

**Положение о бюджетном планировании и контроле
ПХ ООО**

Октябрь 20XX

Содержание:

ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
1. ВВЕДЕНИЕ.....	4
2. ПОРЯДОК Внесения в Положение уточнений, изменений и дополнений.....	4
ГЛАВА 2. ПРИНЦИПЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ.....	5
1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ.....	5
2. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	5
3. УЧАСТНИКИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА ХОЛДИНГА И ИХ РОЛИ.....	7
3.1. Перечень и описание участников.....	7
3.2. Бюджетно-инвестиционный комитет (БИК) Холдинга.....	9
4. ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА.....	10
4.2. Полномочия и ответственность АЦ.....	10
4.3. Классификация, полномочия и ответственность ЦО. Кодировка и перечень ЦО.....	11
5. ВЗАИМОСВЯЗЬ ДОЛГОСРОЧНОГО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ.....	15
5.1. Общие положения бизнес-планирования.....	15
5.2. Основные процессы бизнес-планирования.....	15
6. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.	18
6.1. Общие положения.....	18
6.2. Требования к определению КПД.....	19
6.3. Основные процессы управления на основе КПД.....	20
7. НОРМИРОВАНИЕ.....	22
7.1. Общие положения нормирования.....	22
7.2. Субъекты и процессы нормирования.....	23
ГЛАВА 3. СТРУКТУРА БЮДЖЕТА ХОЛДИНГА. ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....	26
1. РОЛЬ КЛАССИФИКАТОРОВ И СПРАВОЧНИКОВ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.	26
1.1. Роль бюджетных классификаторов.....	26
1.2. Используемые классификаторы.....	26
2. СТРУКТУРА БЮДЖЕТА. МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА.....	30
2.1. Общие положения.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.2. Основные этапы формирования бюджета.....	Ошибка! Закладка не определена.
3. ПОДГОТОВКА, УТВЕРЖДЕНИЕ И КОРРЕКТИРОВКА БЮДЖЕТА.....	47
3.1. Подготовка бюджета.....	47
3.2. Утверждение бюджета.....	47
3.3. Корректировка бюджета.....	48
4. ИСПОЛНЕНИЕ, КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА.....	49
4.1. Основные положения.....	49
4.2. Основные процедуры.....	49
4.3. Формирование и утверждение плана движения денежных средств Холдинга на месяц (оперативное планирование).....	50
4.4. Исполнение бюджета Холдинга.....	50
4.5. Управление статьями затрат и выплат в ходе исполнения бюджета.....	51
4.6. Контроль исполнения бюджета.....	51
4.7. Анализ исполнения бюджета Холдинга.....	51

5.	КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И РОЛЬ ФИНАНСОВОЙ БЮДЖЕТНОЙ МОДЕЛИ.....	52
6.	ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА И МЕТОДИКА БАЛАНСИРОВКИ БЮДЖЕТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ГОДОВОГО И МЕСЯЧНОГО БЮДЖЕТОВ.	53
7.	ГЛОССАРИЙ ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ.	55
8.	ПРИЛОЖЕНИЯ	60

Глава 1. Общие положения.

1. Введение.

1.1. Настоящее Положение о бюджетном планировании и контроле (далее – Положение) определяет цели и задачи организации бюджетного управления ПХ ООО (далее - Холдинг), основные процедуры и мероприятия, производимые в ходе формирования, утверждения, исполнения, контроля и анализа исполнения бюджета Холдинга, участников мероприятий и их роли, а также структуру и методики формирования бюджета Холдинга.

1.2. Настоящим положением закрепляются единые стандарты бюджетного планирования и контроля для всех подразделений Холдинга.

1.3. Положение основывается на действующих нормативных актах, законодательстве Российской Федерации, уставных, внутренних нормативных документах, а также приказах и распоряжениях, регламентирующих финансово-хозяйственную деятельность предприятий и Управляющей компании.

1.4. Отдельные нормы, не вошедшие в данное Положение и относящиеся к компетенции подразделений и должностных лиц предприятий и/или Управляющей компании, участвующих в общем процессе финансово-экономического управления Холдинга, подлежат регламентации в прочих приказах и иных распорядительных документах, издаваемых в рамках Холдинга в развитие настоящего Положения. Изменения в соответствующие документы должны быть внесены и введены в действие в течение месяца, со дня ввода настоящего положения.

1.5. Настоящее Положение утверждается приказом Генерального директора Управляющей компании и с момента утверждения является обязательным для исполнения всеми подразделениями и должностными лицами линейных предприятий и Управляющей компании, вовлеченными в процесс финансово-экономического управления.

2. Порядок внесения в Положение уточнений, изменений и дополнений.

2.1. Уточнения, изменения и дополнения к настоящему Положению вносятся по мере необходимости в связи с возникновением противоречий статей Положения действующему законодательству, уставным документам или изменяющимся условиям деятельности Холдинга.

