

.....

# Положение о бюджетировании Группы Компаний

Регламент бюджетирования

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>1. ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>2</b>
<b>2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>4</b>
<b>3. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....</b>	<b>5</b>
<b>4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>7</b>
<b>5. УЧАСТНИКИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА И ИХ КОМПЕТЕНЦИИ.....</b>	<b>8</b>
<b>6. ЭТАПЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>9</b>
<b>7. ОПИСАНИЕ БЮДЖЕТНОЙ СТРУКТУРЫ ГК .....</b>	<b>9</b>
<b>8 ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....</b>	<b>10</b>
Бюджет основной деятельности.....	10
Бюджет накладных расходов.....	11
Бюджет затрат на оплату труда персонала .....	11
Бюджет ТМЦ.....	11
Бюджет инвестиций в технологическое оборудование .....	11
Отражение сведений по статьям консолидации	
Бюджет доходов и расходов .....	12
Бюджет движения денежных средств.....	13
Бюджет налогов .....	13
<b>9. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА .....</b>	<b>13</b>
<b>10. КОРРЕКТИРОВКА БЮДЖЕТОВ .....</b>	<b>14</b>

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Система бюджетного управления – один из инструментов системы стратегического и оперативного планирования и контроллинга ГК ХХХ (далее Группа).

Положение по бюджетированию (далее Положение) определяет принципы создания и функционирования системы бюджетного управления Группы и является основным регламентом бюджетного управления.

Положение определяет цели, задачи и принципы бюджетирования; виды, формы и сроки формирования плановых и фактических бюджетов Группы, регламент консолидации бюджетов.

Внесение изменений в Положение по бюджетированию допускается в следующих случаях:

1. Существенное изменение условий хозяйственной деятельности Группы компаний (реорганизация, смена собственников и т.д.);
2. Изменения в законодательстве Российской Федерации или в системе регламентации бухгалтерского учета Российской Федерации;
3. Изменение требований к детализации и срокам представления плановой и учетной информации;
4. Разработка и применение в Группе новых способов бюджетирования (более достоверного представления фактов, уменьшение трудоемкости планирования и учета и т.д.).

Процесс внесения изменений в методологию бюджетирования может инициироваться любым подразделением предприятия, входящего в Группу в рамках своей компетенции.

Ответственность за внесение изменений в методологию бюджетирования закрепляется за начальником планово-экономического отдела Группы.

Изменения, вносимые в текст Положения, осуществляются руководителем планово-экономической службы и утверждаются приказом Председателя Совета директоров.

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

**Цель бюджетирования** – создание регламента планирования, управления, контроля исполнения планов и эффективности финансово-хозяйственной деятельности и ликвидности Группы, основанного на систематическом прогнозировании результатов развития путем создания бюджетов.

### **Задачи бюджетирования:**

1. Взаимосвязь бюджетов всех уровней со стратегическим планом развития Группы.
2. Планирование доходов и расходов:
  - а) По направлениям деятельности Группы;
  - б) В разрезе Компаний, входящих в состав Группы;
  - в) В разрезе Центров финансовой ответственности и подразделений Группы;
  - г) В разрезе статей доходов и расходов.
3. Планирование результатов по основным направлениям деятельности Группы в целом и структурных подразделений.
4. Прогноз финансового состояния Группы, анализ возможных его изменений в результате реализации бюджетного плана (сценарность).
5. Делегирование руководителям центров финансовой ответственности прав управления финансами в рамках утвержденных Бюджетов.
6. Повышение персональной ответственности руководителей центров финансовой ответственности за использование ресурсов Группы.
7. Регламентация контроля за исполнением бюджетов, анализ отклонений, поиск резервов повышения экономической эффективности работы Группы.
8. Контроль над целевым и рациональным использованием трудовых, материальных, финансовых ресурсов Группы.
9. Создание системы стимулирования участников бюджетного процесса на основе достижения и улучшения запланированных бюджетных показателей.

