестиционных проектов направляется на согласование в адрес первого заместителя генерального директора УУУУ - директора по управлению проектами в срок до 10 августа.

3.1.1.4 Первый заместитель генерального директора ЗАО НПО «Синеф-Инжиниринг»- директор по управлению проектами отправляет согласованную стратегическую инвестиционную программу вместе с бизнес-планами инвестиционных проектов,

подлежащими утверждению, начальнику ПЭО ХХХХ до 15 августа года, предшествующего плановому периоду для оценки качества представленных расчетов.

1. До 25 августа стратегическая инвестиционная программа на планируемые пять лет вместе с бизнес - планами инвестиционных проектов, подлежащими утверждению, либо актуализации, прошедшими согласование с начальником ПЭО ХХХХ, представляются CFO ХХХХ, на рассмотрение и утверждение БюИК.
2. Ежегодно стратегическая инвестиционная программа Группы актуализируется согласно п.3.1.1.2.-3.1.1.5.
3. До 27 августа коммерческие службы сегментов подготавливают бюджеты продаж продукции по сегментам, согласованные со службами маркетинга. Данные предоставляются коммерческими директорами сегментов начальнику ПЭО ХХХХ.
4. До 28 августа финансовые директора сегментов Группы представляют по электронной почте в адрес начальника ПЭО ХХХХ письмо с описанием потребности в продукции и услугах других сегментов Группы.
5. До 5 сентября финансовые директора сегментов «…», «…», предоставляют планы производства и бюджеты доходов и расходов до EBITDA на ближайшие 5 лет, исходя из бюджета продаж и сроков реализации этапов инвестиционных проектов. Финансовая служба … представляет данные бюджеты, включающие бюджеты …. Данные предоставляются начальнику ПЭО ХХХХ.
6. До 8 сентября года, предшествующего планируемому, начальник ПЭО ХХХХ подготавливает План стратегического развития Группы, включающий инвестиционную программу Группы, прогнозный баланс, консолидированный бюджет продаж, консолидированную производственную программу, консолидированный бюджет доходов и расходов, консолидированный бюджет движения денежных средств, изменение рабочего капитала, расчет амортизации, изменение структуры капитала. При этом, определяются источники финансирования (совместно с начальником финансового отдела ХХХХ), рассчитываются основные экономические показатели. План стратегического развития Группы представляется на рассмотрение CFO ХХХХ.
7. До 10 сентября начальник ПЭО ХХХХ проводит согласование плана стратегического развития Группы на заседании БюИК. Согласованный на заседании БюИК план стратегического развития Группы поступает на согласование СЕО ХХХХ.
8. До 15 сентября CFO ХХХХ представляет План стратегического развития Группы на утверждение Совета директоров Группы.

3.1.2 Годовое планирование

ЗЛ.2,1 Формы бюджетирования

Для формирования годового и квартального консолидированного бюджета по Группе компаний ХХХХ используются единообразные формы предоставления информации в электронном виде - файл «Формы бюджетирования». В данном файле для каждого вида бюджета разработана своя форма предоставления информации. Формы бюджетирования приведены в приложении Б «Формы бюджетирования».

В состав основных бюджетных форм входят - Бюджет балансовых статей, Отчет о прибылях и убытках, Отчет о движении денежных средств и формы к ним.

3.1.2.1.1 Форма BS (Бюджет балансовых статей)

Бюджет балансовых статей (далее Баланс) составляется в двух валютах - российский рубль и американский доллар. Единицей измерения является - тыс. руб. и тыс. долларов.

Курсы валют доводятся до финансовых служб сегментов старшим экономистом ПЭО в соответствии с приложением Г «Регламентом по планированию и анализу финансово- хозяйственной деятельности Группы компаний ХХХХ»,

При годовом планировании Баланс составляется на год в разбивке на каждый месяц и подведением промежуточных итогов за каждый квартал.

Статьи баланса расшифровываются в приложениях к Балансу - формах В1-В9.

1. Форма В1 (Основные средства и нематериальные активы)

В данной форме отражается стоимость основных средств, нематериальных активов на начало периода, приобретение (выбытие) основных фондов, нематериальных активов, а также накопленная амортизация, формируется остаточная стоимость на конец периода.

