

## **Бюджетные Регламенты**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Регламент формирования, утверждения и корректировки годового бюджета ЗАО «Х» .....	3
<b>1.1 Предварительные условия</b> .....	3
<b>1.2 Основные процедуры формирования бюджета</b> .....	3
Формирование годового бюджета включает в себя следующие основные процедуры: .....	3
<b>1.3 Основные процедуры согласования и утверждения</b> .....	7
Согласование и утверждение годового бюджета включает в себя следующие основные процедуры: .....	7
<b>1.4 Основные процедуры корректировки бюджета</b> .....	8
Корректировка годового бюджета включает в себя следующие основные процедуры: .....	8
2. Регламент исполнения, контроля и анализа бюджета ЗАО «Х» .....	10
<b>2.1 Предварительные условия</b> .....	10
<b>2.2 Основные процедуры исполнения и контроля</b> .....	10
Контроль и исполнение бюджета включает в себя следующие основные процедуры: .....	10
<b>2.3 Последовательность проведения работ по исполнению бюджета, необходимых для контроля и анализа</b> .....	13
3. Регламент формирования, утверждения плана движения денежных средств Общества на месяц (оперативное планирование) ЗАО «Х» .....	14
<b>3.1 Предварительные условия</b> .....	14
<b>3.2 Основные процедуры формирования</b> .....	15

## 1. Регламент формирования, утверждения и корректировки годового бюджета ЗАО «Х»

«Регламент формирования, утверждения и корректировки годового бюджета» предназначен для распределения функций и определения механизмов внутреннего взаимодействия участников бюджетного процесса при формировании, согласовании, утверждении и корректировки годового бюджета ЗАО «Х» (далее – Общества).

Регламент разработан на основе «Положения о бюджетном планировании и контроле в ЗАО «Х».

---

### 1.1 Предварительные условия

1. Персональную ответственность за выполнение описываемых ниже процедур несут руководители указываемых в настоящем Регламенте участников бюджетного процесса.
  2. Функции, полномочия и ответственность участников процесса формирования бюджета Общества и форматы бюджетов определены Положением о бюджетном планировании и контроле ЗАО «Х».
  3. Результаты выполнения каждой процедуры оформляются документами за подписью руководителей участников бюджетного процесса, ответственных за процедуры.
  4. В том случае, если процедурой предусматривается формирование планов по нескольким уровням управления, подготовленные планы должны быть согласованы между собой.
- 

### 1.2 Основные процедуры формирования бюджета

Формирование годового бюджета включает в себя следующие основные процедуры:

1. Определение и согласование параметров внешней среды, используемых при формировании бюджета;
2. Детализация перечня направлений деятельности и инвестиционных проектов на предстоящий год;

Регламенты бюджетного планирования и контроля ЗАО «х»

3. Формирование целевых значений КПД для Общества в целом (макроплана);
4. Доведение параметров внешней среды и макроплана до ЦП;
5. Формирование КПД и нормативов для ЦП;
6. Проверка КПД и нормативов на соответствие сформированному макроплану;
7. Доведение параметров внешней среды, КПД и нормативов до ЦФО и ЦЗ;
8. Формирование доходной части бюджета;
9. Формирование затратной части бюджета;
10. Формирование инвестиционной части бюджета;
11. Формирование плана финансовой деятельности,
12. Формирование проекта консолидированного бюджета.

Участники бюджетного процесса, ответственные за процедуры, сроки окончания процедур, результаты процедур представлены в таблице:

№ п/п	Процедуры	Ответственные за процедуры	Сроки	Результаты
<b>Начало процесса бюджетирования и формирования БИК определяется приказом Генерального директора в срок до 15.08</b>				
<b>1</b>	<b>КПД и параметры внешней среды</b>			
1.1	Определение и согласование параметров внешней среды, используемых при формировании бюджета	ФЭО, БИК	до 20.08	План состояния параметров внешней среды
1.2	Детализация перечня направлений деятельности и инвестиционных проектов на предстоящий год;	БИК	До 20.08	Направления деятельности и центры прибыли
1.3	Формирование целевых значений КПД для Общества в целом (макроплана)	ФЭО, БИК	до 15.09	Перечень целевых значений КПД Общества (макроплан)
1.4	Доведение параметров внешней среды и макроплана до ЦП	ФЭО, БИК, ЦП	до 15.09	Полученные ЦП параметры внешней среды и КПД