### 3. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Бюджет** – экономический документ установленного формата, при помощи которого производится планирование и учет результатов хозяйственной деятельности. Бюджет служит инструментом решения задач стратегического и оперативного планирования и контроля над эффективным использованием ресурсов Группы (трудовых, материальных, финансовых). Бюджет может формироваться как в натуральных, так и в стоимостных показателях.

**Центр финансовой ответственности (ЦФО)** – структурное подразделение Компании, входящей в Группу, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное оказывать непосредственное воздействие на финансовые показатели этих операций. ЦФО отвечает за уровень подконтрольных ему показателей. Руководитель ЦФО наделен правом принятия решений по использованию ресурсов Группы (трудовых, материальных, финансовых). Руководитель ЦФО в рамках своего бюджета отвечает за выполнение утвержденных планов, достижение бюджетных показателей.

**Операционный бюджет** – бюджет, описывающий хозяйственные операции центра финансовой ответственности Группы.

**Бюджетная структура организации** – совокупность:

системы бюджетов Группы, в соответствии с которой происходят последовательное планирование и учет результатов хозяйственной деятельности Группы;

системы центров финансовой ответственности;

распределение ответственности и полномочий между ЦФО по планированию, исполнению, контролю и анализу статей бюджетов Группы.

**Бюджетная Комиссия (БК)** – коллегиальный орган, состоящий из руководителей высшего звена и руководства планово-экономической службы, к компетенции которого относится рассмотрение, согласование и вынесение на утверждение Совету Директоров бюджетов центров финансовой ответственности и консолидированных бюджетов Группы. Бюджетная Комиссия формируется на основании приказа Председателя Совета Директоров и действует в соответствии с требованиями «Регламента Бюджетной Комиссии».

**Центр маржинального дохода (ЦМД)** – ЦФО, отвечающий за величину маржинального дохода, определяемого как разность между доходами и прямыми затратами.

**Центр затрат (ЦЗ)** – ЦФО, отвечающее за выполнение своих функциональных обязанностей, потребляющее различные виды ресурсов (трудовые, материальные, денежные) и таким образом влияющее на объем затрат.

**Центр прибыли** – ЦФО (структурное подразделение (или Компания)), ответственное за финансовый результат от текущей деятельности Группы.

**Центр инвестиций** – ЦФО, отвечающее за планирование и фактическое исполнение бюджета капитальных вложений и инвестиций.

**Основные (итоговые) бюджеты** формируются на основании данных Операционных бюджетов ЦФО и отражают план финансово-хозяйственной деятельности Группы. К итоговым бюджетам относятся: Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств, Бюджет Инвестиций.

**Бюджет движения денежных средств (БДДС)** – итоговый бюджет, отражающий поступление и расходование (выбытие) денежных средств в плановом периоде по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. БДДС разрабатывается на основе Операционных бюджетов и Инвестиционного бюджета с учетом условий расчетов с покупателями и поставщиками и переходящих остатков задолженности. При формировании планового/фактического БДДС поступления и выплаты учитываются по кассовому методу.

**Бюджет доходов и расходов (БДР)** – итоговый бюджет, содержащий информацию об объемах реализации товаров/работ/услуг в плановом периоде, предстоящих затратах Группы и ожидаемых показателях прибыли. При формировании планового/фактического БДР доходы/затраты учитываются по методу начисления

**Бюджет капитальных вложений и инвестиций (БКВИ)** – итоговый бюджет, отражающий объем средств, необходимых для приобретения нематериальных активов, технико-технологического, административно-управленческого оборудования, зданий и сооружений в плановом периоде.

**ВиОТ** – вычислительная и оргтехника.

**Консолидация** – объединение сведений о потребностях подразделений Общества в однородных товарах/работах/услугах.

**Статья консолидации** – совокупность однородных товаров/работ/услуг.

**Консолидатор (Владелец статьи)** – должностное лицо или подразделение компании, входящей в Группу, ответственное за планирование и фактическое исполнение закрепленной за ним статьи консолидации.