Срок полезного использования основных средств, нематериальных активов определяется и пересматривается в соответствии с Учетной политикой, принятой в сегментах Группы.

1. Форма В2 (Вложения в паи и акции)

В данной форме отражаются инвестиции, которые направлены на увеличение капитала за счет увеличения вкладов в компании Группы так и в сторонние компании.

1. Форма ВЗ (Займы выданные)

В данной форме отражаются займы (долгосрочные и краткосрочные), которые будут выданы в планируемом периоде, а также векселя к получению.

1. Форма В4 (Запасы)

В форме В4 «Запасы» отражается плановая величина запасов в натуральных и денежных единицах на начало каждого месяца. Учет и планирование запасов в стоимостных показателях ведется в соответствии с учетной политикой, принятой на предприятиях Группы.

1. Форма В5 (Торговая и прочая дебиторская задолженность)

Остатки торговой и прочей дебиторской задолженности планируются в стоимостных показателях.

Планирование торговой дебиторской задолженности в годовом планировании рекомендовано осуществлять в соответствии с установленным в ключевых показателях периодом оборачиваемости дебиторской задолженности в днях. При планировании необходимо анализировать фактические данные, сложившиеся в предыдущих периодах.

1. Форма В6 (Денежные средства)

Денежные средства на счетах в различных видах валют планируются в тыс. руб. по курсу, направляемому ПЭО в соответствии с Регламентом планирования и анализа финансово-хозяйственной деятельности Группы компаний ХХХХ.

1. Форма В7 (Заемные средства)

Информация о заемных средствах представляется в разрезе кредитующих организаций, назначения заемных средств, % ставки и суммы кредита, капитализированных процентов.

1. Форма В8 (Торговая и прочая кредиторская задолженность)

Остатки торговой и прочей кредиторской задолженности планируются в стоимостных показателях.

Планирование торговой кредиторской задолженности в годовом планировании рекомендовано осуществлять в соответствии с установленным в ключевых показателях периодом оборачиваемости кредиторской задолженности в днях. При планировании необходимо анализировать фактические данные, сложившиеся в предыдущих периодах.

1. Форма В9 (Резервы предстоящих расходов и платежей)

Формирование резервов осуществляется согласно учетной политике предприятий Группы.

1. Форма CF (Бюджет движения денежных средств)

Бюджет движения денежных средств для целей годового и квартального планирования формируется косвенным методом.

Текущее планирование бюджета движения денежных средств необходимо осуществлять прямым методом. Прямым методом раскрывается информация об основных видах поступлений и платежей.

1. Форма PL (Бюджет доходов и расходов)

Бюджет доходов и расходов является одним из сводных бюджетов, который аккумулирует все доходы, расходы сегмента, в данном документе планируется финансовый результат деятельности сегмента и Группы.

Статьи бюджета доходов и расходов расшифровываются в формах Р1-Р9. Данные формы представлены в приложении Б «Формы бюджетирования».

1. Форма Р1 (Бюджет доходов)

Используется для планирования всех доходов, связанных с реализацией произведенной продукции, покупных товаров, оказанием услуг в разрезе компаний сегмента и по сегменту в целом.

Планирование ведется в натуральных и стоимостных показателях. Выделяют выручку от реализации продукции основной деятельности, выручку от реализации прочих товаров и прочие доходы.

Доходы от основной деятельности (отгрузки продуктов производства) отражаются в разрезе отгрузки на внутренний и внешний рынок по группам и видам продукции.

Цены указываются в валюте по контрактам, выручка отражается в рублях, исходя из курсов валют, установленных на бюджетный период.

Прочие доходы включают в себя доходы от сдачи имущества в аренду, от оказания непроизводственных услуг, услуг субабонентам.

1. Форма Р2 (Сырье и материалы, товары и изменение остатков)

Бюджет предназначен для планирования расходов на сырье и материалы,

необходимые для производства готовой продукции, а также для планирования движения запасов готовой продукции, остатков незавершенного производства, товаров дня перепродажи.

Планирование запасов сырья и ТМЦ необходимо осуществлять в соответствии с Политикой закупок и внутренними нормативными документами, действующими в сегментах.

1. Форма РЗ (Энергия и коммунальные расходы)

Данный бюджет планируется в натуральных и стоимостных показателях. В нем аккумулируются планируемые расходы на энергию в разрезе переменных и постоянных затрат.