Регламенты бюджетного планирования и контроля ЗАО «х»

№ п/п	Процедуры	Ответственные за процедуры	Сроки	Результаты
1.5	Формирование целевых значений КПД и нормативов для ЦП	ФЭО, БИК, ЦП	до 20.09	Перечень целевых значений КПД и нормативов для ЦП
1.6	Проверка КПД и нормативов на соответствие сформированному макроплану	ФЭО, БИК, ЦП	До 23.09	Проверенные на соответствие макроплану КПД ЦП
1.7	Доведение параметров внешней среды, КПД и нормативов до ЦФО и ЦЗ	ФЭО, БИК, ЦП	До 25.09	Полученные ЦФО и ЦЗ параметры внешней среды, КПД и нормативы
<b>2</b>	<b>Формирование бюджетных планов</b>			
<b>2.1</b>	<b>Формирование доходной части бюджета</b>			
2.1.1	<p>Формирование доходной части бюджетов на уровне ЦП:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Планируемый трафик, планируемая тарифная сетка</li> <li>▪ План доходов (план продаж в стоимостном выражении)</li> <li>▪ План прочих доходов и расходов</li> <li>▪ План расчетов с покупателями</li> </ul>	ЦП	до 10.10	Подготовленные планы доходной части бюджет по каждому ЦП
2.1.2	<p>Формирование доходной части бюджетов на уровне Общества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ План доходов в стоимостном выражении</li> <li>▪ План прочих доходов и расходов</li> <li>▪ План расчетов с покупателями</li> <li>▪ Планируемая доходность по видам услуг</li> <li>▪ Сводный план доходов Общества</li> </ul>	БИК, ФЭО	до 15.10	Подготовленные планы доходной части бюджета Общества
<b>2.2</b>	<b>Формирование затратной части бюджетов</b>			

Регламенты бюджетного планирования и контроля ЗАО «х»

№ п/п	Процедуры	Ответственные за процедуры	Сроки	Результаты
2.2.1	Формирование затратной части бюджетов на уровне ЦО: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ План операционных затрат</li> <li>▪ План закупок</li> <li>▪ План выплат по операционным затратам и закупкам</li> </ul>	ЦО	до 1.11	Подготовленные планы затратной части бюджета по каждому ЦО
2.2.2	Формирование затратной части бюджетов на уровне Общества: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ План операционных затрат</li> <li>▪ План закупок</li> <li>▪ План расчетов с кредиторами по операционной деятельности</li> <li>▪ План выплат по операционным затратам и закупкам</li> </ul>	БИК, ФЭО	до 15.11	Подготовленные планы затратной части бюджета Общества
<b>2.3</b>	<b><i>Формирование инвестиционной части бюджета</i></b>			
2.3.1	Формирование инвестиционной части бюджетов на уровне ЦО: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ План инвестиций</li> </ul>	ЦО	до 15.11	Подготовленный план инвестиций
2.3.2	Формирование инвестиционной части бюджетов на уровне Общества: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ План инвестиций</li> </ul>	БИК, ФЭО	до 30.11	Подготовленный план инвестиций Общества
<b>2.4</b>	<b><i>Формирование плана финансовой деятельности</i></b>			
2.4.1	Формирование финансовой деятельности на уровне Общества: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ План финансовой деятельности</li> </ul>	БИК, ФЭО	до 30.11	Подготовленный план финансовой деятельности Общества
<b>2.5</b>	<b><i>Формирование сводных планов бюджета</i></b>			
2.5.1а	Прогнозный отчет о прибылях и убытках ЦП	ЦП, ФЭО	до 30.11	Подготовленный бюджет прибылей и убытков каждого ЦП