**Заявка** – документ, содержащий сведения о потребностях подразделения в товарах/работах/услугах, относящихся к статье консолидации. Заявка содержит сведения

о качественных и количественных характеристиках товаров/работ/услуг. Заявка на ТМЦ составляется в натуральных показателях (кг, шт., ед., компл. и т.д.).

Форма заявки и регламент ее заполнения (при необходимости), разрабатываются консолидатором.

#### **4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Бюджетный процесс в Группе строится на основе базовых принципов бюджетного управления:

##### **Принцип Однозначности**

Предполагает «однозначность» трактовки используемых терминов и понятий, бюджетных регламентов, персональных «зон ответственности» и «результатов деятельности» участниками бюджетного процесса Группы.

##### **Принцип Целостности и непротиворечивости**

Данный принцип предполагает единство и непротиворечивость учетной политики, используемых методик, концепции бюджетной модели, информационных потоков, формата представления данных.

##### **Принцип Унификации и методологической целостности**

Все бюджетные формы, алгоритмы расчетов и регламенты являются унифицированными и обязательными для всех участников бюджетного процесса.

##### **Принцип Персональной ответственности**

Каждый участник бюджетного процесса несет персональную ответственность за выполнение бюджетных показателей в пределах своей компетенции.

##### **Принцип Непрерывности и преемственности бюджетного процесса**

Процесс планирования, учета, контроля, анализа и корректировки бюджетов Группы осуществляется непрерывно в соответствии с настоящим Положением.

##### **Принцип Недопустимости корректировки планов предыдущих периодов**

Предполагает недопустимость изменения плановых показателей по прошедшим периодам.

##### **Принцип Наглядности и прозрачности**

Предполагает открытость и доступность информации по осуществлению деятельности на всех уровнях бюджетной системы.

##### **Принцип Сбалансированности бюджета**

Предполагает обеспеченность планируемых бюджетных мероприятий необходимыми производственными и финансовыми ресурсами.

#### **Принцип Бездефицитности бюджета**

Предполагает формирование бюджета по принципу сбалансированных положительных и отрицательных денежных потоков.

## **5. УЧАСТНИКИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА И ИХ КОМПЕТЕНЦИИ**

Участниками бюджетного процесса ГК ХХХ являются:

- Бюджетная комиссия;
- ЦФО;
- ЦЗ «ПЭС»

Состав и компетенция Бюджетной комиссии определены Регламентом Бюджетной комиссии ГК ХХХ, введенном в действие Приказом Председателя Совета директоров.

#### **Функции Руководителей ЦФО в рамках бюджетного процесса**

1. Организация и поддержание системы планирования и контроля финансовых показателей деятельности ЦФО, в том числе координация работы руководителей ЦЗ и/или ЦМД в составе ЦФО;
2. Представление плановых бюджетов БК;
3. Осуществление непрерывного контроля над соответствием фактических показателей запланированным;
4. Представление комментариев о фактическом исполнении бюджета, об отклонениях;
5. Внесение корректировок в бюджет ЦФО;
6. Взаимодействие с ответственными подразделениями ЦЗ «ПЭС»;
7. Соблюдение иных процедур, установленных настоящим Положением.

#### **Функции ПЭС в рамках бюджетного процесса»:**

1. Методическое руководство, регламентация процесса бюджетирования в Группе;
2. Контроль процедур и сроков, установленных настоящим Положением;
3. Определение параметров (целевых показателей) операционных бюджетов ЦФО;



4. Консолидация плановых операционных бюджетов ЦФО и трансформация их в основные бюджеты Группы;
5. Отражение фактических данных в операционных бюджетах ЦФО;
6. Консолидация отчетов о фактическом исполнении бюджетов;
7. Подготовка отчетов о фактическом исполнении итоговых бюджетов Группы, анализ причин отклонений и подготовка предложений по их устранению, оценка влияния отклонений на показатели итоговых бюджетов.