Расходы на энергоресурсы планируются по тарифам, либо, если тариф не установлен, на основании документов, позволяющих сделать обоснованный прогноз о величине тарифа в планируемом периоде.

1. Форма Р4 (Расходы на ремонт (подрядные организации))

Данный вид бюджета аккумулирует расходы, связанные с ремонтами, проведенными по договору подряда в разрезе выполняемых работ.

Под итоговыми строками расходов на ремонты силами подрядных организаций, относящимися на Бюджет доходов и расходов, дополнительно необходимо показать ремонты собственными силами.

1. Форма Р5 (Расходы на оплату труда)

План должен расшифровывать в разрезе подразделений плановые данные о численности, совокупной плановой постоянной составляющей Фонда оплаты труда, включая различные виды надбавок и доплат, совокупного планового премиального фонда и прочих плановых выплат.

1. Форма Р6 (Транспортные, коммерческие и прочие расходы)

Бюджет предназначен для планирования таможенных платежей, невозмещаемых расходов, связанных с транспортировкой готовой продукции покупателям, а также всех прочих расходов, не отраженных в формах Р2-Р9 .

Транспортные, коммерческие расходы и прочие формируются в стоимостной форме.

1. Форма Р7 (Экологические платежи)

В данном бюджете планируется начисление платежей за загрязнение окружающей среды (воздуха, воды, почвы) в разрезе нормативных, сверхнормативных затрат.

1. Форма Р8 (Прибыль/убыток от выбытия основных средств)

В данной форме планируется финансовый результат от реализации основных средств. Здесь отражаются следующие доходы (расходы): выручка от реализации основных средств; остаточная стоимость выбывших основных средств; материалы от демонтажа оборудования.

1. Форма Р9 (Финансовые доходы и расходы)

В данной форме раскрываются процентные доходы и расходы, а также прочие финансовые доходы и расходы, влияющие на финансовые результат.

1. Налог на прибыль

Данный бюджет предназначен для планирования налога на прибыль.

1. Налоговые риски

Данный бюджет отражает все налоговые риски.

1. Исковые требования

В данной форме необходимо определить возможности уплаты и поступления денежных средств, исходя из фактически поданных и планируемых исков. Данный бюджет должен формироваться юридическими службами сегментов. Штрафы и пени, превышающие 50% барьер наступления вероятности, должны быть отражены в соответствующих бюджетах формы «Бюджет доходов и расходов».

1. Инвестиционный бюджет

Инвестиционный бюджет включает в себя планы финансирования и выполнения работ по каждому инвестиционному проекту Стратегической программы в помесячной разбивке в разрезе этапов, объектов и статей расходов (проектно-исследовательские работы, строительно-монтажные работы, изготовление и приобретение оборудования и материалов, прочие работы).

1. Ключевые показатели

Система ключевых показателей включает в себя как монетарные так и немонетарные величины.

В систему ключевых показателей входят следующие величины:

* EBITDA - прибыль до амортизации, уплаты процентов и налога на прибыль;
* Оборачиваемость запасов, дней;
* Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней;
* Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней;
* прогнозный уровень инфляции на планируемый период (на основе прогнозов Правительства РФ).

Индекс роста устанавливается отдельно по следующим статьям затрат - заработная плата, потребление электроэнергии, потребление теплоэнергии, основное сырье и материалы, ГСМ, на транспортные расходы и прочие.

3.1.2.1.27 Курсы

В данном приложении отражается планируемое соотношение курсов национальной валюты к иностранным валютам (руб. за 1 доллар США; руб. за 1евро; руб. за 1 юань). Движение ГП

Используется в целях годового, квартального, текущего планирования для определения плана производства в соответствии с запасами готовой продукции на начало планового периода и планом отгрузки.

Анализ себестоимости но продуктам

Данная форма отражает плановую себестоимость по продуктам на год, квартал,

месяц.

Хлорный баланс

Баланс производства и потребления хлора, хлористого водорода и каустика составляется сроком на год, квартал.