Регламенты бюджетного планирования и контроля ЗАО «х»

№ п/п	Процедуры	Ответственные за процедуры	Сроки	Результаты
2.5.16	Прогнозный отчет о прибылях и убытках Общества	ФЭО	до 30.11	Подготовленный бюджет прибылей и убытков Общества
2.5.2	Прогнозный отчет о движении денежных средств Общества	ФЭО	до 30.11	Подготовленный БДДС
2.5.3	Прогнозный баланс Общества	ФЭО	до 30.11	Подготовленный прогнозный баланс

### 1.3 Основные процедуры согласования и утверждения

Согласование и утверждение годового бюджета включает в себя следующие основные процедуры:

13. Рассмотрение и согласование планов ЦО и бюджета Общества Бюджетно-инвестиционным комитетом;
14. Рассмотрение и утверждение планов ЦО и бюджета Общества Генеральный директором и Генеральным директором Общества;
15. Рассмотрение и утверждение бюджета Общества Советом Директоров.

№ п/п	Процедуры	Ответственные за процедуры	Сроки	Результаты
<b>1</b>	<b>Согласование годового бюджета</b>			
1.1	Защита проектов бюджетных планов ЦО	ЦО, ФЭО, БИК	до 10.12	Протокол заседания БИК с замечаниями по проектам планов
1.2	Корректировка бюджетных планов ЦО	ЦО, ФЭО, БИК	до 15.12	Откорректированные проекты планов ЦО
1.3	Защита проекта сводного бюджета Общества	ФЭО, БИК	до 10.12	Протокол заседания БИК с замечаниями по проекту сводного бюджета

Регламенты бюджетного планирования и контроля ЗАО «х»

№ п/п	Процедуры	Ответственные за процедуры	Сроки	Результаты
1.4	Корректировка проекта сводного бюджета Общества	ФЭО, БИК	до 15.12	Откорректированный проект сводного бюджета Общества
<b>2</b>	<b>Утверждение годового бюджета</b>			
2.1	Согласование и утверждение проектов бюджетов ЦО и Общества в целом	ФЭО, БИК, Генеральный директор	до 20.12	Согласованный и утвержденный Генеральным директором проект бюджета
2.2	Окончательное утверждение бюджета Общества	БИК, Генеральный директор	до 25.12	Утвержденный бюджет Общества
<b>3</b>	<b>Доведение бюджетов и показателей до каждого ЦО в части его касающейся</b>	<b>БИК, Генеральный директор</b>	<b>до 26.12</b>	<b>Приказ «Об обеспечении выполнения бюджета Общества на _____ год»</b>

#### 1.4 Основные процедуры корректировки бюджета

Бюджет корректируется со следующего квартала после момента пересмотра и до конца бюджетного периода. До даты пересмотра действует утвержденный ранее бюджет

Корректировка годового бюджета включает в себя следующие основные процедуры:

1. Подготовка аналитической записки о необходимости корректировки
2. Рассмотрение и утверждение необходимости корректировки Генеральным директором Общества;
3. Корректировка планов до конца года;
4. Рассмотрение и утверждение скорректированного бюджета Общества Генеральным директором и Советом Директоров

№ п/п	Процедуры	Ответственные за процедуры	Сроки	Результаты
-------	-----------	----------------------------	-------	------------



Регламенты бюджетного планирования и контроля ЗАО «х»