## 6. ЭТАПЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Настоящим положением выделяются следующие этапы бюджетирования:

1. Планирование.
2. Исполнение.
3. Анализ исполнения Бюджетов.
4. Корректировка бюджетов.

Описание деятельности участников бюджетного процесса на этапах бюджетирования представлено в табл. 1.

Таблица 1

### Этапы бюджетирования и участники бюджетного процесса

.....

## 7. ОПИСАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ ГК ХХХ

Финансовая структура ГК ХХХ сформирована на основании организационной структуры, утвержденной Приказом № от . . . года, и представлена на рис. 1.

.....

### Рис. 1. Финансовая структура ГК ХХХ

Бюджетная структура ГК ХХХ включает следующие виды бюджетов (табл. 2).

Таблица 2

### Бюджетная структура ГК ХХХ

.....

Каждый ЦФО планирует только те бюджеты, которые определены в табл. 3.

Таблица 3

### Распределение бюджетов по центрам финансовой ответственности

.....

Планирование и фактическое исполнение Операционных бюджетов ЦФО, БДР и БДДС осуществляется по статьям, приведенным в Матрице бюджетной ответственности (табл. 4).

Введение новых статей допускается только по согласованию с БК и оформляются соответствующим приказом по Группе Компаний.

Таблица 4

### Матрица бюджетной ответственности

.....

## 8 ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Бюджетирование в ГК ХХХ включает формирование операционных бюджетов ЦФО и итоговых бюджетов Группы.

Итоговыми бюджетами Группы являются БДР, БДДС, БКВИ. Они позволяют управлять эффективностью работы, контролировать и управлять ликвидностью, оценивать возможности вложений в перспективные технологии, оборудование, программное обеспечение. Итоговые бюджеты формируются на основании данных операционных бюджетов ЦФО.

Метод бюджетирования в Группе – .....

Сроки представления плановых и фактических бюджетов ЦФО приведены в табл. 5.

Таблица 5

### Сроки представления плановых и фактических бюджетов

.....

#### *Бюджет продаж*

Бюджет продаж формирует .....

#### *Бюджет прямых расходов по проектам*

Бюджеты проектов формируются следующими ЦФО:

..... Порядок взаимодействия ЦФО при планировании расходов по проекту представлен на рис. 2.

.....

**Рис. 2.** Порядок взаимодействия ЦФО ГК «ХХХ» при формировании плана расходов по проекту

Бюджет прямых расходов проектов ведется по форме, представленной в Приложении № 1 к настоящему Положению. Форма предусматривает попроектное и постатейное планирование прямых расходов на проведение работ.

Планирование прямых расходов осуществляется .....

. Стоимость планируемых услуг определяется одним из способов:

.....

### ***Бюджет накладных расходов***

Планирование бюджетов накладных расходов осуществляют .....

### ***Бюджет ТМЦ***

Бюджет ТМЦ формируется в натуральных (штуки, метры, килограммы, и т.п.) и стоимостных показателях (рубли), в требуемой номенклатуре.

Источники информации о ценах на планируемые ТМЦ:

.....

### ***Бюджет услуг сторонних организаций***

Бюджет услуг сторонних организаций ЦФО формируется в стоимостных .....

### ***Бюджет командировочных расходов***

Бюджет формируется всеми ЦФО, в соответствии с .....

### ***Бюджет затрат на оплату труда персонала***

Бюджет затрат и бюджет движения денежных средств, связанных с оплатой труда персонала, относящегося к общепроизводственному и общехозяйственному формируется специалистами .....

### ***Бюджет капитальных вложений и инвестиций в НИОКР и технологическое оборудование***

Бюджет капитальных вложений и инвестиций включает две составляющие:

.....