2.2. Инициатором внесения уточнений, изменений и дополнений может быть любой работник Холдинга. Согласованные с аналитическими центрами предложения в письменном виде (с обоснованием необходимости) подаются в Департамент экономики и финансов Управляющей компании Холдинга.

2.3. Департамент экономики и финансов в двухнедельный срок рассматривает поданные предложения, согласовывает их с участниками бюджетного процесса, описываемых данным Положением. По результатам согласования готовится необходимая редакция Положения, либо отклоняется предложение о внесении изменений с уведомлением автора о принятом решении.

2.4. Все изменения, уточнения и дополнения к настоящему Положению подлежат обязательному утверждению Генеральным директором Управляющей компании посредством издания соответствующего приказа.

Глава 2. Принципы и организация системы бюджетного планирования и контроля.

1. Цели и задачи бюджетного планирования и контроля.

1.1. Основной целью системы бюджетного планирования и контроля является эффективная организация процесса управления деятельностью Холдинга и его структурных подразделений посредством планирования, исполнения и контроля исполнения статей бюджета, а также ключевых показателей деятельности (КПД).

1.2. Настоящее Положение для достижения цели решает следующие задачи:

- планирование деятельности Холдинга и его подразделений на основе определения ключевых показателей деятельности (КПД) и нормативов, исходя из стратегии;
- контроль соответствия производимых хозяйственных операций установленным КПД, нормативам, а также параметрам утвержденного бюджета и анализ возникающих отклонений;
- однозначное определение полномочий и ответственности руководителей подразделений в рамках установленных бюджетов;
- контроль над исполнением принятых стратегических и оперативных решений.

2. Принципы построения системы бюджетного управления.

2.1. Принципы определяют правила и процессы системы бюджетного планирования и контроля и служат основанием для их дальнейшего развития и совершенствования. Ниже приводятся принципы, используемые в системе бюджетного управления.

2.2. Принцип участия.

Система бюджетного планирования и контроля будет эффективна только в том случае, когда руководители и менеджеры будут принимать непосредственное участие в подготовке плана и принятии мер на основании анализа исполнения плана.

2.3. Принцип достижимости.

Целевые показатели в бюджете должны быть установлены на реалистичной основе, а для выполнения поставленных задач должно быть достаточно ресурсов (в том числе и нефинансовых).

2.4. Принцип приемлемости.

Результаты, представленные в бюджете, согласованы со стратегией компании, а операции не противоречат установленным политикам и планируются в соответствии с существующими ограничениями.

2.5. Принцип согласованности.

Величины статей сводных бюджетных планов (прогнозного баланса, плана прибылей и убытков и плана движения денежных средств) должны быть согласованы между собой в соответствии с их экономической сущностью.

2.6. Принцип единых классификаторов и справочников.

Для подготовки бюджетов всех подразделений компании используются единые классификаторы и справочники.

2.7. Принцип периодичности.

Бюджеты составляются на год в разбивке по месяцам. Текущая деятельность происходит в соответствии с уточненным месячным бюджетом, который принимается до начала планового периода.

2.8. Принцип существенности.

В бюджетах должна представляться и доводиться только существенная информация. Существенной считается информация, которая может повлиять на принятие управленческих решений.

2.9. Принцип сопоставимости.

Принципы сопоставимости предоставляют возможность делать сравнительный анализ плановой и фактической информации, данных за различные периоды времени и данных между различными подразделениями.

2.9.1. Для сопоставимости фактической и плановой информации должны выполняться следующие правила:

- Использование единых классификаторов и справочников в бюджетной и учетной системах;
- Единообразная трактовка экономической сущности статей и показателей в бюджетной и учетной системах;
- Отсутствие неоднозначной интерпретации статей;
- Сопоставимость оценок при планировании показателей и фактической информации;
- Сопоставимость плановой информации внутри отчетного периода.

2.9.2. При изменении правил оценки или классификации информации в течение планируемого периода необходимо произвести корректировки в предшествующей плановой и фактической информации, так как если бы эти изменения действовали с начала периода.

2.10. Принцип соотношения затрат и результата.

Затраты на организацию и функционирование системы бюджетного планирования и контроля не должны превышать экономического эффекта от существования данной системы.

2.11. Принцип достоверности.

Информация, содержащаяся в планах должна быть правдивой, нейтральной и осмотрительной.

2.12. Принцип полезности.

Система бюджетного планирования и контроля должна способствовать принятию эффективных управленческих решений.

2.13. Принцип удовлетворительности.

Идеальное решение или слишком дорого или несвоевременно, поэтому важно, чтобы было принято удовлетворительное решение, возможно, не самое лучшее в данной ситуации.

2.14. Принцип разделения полномочий.

Ответственность за достижение бюджетных показателей должна соответствовать полномочиям функциональных менеджеров и руководителей подразделений.