3.1.2.2 Порядок формирования консолидированного годового бюджета

1. Годовой бюджет Группы разрабатывается на 1 календарный год с внутренним делением по месяцам и выделением итоговых данных по периодам: 3 месяца; 6 месяцев; 9 месяцев; 12 месяцев.
2. Планирование на будущий год начинается в текущем году, в качестве входящих остатков для планируемого года берутся планируемые остатки на конец текущего года.
3. Первичным этапом в процессе годового планирования является установление и утверждение на БюИК ключевых показателей на планируемый период в срок до 15 сентября.
4. После утверждения БюИК ХХХХ ключевых показателей, старший экономист ПЭО в течение 3-х рабочих дней доводит данные показатели до генеральных директоров предприятий Группы.
5. На основании установленных значений ключевых показателей деятельности Группы, службы развития сегментов до 17 сентября предоставляют на рассмотрение и утверждение первому заместителю генерального директора ЗАО «НПО «Синеф- Инжиниринг» - директору по управлению проектами инвестиционный бюджет - план финансирования и реализации инвестиционных проектов на планируемый год. Инвестиционный бюджет включает в себя следующую информацию в разрезе инвестиционных проектов, по которым будут осуществляться работы и финансирование в плановом году;

* суммы финансирования,
* сроки реализации основных этапов, включая выполнение проектных, строительно- монтажных и прочих видов работ, поставку оборудования,
* сроки ввода мощностей в эксплуатацию,
* сроки достижения проектных показателей,
* периоды остановок производства для выполнения работ по проектам,

а также перечень инвестиционных проектов, по которым в плановом году предполагается финансирование предпроектной проработки, и плановые лимиты предпроектного финансирования.

1. Финансироваться могут только те инвестиционные проекты, бизнес-план которых утвержден генеральным директором Группы, Остальные проекты могут финансироваться только в рамках лимитов, выделенных на предпроектную проработку.
2. После утверждения инвестиционного УУУУ- директором по управлению проектами, в срок до 27 сентября данный инвестиционный бюджет должен пройти процедуру согласования с начальником ПЭО ХХХХ и начальником финансового отдела ХХХХ с целью выявления соответствия стратегии развития компании в целом, а также возможностей и источников финансирования на планируемый год.
3. В срок до 18 сентября коммерческие директора, ответственные за сегмент, должны представить в адрес финансового директора, технического директора сегмента бюджет продаж на планируемый год.
4. До 25 - го сентября генеральные директора сегментов направляют в адрес генеральных директоров других сегментов Группы письмо с указанием потребности в продукции и услугах, получаемых от этих сегментов. Одновременно, отсканированный вариант писем направляется по электронной почте в адрес старшего экономиста ХХХХ.
5. До 25-го сентября финансовые директора сегментов представляют по электронной почте в адрес старшего экономиста бюджет продаж и план производства на рассмотрение и последующее согласование БюИК.
6. После рассмотрения и утверждения на БюИК бюджетов продаж, планов производства, а также инвестиционного бюджета в срок до 27 сентября старший экономист по электронной почте направляет эти утвержденные данные в адрес финансовых директоров сегментов для формирования годового бюджета сегмента.

3.1..2.2.12 До 27 октября экономические службы сегментов формируют годовые бюджеты сегментов, бюджеты проходят процедуру согласования на уровне руководителей сегментов, в случае необходимости вносятся корректировки.

1. До 1 ноября финансовые директора сегаентов «…», «…» представляют по электронной почте в адрес старшего экономиста в ПЭО электронный файл «Формы бюджетирования» - годовой бюджет сегмента, а финансовый директор сегмента «...» «Формы бюджетирования» - консолидированный бюджет предприятий …, прошедшие согласование финансового директора сегмента, технического директора сегмента, директора по производству, коммерческого директора, директора по развитию, утвержденный Руководителем сегмента.
2. В течение 10 рабочих дней после получения полного пакета бюджетов от сегментов Группы старший экономист ПЭО и начальник финансового отдела рассматривают годовые бюджеты сегментов, дают рекомендации по корректировке бюджетных показателей, на основе которых финансовые службы сегментов вносят изменения в бюджеты сегментов.
3. Не позднее 8 рабочих дней после получения полного откорректированного пакета бюджетов сегментов на планируемый год, старший экономист ПЭО формирует консолидированный бюджет сегмента ..., добавляя в консолидированный бюджет, включающий данные …. После этого старший экономист ПЭО формирует годовой консолидированный бюджет Группы на планируемый год, а также аналитическую записку. После консолидации CFO ХХХХ рассматривает годовой консолидированный бюджет. До 20 ноября проводится процедура рассмотрения и согласования годового консолидированного Бюджета Группы на БюИК, CEO ХХХХ.