№ п/п	Процедуры	Ответственные за процедуры	Сроки	Результаты
<b>1</b>	<b>Корректировка бюджета</b>			
1.1	Подготовка аналитической записки о необходимости корректировки	ЦО – в случае необходимости корректировки бюджета ЦО ФЭО, БИК – в случае необходимости корректировки бюджета Общества в целом	По мере необходимости	Предоставленная в БИК аналитическая записка о необходимости корректировки бюджета
1.2	Рассмотрение и утверждение необходимости корректировки Генеральным директором Общества	БИК, Генеральный директор	По мере необходимости	Утвержденное решение о корректировке бюджета
1.3	Корректировка планов до конца года	ЦО, ФЭО, БИК	15 дней	Протокол заседания БИК с замечаниями по проекту сводного бюджета
1.4	Рассмотрение и утверждение скорректированного бюджета Общества Генеральным директором, Советом Директоров	БИК, Генеральный директор, Совет Директоров	15 дней	Согласованный и утвержденный скорректированный бюджет Общества

## 2. Регламент исполнения, контроля и анализа бюджета ЗАО «Х»

«Регламент исполнения, контроля и анализа бюджета» предназначен для распределения функций и определения механизмов внутреннего взаимодействия участников бюджетного процесса при исполнении, контроле и анализе бюджета ЗАО «Х» (далее – Общества).

Регламент разработан на основе «Положения о бюджетном планировании и контроле в ЗАО «Х».

---

### 2.1 Предварительные условия

1. Персональную ответственность за выполнение описываемых ниже процедур несут руководители указываемых в настоящем Регламенте участников бюджетного процесса.
  2. Функции, полномочия и ответственность участников процесса исполнения и контроля бюджета Общества определены Положением о бюджетном планировании и контроле ЗАО «Х».
  3. Результаты выполнения каждой процедуры оформляются документами за подписью руководителей участников бюджетного процесса, ответственных за процедуры.
- 

### 2.2 Основные процедуры исполнения и контроля

Контроль и исполнение бюджета включает в себя следующие основные процедуры:

1. Оформление документов, необходимых для учета затрат и осуществления выплат
2. Передача документов в ФЭО
3. Проверка документов на соответствие бюджету
4. Проставление кодов аналитических признаков, необходимых для ведения управленческого учета
5. Передача документов в бухгалтерию
6. Регистрация хозяйственных операций в учетной системе в разрезе аналитических признаков необходимых для ведения управленческого учета
7. Предоставление проектов договоров на проверку соответствия параметрам бюджета, установленным правилам и процедурам
8. Проверка соответствия договора параметрам бюджета, установленным правилам и процедурам
9. Проведение выборочных проверок достоверности представляемой ЦО отчетности

Анализ бюджета включает в себя следующие основные процедуры:

1. Формирование отчетов о фактическом исполнении бюджетов
2. Расчет отклонений фактических показателей от бюджета и доведение информации об отклонениях до ЦО
3. Анализ отклонений фактических показателей от бюджета
4. Подготовка и принятие решений на основе анализа исполнения
5. Согласование и утверждение отчетов об исполнении бюджета

Участники бюджетного процесса, ответственные за процедуры, сроки окончания процедур, результаты процедур представлены в таблице:

№ п/п	Процедуры	Ответственные за процедуры	Сроки	Результаты
<b>1</b>	<b>Контроль и исполнение бюджета</b>			
1.1	Оформление документов, необходимых для учета затрат и осуществления выплат	ЦО	По мере возникновения	Заявка на оплату, Накладная, Акт выполненных работ, Акт ввода в эксплуатацию ОС и НМА, Авансовые отчеты
1.2	Передача документов в ФЭО	ЦО	1 день	Переданные в ФЭО документы
1.3	Проверка переданных документов на соответствие бюджету	ФЭО	1 день	Согласованные с ФЭО документы
1.4	Проставление кодов аналитических признаков, необходимых для ведения управленческого учета	ФЭО	1 день	Проставленные коды аналитик
1.5	Передача документов в бухгалтерию	ФЭО	1 день	Переданные в бухгалтерию документы со всеми необходимыми данными для ведения управленческого учета
1.6	Регистрация хозяйственных операций в учетной системе в разрезе аналитических признаков необходимых для ведения управленческого учета	Бухгалтерия	1 день	Отраженные в учетной системе хозяйственные операции

Регламенты бюджетного планирования и контроля ЗАО «х»