3. Участники бюджетного процесса Холдинга и их роли.

3.1. Перечень и описание участников.

3.1.1. **Аналитический центр (АЦ)** – подразделение управляющей компании Холдинга, в ведение которого входят вопросы планирования, нормирования, контроля исполнения планов по закрепленным за ним статьям сводного бюджета Холдинга, а также анализа возникающих отклонений.

В управляющей компании Холдинга создаются следующие АЦ:

1. Администрация,
2. Департамент продаж и маркетинга,
3. Департамент управления производством,
4. Департамент материально технического снабжения,
5. Департамент по управлению агропромышленным комплексом,
6. Департамент экономики и финансов (включая Бухгалтерию),
7. Департамент управления качеством и безопасностью продукции,
8. Департамент управления персоналом,

-
9. Департамент стратегического планирования,
 10. Департамент по режиму и защите информации.

3.1.2. **Центр ответственности (ЦО)** – обособленный элемент или группа элементов организационной структуры Холдинга, осуществляющая формирование планов бюджета и их исполнение в рамках установленных Аналитическими центрами ключевых показателей деятельности и нормативов, а также выполняющая определенный набор хозяйственных операций в соответствии с утвержденными планами.

3.1.3. **Бюджетный контролер Аналитического центра** – сотрудник Аналитического центра, назначенный руководителем Аналитического центра для осуществления текущего контроля над закрепленными за данным Аналитическим центром КПД и статьями сводного бюджета Холдинга, представления интересов Аналитического центра и взаимодействия от его имени с остальными участниками бюджетного процесса Холдинга.

3.1.4. **Бюджетный контролер Центра ответственности** – сотрудник Центра ответственности, назначенный руководителем Центра ответственности для осуществления текущего контроля над исполнением бюджета Центра ответственности, а также представления интересов Центра ответственности и взаимодействия от его имени с остальными участниками бюджетного процесса Холдинга.

3.1.5. **Департамент экономики и финансов управляющей компании** – структурное подразделение Управляющей компании, отвечающее за:

- организацию бюджетного процесса во исполнение настоящего Положения;
- координацию деятельности Аналитических центров и Центров ответственности в процессе формирования, исполнения и анализа исполнения бюджета,
- консолидацию плановой и фактической информации,
- формирование и исполнение плана финансовой деятельности,
- формирование и исполнение плана налогов и сборов,

Департамент экономики и финансов УК имеет полномочия:

- по координации сбора информации в регистрах бухгалтерского и управленческого учета и составлению отчетов об исполнении бюджета,
- давать прямые указания по выполнению бюджетных процессов в рамках принципов, установленных настоящим положением,
- выступать арбитром между подразделениями-участниками бюджетного процесса по вопросу интерпретации бюджетной информации,
- требовать обоснования операций, закладываемых в бюджет и связанных с ними бюджетных показателей для оценки их экономического эффекта,
- устанавливать правила экономического обоснования принимаемых решений, КПД, нормативов, влияющих на бюджетные показатели для подразделений холдинга и их соблюдения для представления руководству на утверждение.

-
- 3.1.6. **«Инвестиционный отдел» департамента управления производством** – структурное подразделение Управляющей компании, осуществляющее координацию инвестиционной деятельности Холдинга и ответственное за подготовку плана инвестиционной деятельности.
- 3.1.7. **Генеральный директор управляющей компании** – единоличный исполнительный орган Холдинга, руководящий в рамках своей компетенции текущей деятельностью Холдинга и несущий ответственность перед Советом директоров за достижение установленных ключевых показателей деятельности Холдинга и исполнение годового бюджета.
- 3.1.8. **Бюджетно-инвестиционный комитет (БИК)** - коллегиальный орган, в ведение которого входит рассмотрение вопросов, связанных с согласованием и принятием бюджета Холдинга, а также мониторинг результатов его исполнения. Деятельность бюджетно-инвестиционного комитета регулируется настоящим Положением и Положением о бюджетно-инвестиционном комитете, утверждаемым Генеральным директором Холдинга.
- 3.1.9. **Совет директоров (СД)** – орган управления Холдинга, устанавливающий от имени собственников перечень и значения ключевых показателей деятельности для Холдинга в целом, утверждающий годовой бюджет и контролирующий ход его исполнения.
- 3.2. Бюджетно-инвестиционный комитет (БИК) Холдинга.**
- 3.2.1. Целью работы БИК в области бюджетного процесса является принятие руководителями Аналитических центров согласованных решений, касающихся операционной, финансовой и инвестиционной деятельности Холдинга, направленных на реализацию стратегии Холдинга и достижение ключевых показателей деятельности, утвержденных собственниками в лице Совета директоров.
- 3.2.2. Задачами БИК являются:
- Обеспечение взаимосвязи стратегии Холдинга и принимаемых бюджетов,
 - Согласование, принятие и оценка результатов исполнения консолидированного годового и месячных бюджетов Холдинга и бюджетов Центров ответственности,
 - Разработка предложений и обоснований пересмотра утвержденного Советом директоров консолидированного годового бюджета Холдинга,
 - Внесение изменений в утвержденные консолидированные бюджеты Холдинга и бюджеты Центров ответственности,
 - Рассмотрение, утверждение и оценка результатов исполнения инвестиционных программ и инвестиционных проектов, планов капитального строительства Холдинга,
 - Утверждение и внесение изменений в перечень и значения КПД и нормативов, используемых в бюджетном процессе.
-