***Бюджет инвестиций в НИОКР*** составляются .....

***Бюджет инвестиций в технологическое оборудование*** составляется .....

### ***Отражение сведений по статьям консолидации***

С целью оптимизации расходов, исключения дублирования сведений о планируемых и фактически понесенных затратах/расходах, повышения управляемости

ЦФО обязаны соблюдать порядок работы со статьями консолидации и владельцами статей (консолидаторами).

Список статей консолидации и владельцев статей представлен в табл. 6.

Таблица 6

### Статьи консолидации и владельцы статей

.....

Функции консолидатора:

1. ....

Для эффективного удовлетворения потребностей заказывающих подразделений консолидатор имеет право:

1. ....

Консолидатор взаимодействует .....

### Последовательность взаимодействия заказывающих подразделений, консолидаторов и Отдела закупок в целях приобретения ТМЦ

1. ....

.....

Графическая интерпретация цепочки взаимодействия заказывающего подразделения, консолидатора и Отдела закупок представлена на рис.3.

.....

**Рис.3.** Последовательность взаимодействия заказывающего подразделения, консолидатора и Отдела закупок

### *Бюджет доходов и расходов*

Цель формирования БДР – планирование и контроллинг чистой прибыли на плановый/отчетный период. Чистая прибыль Группы определяется как разность между доходами и расходами за период. Доходы и расходы Группы делятся на три группы:

.....

Формирование БДР осуществляет ...

Логика формирования БДР представлена на рис. 4.

.....

**Рис. 4.** Логика формирования Бюджета доходов и расходов ГК ХХХ

### ***Бюджет движения денежных средств***

Цель формирования бюджета движения денежных средств – планирование поступлений и выплат по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, обеспечение ликвидности и платежеспособности на всех этапах планового периода.

В составе бюджета движения денежных средств планируются:

.....

Формирование итогового БДДС осуществляется ПЭС. Логика формирования БДДС представлена на рис. 5.

.....  
**Рис. 5.** Логика формирования Бюджета движения денежных средств  
ГК ХХХ

В целях оперативного управления движением денежных средств, обязательным для каждого ЦФО является формирование бюджета в месячном разрезе, что определяется формами бюджетов (Приложение № 2). Также формами бюджетов предусматривается детализация поступлений и выплат по договорам, видам работ, статьям расходов (для накладных).

Распределение полномочий при определении приоритетности платежей:

.....

.....

### ***Бюджет налогов***

В Налоговом бюджете производится .....

## **9. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА**

### ***Формирование отчетов об исполнении бюджетов и анализ отклонений***

Отчеты об исполнении бюджетов ЦФО формирует ПЭС.

Комментарии к отклонениям представляют Руководители ЦФО.

Целью анализа исполнения бюджетов является:

.....

Анализ исполнения бюджетов производится по завершении бюджетного периода, определенного в таблице 5 настоящего Положения.

Анализ исполнения бюджетов осуществляется посредством:

1. ....

На основании проведенного анализа исполнения формируется Пояснительная записка с описанием возникших отклонений факта от плана. В Пояснительной записке отражается:

.....

## **10. КОРРЕКТИРОВКА БЮДЖЕТОВ**

Допускаются три вида корректировок с соответствующим распределением полномочий по изменению бюджетных показателей;

### **1. Корректировка внутри статей одного бюджета.**

Корректировка бюджетов вследствие перераспределения сумм между статьями находится в компетенции .....

### **2. Корректировка квартальных бюджетов.**

Корректировка данного вида производится только по согласованию с Финансовым директором и БК.

Порядок согласования:

1.1. ....

### **2. Корректировка годовых бюджетов отдельных ЦФО и ГК в целом.**

Корректировки данного вида могут быть вызваны условиями внешней среды и/или существенным изменением условий ведения производственно-хозяйственной деятельности ГК в результате организационных, технико-технологических и иных изменений.

Решение по сумме в случае корректировки годового бюджета принимается .....

**Периодичность корректировок:**

.....

**Сроки представления:**

.....