№ п/п	Процедуры	Ответственные за процедуры	Сроки	Результаты
1.7	<b>Контроль договоров</b>			
1.7.1	Предоставление проекта договора на проверку соответствия параметрам бюджета, установленным правилам и процедурам	ЦО	По мере необходимости	Подготовленный проект договора
1.7.2	Проверка соответствия договора параметрам бюджета, установленным правилам и процедурам	ФЭО	3 дня	Согласованный с ФЭО на предмет соответствия бюджету договор
1.8	Проведение выборочных проверок достоверности представляемой ЦО отчетности	ФЭО	По мере необходимости	
<b>2</b>	<b>Анализ исполнения бюджета</b>			
2.1	Формирование отчетов о фактическом исполнении бюджетов			
2.1.1	Формирование отчета о фактическом исполнении бюджета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств за месяц	ФЭО	Не позднее 15 дней после отчетного периода	Отчет о фактическом исполнении бюджета о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств за месяц
2.1.2	Формирование отчета о фактическом исполнении бюджета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств и баланса за квартал	ФЭО	Не позднее 30 дней после отчетного периода	Отчет о фактическом исполнении бюджета о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и баланс за квартал
2.1.3	Формирование отчета о фактическом исполнении годового бюджета	ФЭО	до 15.04	Отчет о фактическом исполнении годового бюджета
2.2	Расчет отклонений фактических показателей от бюджета и доведение информации об отклонениях до ЦО	ФЭО	2 дня	Расчитанные отклонения фактических показателей от бюджета

Регламенты бюджетного планирования и контроля ЗАО «х»

№ п/п	Процедуры	Ответственные за процедуры	Сроки	Результаты
2.3	Подготовка пояснительных записок по допущенным отклонениям от планов	Руководители ЦО	2 дня	Пояснительные записки по отклонениям от планов
2.4	Анализ отклонений фактических показателей от бюджета	ФЭО	5 дней	Пояснительные записки по отклонениям от планов
2.5	Подготовка и принятие решений на основе анализа отклонений	ФЭО, Финансовый директор, Генеральный директор	5 дней	Принятое решение о корректировке бюджета (при необходимости)
2.6	Доведение принятых решений до ЦО	ФЭО	1 день	Скорректированные бюджеты
<b>3</b>	<b>Согласование и утверждение отчетов об исполнении бюджета</b>			
3.1	Рассмотрение отчетов об исполнении бюджета за месяц/за квартал/за год	БИК, Финансовый директор	До 20 числа следующего месяца/ до 25 числа следующего месяца/ до 25.04	Согласованные отчеты об исполнении бюджета
3.2	Рассмотрение отчетов об исполнении бюджета за месяц/за квартал/за год	Генеральный директор	До 23 числа следующего месяца/ до 28 числа следующего месяца/ до 28.04	Утвержденные отчеты об исполнении бюджета
3.3	Рассмотрение отчетов об исполнении бюджета за год	Совет Директоров	до 30.04	Утвержденные отчеты об исполнении бюджета

**2.3 Последовательность проведения работ по исполнению бюджета, необходимых для контроля и анализа**

Для целей управленческого учета Общества необходимо ввести следующую процедуру по исполнению бюджета:

По мере необходимости Центры Ответственности готовят и передают в ФЭО на согласование и утверждение документы – основания для учета затрат и осуществления выплат:

- Заявку на расходование денежных средств
- Накладные
- Акты о выполненных работах
- Акты ввода в эксплуатацию ОС и НМА
- Другие документы

Сотрудник ФЭО в течение 1-го дня с момента подачи документа должен:

1. Рассмотреть и согласовать (или отклонить) документ на предмет соответствия бюджету.
2. Проставить необходимые для управленческого учета коды аналитик:
  - Заявка на расходование денежных средств – код выплаты/поступления, код ЦО, код статьи затрат;
  - Накладная, Акт о выполненных работах – код статьи затрат, код ЦО;
  - Акт ввода в эксплуатацию ОС - код статьи затрат, код ЦО, код вида оборудования.