3.2.3. В части принятия и внесения изменений в консолидированный бюджет Холдинга решения БИК подлежат обязательному утверждению на Совете директоров Холдинга.

3.2.4. Положение о БИК Холдинга включает в себя следующие необходимые разделы:

- Состав участников БИК,
- Задачи и функции БИК,
- Регламент работы БИК.

4. Финансовая структура.

4.1. **Финансовая структура Холдинга** - это совокупность аналитических центров (АЦ) и центров ответственности (ЦО) и распределение полномочий и ответственности между ними по планированию, исполнению и контролю финансово-экономических показателей Холдинга

4.2. Полномочия и ответственность АЦ.

4.2.1. Аналитические центры создаются для централизованного управления (нормирования, планирования, контроля и анализа возникающих отклонений) статьями сводного бюджета Холдинга.

4.2.2. Полномочия АЦ:

- Устанавливать КПД и нормативы по закрепленным за ними статьям бюджета,
- В целях повышения качества планирования инициировать пересмотр перечня и значений нормативов, используемых в бюджетном процессе,
- Самостоятельно планировать централизованные значения бюджета ЦО в рамках закрепленных за АЦ статей бюджета,
- Инициировать пересмотр значений бюджета по закрепленным за АЦ статьям,
- Получать на регулярной основе отчетность о взаимосвязанных плановых и фактических показателях деятельности ЦО ответственности по закрепленным за АЦ бюджетным статьям,
- Запрашивать и получать от ЦО любую дополнительную информацию по закрепленным за АЦ бюджетным статьям,
- Вводить необходимые процедуры авторизации и другие механизмы текущего контроля над исполнением закрепленных за АЦ бюджетных статей
- Давать указания (рекомендации) руководителям ЦО по управлению хозяйственными операциями, влияющими на достижение установленных КПД, нормативов, планов бюджета по соответствующим статьям

4.2.3. Ответственность АЦ:

-
- Устанавливать и обосновывать целевые значения КПД по управляемым видам деятельности,
 - Организовать процесс нормирования и своевременный пересмотр нормативов по закрепленным за АЦ статьям бюджета,
 - Обосновывать планирование и нормирование по закрепленным за АЦ статьям бюджета,
 - Координировать деятельность ЦО по формированию планов ЦО в рамках закрепленных за АЦ статей бюджета,
 - Контролировать исполнение планов бюджета по закрепленным за АЦ статьям,
 - Своевременно представлять руководству Холдинга и/или уполномоченным департаментам УК Холдинга результаты анализа возникающих отклонений и другой необходимой информации по закрепленным за АЦ статьям бюджета

4.3. Классификация, полномочия и ответственность ЦО. Кодировка и перечень ЦО.

- 4.3.1. Центры ответственности непосредственно осуществляют закрепленные за ними хозяйственные операции в соответствии с утвержденными планами, эффективность выполнения данных операций влияет на показатели деятельности Холдинга. В рамках бюджетного планирования и контроля ЦО формируют планы бюджета и исполняют их в рамках установленных Аналитическими центрами ключевых показателей деятельности и нормативов.
- 4.3.2. Для целей бюджетного планирования и контроля ЦО классифицируются по:
- уровню принадлежности к структуре Холдинга,
 - уровню полномочий и ответственности руководителя ЦО,
 - процессно-функциональному признаку
- 4.3.3. С точки зрения структуры организации и структуры системы бюджетного планирования и контроля выделяются следующие структурные классы ЦО:
- 4.3.3.1. Холдинг – условный ЦО, включающий в себя все подразделения Холдинга. Показатели формируются путем консолидации данных по всем подразделениям в соответствии с принятой методикой консолидации.
- 4.3.3.2. ЦО 1-го уровня – организационно обособленный ЦО, ведущий замкнутый цикл производственно-хозяйственной или управленческой деятельности, обладающий единством хозяйственно инфраструктуры (единая финансовая служба, учетная система и пр.) и единой ответственностью за формирование и исполнение бюджета ЦО.
- 4.3.3.3. ЦО 2-го уровня – ЦО, организационно являющийся частью одного из ЦО 1-го уровня, не имеющий целостной хозяйственной инфраструктуры.
- 4.3.3.4. ЦО 3-го уровня – ЦО, организационно являющийся частью одного из ЦО 2-го уровня