3.1.2.2.16 Окончательный вариант годового консолидированного бюджета Группы должен быть представлен на утверждение Совету директоров до 25 ноября года, предшествующего плановому году. Старший экономист 25 ноября направляет по электронной почте в адрес генеральных директоров, финансовых директоров сегментов утвержденные Советом директоров бюджеты в качестве плана финансово - хозяйственной деятельности сегментов на планируемый год.

3.1.3 Квартальное планирование

1. Квартальное планирование Группы осуществляется на срок, составляющий 1 квартал, с внутренним делением по месяцам на основе годового бюджета и фактических данных квартала, предшествующего плановому.
2. Разработка бюджетов сегментов на будущий квартал начинается в месяце, предшествующем плановому кварталу. При этом финансовой службой сегмента заполняются «Формы бюджетирования» в электронном виде на период - предстоящий квартал. Также финансовая служба сегмента по электронной почте в адрес старшего экономиста ПЭО ХХХХ предоставляет пояснительную записку с указанием основных причин отклонения бюджета на планируемый квартал от утвержденного годового бюджета.
3. Подготовка бюджета Группы на квартал предусматривает следующие этапы:

* до 5 числа месяца, предшествующего плановому кварталу, старший экономист ПЭО доводит до экономических служб сегментов курсы валют на планируемый период;
* до 10 числа месяца, предшествующего плановому кварталу, финансовые директора сегментов представляют бюджет продаж, план производства. В этот же срок совместно с отделом планирования и контроля проектов финансовая служба сегмента подготавливает инвестиционный бюджет. Начальник отдела планирования и контроля инвестиционных проектов отправляет по электронной почте в адрес старшего экономиста ПЭО инвестиционный бюджет;
* до 12 числа месяца, предшествующего плановому кварталу, начальник ПЭО ХХХХ представляет план производства, бюджет продаж, инвестиционный бюджет на рассмотрение БюИК и согласование. После согласования старший экономист ПЭО отправляет согласованный план продаж, план производства, инвестиционный бюджет финансовым службам сегмента;
* до 20 числа месяца, предшествующего плановому кварталу, финансовые директора Сегментов «…», «…» отправляют по электронной почте в адрес старшего экономиста ПЭО заполненные «формы бюджетирования» - бюджет сегмента на квартал, а финансовый директор сегмента ... - формы бюджетирования - консолидированный бюджет, включающий бюджеты …;
* до 25 числа месяца, предшествующего плановому кварталу, в случае необходимости финансовые службы сегментов корректируют бюджеты сегментов на квартал, финансовый директор сегмента отправляет в адрес старшего экономиста ХХХХ откорректированный бюджет сегмента на квартал;
* старший экономист ПЭО формирует консолидированный бюджет сегмента ..., добавляя в консолидированный бюджет, включающий бюджеты …, формирует консолидированный бюджет Группы на квартал на основании полученных бюджетов сегментов не позднее 28 числа месяца, предшествующего плановому кварталу. Материалы направляются на рассмотрение CFO ХХХХ;
* до 1-го числа планируемого квартала консолидированный бюджет Группы на квартал проходит согласование БюИК. Согласно решению БюИК, проект квартального бюджета может быть отправлен на доработку;
* после согласования БюИК консолидированный бюджет Группы на квартал предоставляется на утверждение СЕО Группы и Совету директоров ХХХХ в срок до 1-го числа планируемого квартала;
* после утверждения бюджета Группы на квартал СЕО Группы и Советом директоров ХХХХ, не позднее одного рабочего дня, бюджеты сегментов на квартал доводятся до финансовых служб сегментов.