Классификатор выплат/поступлений смотри в Приложении 1

После выполнения этих операций документ передается в бухгалтерию.

Сотрудник бухгалтерии должен в течение 1-го дня сформировать проводки, отражающие хозяйственную операцию по этому документу и проставить в аналитики проводки указанные в ФЭО коды аналитик управленческого учета.

---

### 3. Регламент формирования, утверждения плана движения денежных средств Общества на месяц (оперативное планирование) ЗАО «Х»

«Регламент формирования, утверждения плана движения денежных средств Общества на месяц» предназначен для распределения функций и определения механизмов внутреннего взаимодействия участников бюджетного процесса при формировании, согласовании, утверждении оперативного бюджета движения денежных средств ЗАО «Х» (далее – Общества).

Регламент разработан на основе «Положения о бюджетном планировании и контроле в ЗАО «Х».

---

#### 3.1 Предварительные условия

## Регламенты бюджетного планирования и контроля ЗАО «Х»

1. Персональную ответственность за выполнение описываемых ниже процедур несут руководители указываемых в настоящем Регламенте участников бюджетного процесса.
  2. Функции, полномочия и ответственность участников процесса формирования бюджета Общества и форматы бюджетов определены Положением о бюджетном планировании и контроле ЗАО «Х».
  3. Результаты выполнения каждой процедуры оформляются документами за подписью руководителей участников бюджетного процесса, ответственных за процедуры.
  4. В том случае, если процедурой предусматривается формирование планов по нескольким уровням управления, подготовленные планы должны быть согласованы между собой.
  5. Формирование БДДС Общества на месяц производится на основании утвержденных планов движения денежных средств (ДДС) на год с помесечной разбивкой.
- 

### **3.2 Основные процедуры формирования**

Подготовка оперативного бюджета ДДС включает в себя следующие основные процедуры:

1. Формирование заявок от ЦО для включения в БДДС Общества на месяц;
2. Согласование заявок с ФЭО и по необходимости с ЦП (ЦИ) по статье, по которой подается заявка;
3. Свод и балансировка проекта БДДС Общества на месяц;
4. Рассмотрение и утверждение Финансовым директором проекта БДДС Общества на месяц;
5. Рассмотрение и утверждение Генеральным директором проекта БДДС Общества на месяц;
6. Доведение утвержденного бюджета движения денежных средств Общества на месяц до руководителей ЦО.

Участники бюджетного процесса, ответственные за процедуры, сроки окончания процедур, результаты процедур представлены в таблице:

Регламенты бюджетного планирования и контроля ЗАО «х»

№ п/п	Процедуры	Ответственные за процедуры	Сроки	Результаты
<b>1</b>	<b>Формирование оперативного (месячного) бюджета ДДС</b>			
1.1	Формирование заявок от ЦО для включения в БДДС Общества на месяц	ЦО	до 20 числа	Представленные в ФЭО заявки
1.2	Согласование заявок с ФЭО и по необходимости с ЦП	ФЭО	до 23 числа	Согласованные ФЭО заявки
1.3	Свод и балансировка проекта БДДС Общества на месяц	ФЭО	до 25 числа	Подготовленный проект БДДС на сл. месяц
<b>2</b>	<b>Утверждение оперативного бюджета ДДС</b>			
2.1	Рассмотрение и утверждение Финансовым директором проекта БДДС Общества на месяц	Финансовый директор	до 27 числа	Согласованный проект БДДС на сл. месяц
2.2	Рассмотрение и утверждение Генеральным директором проекта БДДС Общества на месяц	Генеральный директор Общества	до 29 числа	Утвержденный бюджет ДДС на сл. месяц
2.3	Доведение утвержденного бюджета движения денежных средств Общества на месяц до руководителей ЦО	ФЭО	до 30 числа	Полученный ЦО бюджет ДДС на сл. месяц