-
- 4.3.3.5. ЦО 4-го уровня - ЦО, организационно являющийся частью одного из ЦО 3-го уровня.
- 4.3.3.6. Классификация ЦО по уровню принадлежности к структуре Холдинга определяет иерархию подразделений и их руководителей в процессе формирования, исполнения, контроля и анализа исполнения бюджета, а также направления консолидации плановых и фактических бюджетных показателей.
- 4.3.4. С точки зрения уровня полномочий и ответственности руководителя ЦО выделяются следующие ЦО:
- 4.3.4.1. Центр нормативных затрат – ЦО, руководитель которого ответственен за достижение нормативного/планового уровня затрат на производство продукции, работ или услуг. Основными целями ЦО является оптимизация относящихся к деятельности ЦО затрат в пересчете на выпуск продукции, работ или услуг, выполнение плана производства продукции, работ или услуг, а также выполнение иных установленных КПД и нормативов.
- 4.3.4.2. Центр управленческих затрат – ЦО, руководитель которого ответственен на достижение поставленных целей в рамках абсолютной величины бюджета затрат. Основными целями ЦО являются оптимизация относящихся к деятельности ЦО затрат и выполнение установленных КПД и нормативов.
- 4.3.4.3. Центр доходов - ЦО, основной функцией которого является реализация продукции, и руководитель которого отвечает за формирование доходов в рамках установленной величины затрат, непосредственно связанных с данной деятельностью. Основными целями ЦО являются выполнение плана доходов, маржинальной прибыли или вклада на покрытие, оптимизация относящихся к деятельности ЦО затрат, а также выполнение иных установленных КПД и нормативов.
- 4.3.4.4. Центр прибыли – ЦО, основная задача которого состоит в максимизации прибыли и выполнении иных установленных КПД и нормативов, и руководство которого располагает полномочиями принимать решения, влияющие на прибыль ЦО, и использует методы управленческих решений, основанные на прибыльности.
- 4.3.4.5. Центр инвестиций – ЦО, руководитель которого в дополнение к полномочиям и ответственности руководителя центра прибыли отвечает за эффективность инвестиций и использования активов.
- 4.3.4.6. Классификация ЦО по уровню полномочий и ответственности руководителя ЦО определяет состав КПД и планов бюджета для каждого типа ЦО.
- 4.3.4.7. Классификация ЦО по уровню полномочий и ответственности руководителя ЦО относится ко всем уровням ЦО по структурной классификации
- 4.3.5. С точки зрения процессно-функционального признака выделяются следующие ЦО:
-

-
- 4.3.5.1. Производственное подразделение – ЦО, отвечающее за организацию и выполнение бизнес-процессов производства основной продукции.
- 4.3.5.2. Вспомогательное подразделение – ЦО, производящее продукцию, работы и услуги, потребляемые производственными, вспомогательными, снабженческими, коммерческими и общехозяйственными подразделениями.
- 4.3.5.3. Снабжение – ЦО, обеспечивающее основными и вспомогательными материалами производственные, вспомогательные, снабженческие, коммерческие и общехозяйственные подразделения.
- 4.3.5.4. Коммерческое подразделение – ЦО, отвечающее за организацию бизнес-процессов, связанных с реализацией основной продукции.
- 4.3.5.5. Региональный отдел ДУКиБП – ЦО, отвечающее за организацию бизнес-процессов, связанных с обеспечением качества выполнения производственных и иных бизнес-процессов.
- 4.3.5.6. Общехозяйственное подразделение – ЦО, выполняющие функции общего управления и обеспечения деятельности остальных ЦО
- 4.3.5.7. Классификация ЦО по процессно-функциональному признаку необходима для консолидации плановой и фактической бюджетной информации в разрезе функционально-процессных направлений деятельности Холдинга, а также для калькулирования себестоимости и получения бюджета прибылей и убытков по функциональной схеме, применяемого с целью анализа рентабельности номенклатуры производимой продукции, продуктовых групп, брэндов, направлений деятельности и т.д. в процессе планирования, контроля и анализа.
- 4.3.5.8. Классификация ЦО по процессно-функциональному признаку относится ко 2 и 3 уровням ЦО по структурной классификации, и к Центрам нормативных затрат, управленческих затрат и доходов по классификации в зависимости от уровня полномочий и ответственности руководителя ЦО

4.3.6. Полномочия ЦО:

- В целях повышения качества планирования направлять в соответствующий Аналитический центр предложения по пересмотру перечня и значений КПД и нормативов, используемых в бюджетном процессе
- Инициировать при необходимости пересмотр утвержденного бюджета Центра ответственности.