3.1.4 Текущее (оперативное) планирование

1. Текущее (оперативное) планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятий Группы осуществляется на срок, составляющий 1 календарный месяц, и базируется на основе квартального бюджета и фактических данных месяца, предшествующего плановому месяцу. В качестве входящих остатков для планируемого периода берутся планируемые остатки на конец текущего периода.
2. Для формирования бюджета на месяц используются «Формы оперативного планирования отчетности», которые приведены в приложении В «Формы оперативного планирования и отчетности».
3. Подготовка бюджета Группы на месяц предусматривает следующие этапы:

* до 20 числа месяца, предшествующего плановому, старший экономист ПЭО устанавливает курсы валют на планируемый период на основании курса валют текущего периода по курсу ЦБ и доводит по электронной почте в адрес экономистов, ответственных за разработку оперативного плана сегмента;
* до 28 числа месяца, предшествующего плановому, финансовые службы Сегментов представляют по электронной почте в адрес старшего экономиста ПЭО заполненный файл «Формы оперативного планирования и отчетности» - бюджет сегмента на месяц, утвержденный финансовым директором сегмента кредитный портфель на начало и конец месяца формируется финансовой службой сегмента совместно с начальником финансового отдела;
* до 28 числа месяца, предшествующего плановому, начальник отдела планирования и контроля проектов предоставляет по электронной почте » адрес старшего экономиста ПЭО инвестиционный бюджет на месяц;

-старший экономист ПЭО формирует консолидированный бюджет Группы па месяц на основании бюджетов сегментов на месяц не позднее 29 числа месяца, предшествующего плановому;

* до 30 числа планового месяца консолидированный бюджет Группы на месяц предоставляется на утверждение CFO ХХХХ;
* после утверждения бюджета Группы на месяц CFO ХХХХ, не позднее одного рабочего дня, принятые бюджеты сегментов на месяц доводятся старшим экономистом ПЭО до генеральных директоров, финансовых директоров сегментов.

3.2 Контроль и анализ исполнения бюджета

3.2.1 Еженедельный отчет

1. Для формирования еженедельной отчетности используются формы оперативного планирования, отчетности, приведенные в приложении В «Формы оперативного планирования и отчетности».
2. Экономическая служба сегмента производит заполнение фактического отчета по форме «Движение готовой продукции» и представляет данный отчет каждый понедельник, четверг по электронной почте в адрес старшего экономиста ПЭО. Данная текущая отчетность заполняется нарастающим итогом с начала отчетного месяца.
3. Еженедельно в понедельник, четверг финансовая служба сегмента формирует фактическое исполнение бюджета движения денежных средств (приложение В «Формы оперативного планирования и отчетности» Форма 4 «Бюджет движения денежных средств») и направляет его по электронной почте экономисту финансового отдела ХХХХ.
4. Экономист финансового отдела ХХХХ формирует каждый понедельник, четверг консолидированный БДДС по Группе, консолидированный кредитный портфель и направляет его старшему экономисту ПЭО.
5. Старший экономист ПЭО формирует еженедельный консолидированный оперативный отчет, который включает в себя оперативные данные по движению готовой продукции Группы, фактическое исполнение бюджета движения денежных средств Группы нарастающим итогом с начала месяца, консолидированный кредитный портфель по Группе и отправляет его по электронной почте заместителю финансового директора ХХХ, CFO ХХХХ, CEO ХХХХ и размещает электронный файл «Оперативная отчетность» на внутреннем ресурсе Группы.
6. Ежемесячный отчет
7. Ежемесячно финансовые службы сегментов представляют отчет об итогах финансово-хозяйственной деятельности за прошедший месяц по электронной почте в адрес старшего экономиста ПЭО. Данный отчет включает себя следующие формы:

* Движение готовой продукции (до 25- го числа месяца, следующего за отчетным);
* Бюджет доходов и расходов (до 25- го числа месяца, следующего за отчетным);
* Расчет себестоимости продукции;
* Калькуляции но переделам продукции (до 25- го числа месяца, следующего за отчетным).

Формы отчетов представлены в приложении В «Формы оперативного планирования и отчетности». Отчет содержит плановые и фактические показатели за отчетный месяц, отклонения. В случае выявления отклонений более 10 % финансовая служба сегмента формирует и направляет по электронной почте в адрес старшего экономиста ПЭО пояснительную записку с указанием причин отклонения фактических показателей от плановых.