4.3.7. Ответственность ЦО:

- Формировать планы бюджета ЦО в соответствии с установленными АЦ и вышестоящими ЦО КПД и нормативами,
- Координировать работу ЦО нижестоящего уровня в рамках исполнения утвержденного бюджета ЦО,
- Исполнять планы утвержденного бюджета ЦО,

- Своевременно представлять плановые и фактические показатели деятельности ЦО и другой необходимой информации в АЦ и вышестоящие ЦО.

4.3.8. Кодировка ЦО:

4.3.8.1. Код ЦО состоит из 7 знаков, каждый из которых имеет следующее значение:

№ знака кода ЦО	Описание значения
12	Тип ЦО по структурно-территориальному делению (СТД)
3	Тип ЦО по уровню принадлежности к структуре Холдинга (СК)
45	Тип ЦО по процессно-функциональному признаку (ФПК)
67	Порядковый номер

4.3.8.2. Кодировка структурно-территориального деления (СТД):

Код	Наименование
01	Холдинг
02	Управляющая компания Холдинга
10	ЦО 1-го уровня, г. 1
20	ЦО 1-го уровня, г. 2
21	ЦО 1-го уровня, г. 3
30	ЦО 1-го уровня, г. 4
40	ЦО 1-го уровня, г. 5
50	ЦО 1-го уровня, 6

4.3.8.3. Кодировка ЦО по уровню принадлежности к структуре Холдинга (СК):

Код	Наименование
0	Холдинг
1	ЦО 1-го уровня
2	ЦО 2-го уровня
3	ЦО 3-го уровня
4	ЦО 4-го уровня

4.3.8.4. Кодировка ЦО по уровню полномочий и ответственности руководителя ЦО (ПОРК):

Код	Наименование
ЦНЗ	Центр нормативных затрат
ЦУЗ	Центр управленческих затрат
ЦД	Центр доходов
ЦП	Центр прибыли
ЦИ	Центр инвестиций

4.3.8.5. Кодировка ЦО по процессно-функциональному признаку (ФПК):

Код	Наименование
10	Производственное подразделение
20	Вспомогательное подразделение
30	Снабжение
40	Коммерческое подразделение
50	Подразделение управления качеством и безопасностью продукции
60	Общехозяйственное подразделение

4.3.8.6. Перечень и характеристика ЦО Холдинга приведены в **приложении №1** настоящего Положения.

4.3.8.7. В разделе «Бюджет к исполнению» перечня указывается перечень планов бюджета, обязательных для исполнения данным ЦО. Если указано «ЦФУ», планы по данному ЦО составляются и исполняются в качестве раздела планов бюджета вышестоящих ЦО.

5. Взаимосвязь долгосрочного бизнес-планирования и бюджетного планирования и контроля.

5.1. Общие положения стратегического бизнес-планирования

- 5.1.1. Целью стратегического планирования является создание долгосрочных конкурентных преимуществ и повышение стоимости бизнеса Холдинга,
- 5.1.2. Инструментом и документом стратегического планирования Холдинга является бизнес-план, составляемый на 5-летний период времени и охватывающий операционную, инвестиционную и финансовую деятельность Холдинга,
- 5.1.3. В бизнес-план Холдинга интегрируется инвестиционный план в виде совокупности утвержденных инвестиционных проектов, а также основные показатели, рассчитанные по операционной и финансовой видам деятельности,
- 5.1.4. На основании показателей бизнес-плана разрабатываются целевые значения ключевых показателей деятельности Холдинга на планируемый год (макроплан), инструментом реализации которых является система бюджетного планирования и контроля
- 5.1.5. Процессы разработки бизнес-плана, его ежегодного пересмотра, формирования на его основе целевых значений КПД и годового бюджета Холдинга носят непрерывный характер. Бизнес-план на следующие 5 лет утверждается ежегодно до 30 июля, после чего на его основе формируются целевые значения КПД на планируемый год и годовой бюджет Холдинга.
- 5.1.6. Ответственным за координацию процессов бизнес-планирования Холдинга является Департамент экономики и финансов УК.

5.2. Основные процессы бизнес-планирования

5.2.1. К основным процессам бизнес-планирования относятся:

- 1) Определение показателей внешней среды для бизнес-планирования,

- 2) Планирование операционной, инвестиционной и финансовой деятельности Холдинга и интеграции данных разделов в бизнес-план,
- 3) Определение эффективности бизнес-плана и его балансировка;
- 4) Утверждение бизнес-плана;
- 5) Разработка целевых значений КПД для годового бюджета (макроплана) на основе показателей бизнес-плана;
- 6) Контроль и анализ исполнения бизнес-плана.

5.2.2. Определение показателей внешней среды для бизнес-планирования

5.2.2.1. Показатель внешней среды - числовое значение макроэкономических и прочих параметров внешней среды, оказывающих существенное влияние на показатели деятельности Холдинга,

5.2.2.2. Показатели внешней среды для целей бизнес-планирования задаются департаментами УК по профилю деятельности и утверждаются БИК и Советом Директоров ежегодно вместе с утверждением бизнес-плана,

5.2.2.3. При расчете бизнес-плана Холдинга используются только действующие на момент разработки прогнозные параметры,

5.2.2.4. В случае пересмотра показателей внешней среды, Департамент экономики и финансов УК по поручению БИК делает перерасчет всех показателей бизнес-плана, после чего выносит предложения о соответствующих корректировках бизнес-плана в Совет директоров.

5.2.2.5. Прогнозные показатели внешней среды включают:

- Курсы основных валют по отношению к рублю – устанавливаются Департаментом стратегического планирования УК,
- Индексы цен на стратегически важные для Холдинга ресурсы – устанавливаются АЦ по соответствующему профилю,
- Ставки налогов и сборов – устанавливаются Департаментом экономики финансов УК,
- Ставки привлечения внешнего финансирования – устанавливаются Департаментом экономики финансов УК,
- Таможенные пошлины по стратегически важным для Холдинга ресурсам – устанавливаются Департаментом материально-технического снабжения УК,
- Емкость рынков производимой Холдингом продукции и доли Холдинга по каждому рынку – устанавливаются Департаментом продаж и маркетинга УК,
- Прочие утвержденные Советом Директоров показатели внешней среды.

5.2.3. Планирование операционной, инвестиционной и финансовой деятельности Холдинга и интеграции данных разделов в бизнес-план.

5.2.3.1. Планирование операционной деятельности заключается в агрегированном планировании операционных доходов и расходов на основе ассортиментной, производственной, сбытовой и прочих стратегий Холдинга,

-
- 5.2.3.2. До начала консолидации данных в бизнес-план Холдинга проводится разработка и расчет эффективности инвестиционных проектов Холдинга в соответствии с «Положением об инвестиционном планировании Холдинга», а также сведение всех планов инвестиционных проектов в единый Инвестиционный план,
- 5.2.3.3. Финансовая деятельность Холдинга планируется после подготовки операционного и инвестиционного плана Холдинга. Подготовка долгосрочного плана финансовой деятельности заключается в анализе необходимости, вариантов и параметров привлечения долгосрочных кредитов и займов, а также капитала собственников и инвесторов.
- 5.2.3.4. Итоговыми документами бизнес-плана являются долгосрочные планы доходов и расходов, изменений балансовых статей и, как следствие, потоков денежных средств, а также план показателей внешней среды и КПД Холдинга
- 5.2.4. Определение эффективности бизнес-плана и его балансировка.
- 5.2.4.1. Эффективность Бизнес-плана Холдинга определяется путем сравнения задаваемых Советом Директоров целевых значений стратегических показателей деятельности со значениями данных показателей, получаемыми на основании расчета Бизнес-плана.
- 5.2.4.2. К стратегическим показателям деятельности относятся:
- Доля рынка по производимым Холдингом продуктам,
 - Объем продаж,
 - Чистая прибыль,
 - Стоимость бизнеса (капитализация),
 - Прочие утвержденные Советом Директоров стратегические показатели деятельности.
- 5.2.4.3. В случае несоответствия значений рабочей версии бизнес-плана целевым значениям стратегических показателей деятельности, БИК инициирует пересмотр бизнес-плана и перерасчет его показателей, после чего выносит обновленную версию бизнес-плана в Совет директоров.
- 5.2.5. Утверждение бизнес-плана.
- 5.2.5.1. Бизнес-план Холдинга утверждается Советом Директоров при соответствии показателей Бизнес-плана целевым значениям стратегических показателей деятельности или, при невозможности их достижения, корректировке целевых значений стратегических показателей деятельности до значений показателей Бизнес-плана.
- 5.2.6. Разработка целевых значений КПД для годового бюджета (макроплана) на основе показателей бизнес-плана
- 5.2.6.1. На основании показателей утвержденного бизнес-плана разрабатываются целевые значения ключевых показателей деятельности для Холдинга на планируемый год - макроплан.

5.2.6.2. Проект макроплана утверждается БИК Холдинга и представляется на утверждение в Совет Директоров.

5.2.6.3. При отсутствии замечаний со стороны Совета Директоров макроплан считается утвержденным.

5.2.7. Контроль и анализ исполнения бизнес-плана.

5.2.7.1. Контроль и анализ исполнения бизнес-плана включает в себя контроль и анализ операционного, инвестиционного и финансового разделов бизнес-плана,

5.2.7.2. Процедуры контроля и анализа заключаются в формировании на основании бизнес-плана макроплана, на основании которого в дальнейшем формируется годовой бюджет компании и бюджеты на текущий месяц, а также последующем контроле их исполнения.

6. Ключевые показатели деятельности в рамках бюджетного управления.