1. Экономист финансового отдела ХХХХ формирует консолидированный Бюджет движения денежных средств, кредитный портфель по Группе и направляет по электронной почте в адрес старшего экономиста ПЭО до 2 числа месяца, следующего за отчетным.
2. В срок до 7- го числам месяца, следующего за отчетным, начальник отдела планирования и контроля проектов представляет по электронной почте в адрес старшего экономиста ХХХХ отчет о выполнении инвестиционных проектов
3. На основании полученных данных, до 28 числа месяца, следующего за отчетным, старший экономист ПЭО вносит уточненные данные в оперативную отчетность, формирует консолидированный отчет, выкладывает файл «Оперативная отчетность» на внутреннем сервере ХХХХ и отправляет данный отчет по электронной почте в адрес CFO ХХХХ. Консолидированный отчет включает в себя следующую информацию: движение готовой продукции Группы нарастающим итогом с начала года в разрезе по месяцам, сегментам, бюджет движения денежных средств Группы и сегментов, консолидированный кредитный портфель, расчет EBITDA по Группе до конца текущего года.
4. Квартальный (полугодовой) отчет

3.2.3.1 Составление консолидированной отчетности по МСФО регламентируется стандартом СТО … "Порядок составления консолидированной финансовой отчетности по МСФО по Группе компаний ХХХХ". Согласно этому документу специалисты отдела МСФО направляют проверенные и утвержденные формы консолидации за отчетный период, отличный от года, ответственным лицам в компаниях Группы в срок не позднее 30 числа месяца, следующего за окончанием отчетного периода.

1. Одновременно, в недельный срок после получения пакета отчетности от Отдела МСФО финансовыми службами сегментов подготавливаются отчеты, содержащие анализ фактических показателей деятельности в сравнении с плановыми, а также сравнительный анализ результатов деятельности за отчетный период с результатами деятельности за аналогичный период предыдущего года, пояснительную записку с описанием основных ключевых отклонений фактических показателей от утвержденных показателей годового бизнес-плана.
2. Начальник отдела МСФО направляет консолидированную отчетность за отчетный период, отличный от года, старшему экономисту ПЭО в срок не позднее 35 дней после отчетной даты. В тот же срок начальник отдела МСФО предоставляет в ПЭО отчет для менеджмента (Management Pack) в формате Excel, который содержит фактические данные за отчетный период, соответствующие представленной консолидированной отчетности по МСФО, а также разбивку отчета о прибылях и убытках на сегменты бизнеса (согласно принципам построения управленческого учета).
3. В течение 10 дней, после получения фактических данных за прошедший период, старший экономист ПЭО консолидирует полученные данные и формирует квартальный (полугодовой) Отчет для рассмотрения результатов деятельности Группы на БюИК, в котором отражены основные отклонения от годового бюджета Группы, указаны причины отклонений. Данный отчет выносится на рассмотрение БюИК, CEO ХХХХ.

3.2.4 Годовой отчет

1. Формирование годовой отчетности осуществляется в соответствии с СТО … «Порядок составления консолидированной финансовой отчетности по МСФО по Группе компаний ХХХХ». До 10 марта года, следующего за отчетным годом, специалисты отдела МСФО направляют проверенные и утвержденные формы консолидации за отчетный период, отличный от года, ответственным лицам в компаниях Группы.
2. До 20 марта года, следующего за отчетным, финансовыми службами сегментов подготавливаются и передаются по электронной почте в адрес старшего экономиста ПЭО отчеты, содержащие анализ фактических показателей деятельности в сравнении с плановыми, а также сравнительный анализ результатов деятельности за отчетный период с результатами деятельности за аналогичный период предыдущего года, пояснительную записку, отражающую основные отклонения фактических показателей от утвержденных показателей годового бизнес-плана.
3. В срок не позднее 110 дней после отчетного иериода начальником Отдела МСФО годовая отчетность направляется по электронной почте в адрес старшего экономиста ПЭО. Отчетность должна содержать фактические данные за прошедший период с делением отчетности на сегменты (Консолидированный Отчет о прибылях и убытках) и сводную консолидированную отчетность по Группе в целом. Также Отдел МСФО отражает фактические данные в управленческом отчете о результатах деятельности Группы ХХХХ.
4. В течение 10 дней, после получения фактических данных за прошедший период, ПЭО консолидирует полученные данные и формирует управленческий отчет для рассмотрения результатов деятельности Группы на БюИК, в котором отражены плановые показатели годового бюджета Группы, фактические достигнутые показатели, отклонения, основные причины отклонений.

Данный отчет выносится на рассмотрение БюИК, CEO ХХХХ.

4 Ответственность

* 1. Ответственным за процесс бюджетного управления является финансовый директор ХХХХ (далее - CFO ХХХХ).
  2. Коллегиальным органом рассмотрения и разработки рекомендаций для принятия бюджетных и инвестиционных решений на уровне Группы является Бюджетно- инвестиционный комитет Группы компаний ХХХХ.
  3. Текущее управление процессом бюджетирования осуществляется начальником ПЭО ХХХХ, старшим экономистом ХХХХ. В функции ПЭО входит взаимодействие с участниками бюджетного процесса по вопросам бюджетирования, проведение регламентирующих мероприятий, обеспечивающих успешный ход бюджетного процесса, консолидация бюджетов сегментов в бюджет Группы, оперативный контроль за ходом бюджетного процесса, обработка и анализ плановой и отчетной информации в сроки, предусмотренные настоящим стандартом.
  4. Ответственным за обеспечение бюджетного процесса в сегменте «…» является - финансовый директор …; в сегменте «…»- финансовый директор …, за процесс формирования консолидированного бюджета, включающего бюджеты … является финансовый директор ООО …
  5. Ответственными исполнителями бюджетного процесса в Группе являются руководители департаментов, служб и других структурных подразделений. Руководитель структурного подразделения обеспечивает со стороны данного структурного подразделения выполнение всех бюджетных процедур, установленных настоящим стандартом, в заданные сроки и в должном объеме.
  6. В области исполнения Бюджета Группы к ведению руководителей участников бюджетного процесса относятся:

-неукоснительное соблюдение бюджетной дисциплины;

-своевременное предоставление бюджетов, предложений по формированию Бюджета и необходимых форм отчетности;

-постоянный контроль и анализ отклонений между фактическими результатами и плановыми показателями своей деятельности.

|  |  |
| --- | --- |
| Участники процесса | Ответственность |
| БюИК ХХХХ | -утверждение инвестиционных, бюджетных решений на уровне Группы. |
| Финансовый директор ХХХХ | -утверждение ключевых показателей для годового (квартального) бюджета Группы; -рассмотрение версий годового (квартального) бюджета Группы;  -защита консолидированного годового (квартального) бюджета Группы на Совете директоров ХХХХ, -утверждение оперативного плана на месяц. |

|  |  |
| --- | --- |
| Финансовые директора сегментов «…» | -обеспечение бюджетного процесса на уровне сегмента;  -утверждение годового (квартального) бюджета, оперативного плана на месяц на уровне сегмента; -предоставление информации по финансово- хозяйственной деятельности сегмента. |
| Финансовый директор сегмента «...», (финансовый директор …) | -обеспечение бюджетного процесса на уровне предприятий … -утверждение годового (квартального) бюджета, оперативного плана на месяц на уровне предприятий …;  -предоставление консолидированной информации по финансово-хозяйственной деятельности предприятий …. |
| Начальник ПЭО ХХХХ | -разработка плана стратегического развития Группы; -текущее управление процессом бюджетирования на уровне Группы; контроль исполнения бюджета. |
| Старший экономист ПЭО ХХХХ | -взаимодействие с участниками бюджетного процесса по вопросам бюджетирования; -проведение регламентирующих мероприятий, обеспечивающих успешный ход бюджетного процесса;   * формирование годового (квартального) бюджета сегмента ... с использованием бюджета УУУ на основе консолидированного бюджета, включающего бюджеты … -подготовка консолидированного годового (квартального) бюджета Группы, оперативной отчетности; * подготовка управленческих отчетов для Совета директоров по итогам финансово-хозяйственной деятельности компаний, входящих в Группу; -подготовка оперативных планов, отчетов. |
| Первый заместитель генерального директора УУУУ директор по управлению проектами | - разработка и согласование стратегической инвестиционной программы Группы. |
| Начальник отдела планирования и контроля проектов УУУУ | * разработка инвестиционного бюджета; * предоставление информации в рамках инвестиционного бюджета; * проверка бизнес-планов проектов. |