6.1. Общие положения.

Ключевые показатели деятельности (КПД) и нормативы в рамках системы бюджетного планирования и контроля обеспечивают взаимосвязь бюджетов со стратегическими и оперативными целями Холдинга.

Показатель деятельности - это числовое значение, характеризующее различные аспекты деятельности Холдинга за период.

Ключевой показатель деятельности (КПД) – показатель деятельности, характеризующий ключевые аспекты деятельности Холдинга или его ЦО, выполнения бизнес-процесса, используемый менеджерами Холдинга для принятия управленческих решений в ходе планирования, организации, стимулирования и контроля.

Ключевые показатели деятельности Холдинга разрабатываются на основе стратегии развития Холдинга, анализа деятельности Холдинга за предыдущие периоды, *показателей внешней среды*, и служат для планирования и контроля деятельности Холдинга, выполнения бизнес-процессов и функциональных задач, а также деятельности ЦО.

В отличие от КПД, нормативы задают целевые значения переменных, оказывающих **непосредственное влияние на значение конкретной статьи бюджета**.

База нормирования – переменная, оказывающая непосредственное влияние на значение статьи бюджета.

Норматив – целевое значение нормируемой статьи бюджета на единицу базы нормирования.

Нормативы разрабатываются на основе ключевых показателей деятельности, показателей внешней среды, а также нормативов прошлых периодов. Некоторые наиболее важные для принятия управленческих решений нормативы могут использоваться в качестве КПД.

6.1.1. КПД используются для:

- целевого планирования деятельности Холдинга и его ЦО в долгосрочной, среднесрочной перспективе, а также на предстоящий бюджетный период;
- целевого планирования и контроля эффективности выполнения производственных процессов Холдинга;
- оценки деятельности ЦО и их руководителей;
- создания единых критериев для сравнения деятельности ЦО;
- создания основы для разработки нормативов;
- формирования фондов экономического стимулирования руководителей и сотрудников ЦО;
- принятия оперативных управленческих решений.

6.1.2. В Холдинге используются три основные группы ключевых показателей деятельности в соответствии со сферами ответственности менеджеров Холдинга:

1. Ключевые показатели эффективности деятельности Холдинга;
2. Ключевые показатели эффективности выполнения бизнес-процессов и функциональных задач;
3. Ключевые показатели эффективности деятельности ЦО.

6.1.3. Ключевые показатели эффективности деятельности Холдинга отражают деятельность Холдинга в целом и относятся к сфере ответственности Генерального директора Холдинга.

Ключевые показатели эффективности выполнения бизнес-процессов и функциональных задач отражают деятельность Холдинга в разрезе бизнес-процессов и функциональных направлений и относятся к сфере ответственности руководителей Аналитических центров.

Ключевые показатели эффективности деятельности ЦО отражают деятельность Центров ответственности Холдинга и относятся к сфере ответственности руководителей соответствующих ЦО.

6.2. Требования к определению КПД.

6.2.1. Перечень используемых в Холдинге КПД определяется в «Положении об использовании системы ключевых показателей деятельности в ПХ ООО, которое должно содержать:

- Утвержденный Советом Директоров перечень КПД,
- Информационные карточки всех утвержденных КПД,
- Форматы планово-отчетных документов по КПД для всех сфер ответственности,
- Порядок пересмотра КПД.

6.2.2. Определяемые для управления Холдингом КПД должны соответствовать следующим критериям:

- Релевантность, полезность для принятия управленческих решений,
- Пригодность для оценки и стимулирования ответственных за значения КПД менеджеров и сотрудников Холдинга,
- Понятность КПД для принимающего решение менеджера,
- Прочим критериям, разработанным в «Положении об использовании системы ключевых показателей деятельности в Холдинге».

6.2.3. Для каждого КПД создается информационная карточка, которая содержит следующие параметры:

- 1) Наименование КПД;
- 2) Код КПД;
- 3) Дата ввода в действие;
- 4) Дата очередного пересмотра;
- 5) Получатель значения КПД;
- 6) Ответственный за значение КПД;
- 7) Периодичность предоставления;
- 8) Отчетный период;
- 9) Единица измерения;
- 10) Аналитические измерения;
- 11) Определение;
- 12) Назначение;
- 13) Метод планирования;
- 14) Метод учета (расчета).

6.3. Основные процессы управления на основе КПД.

6.3.1. Управление на основе КПД в рамках бюджетного периода состоит из следующих основных процессов:

- 1) Формирование и утверждение целевых значений КПД;
- 2) Корректировка целевых значений КПД;
- 3) Контроль и анализ деятельности на основе КПД.

6.3.2. Формирование и утверждение целевых значений КПД.

6.3.2.1. До начала периода планирования годового бюджета Департамент экономики и финансов УК разрабатывает на основе стратегии развития Холдинга, анализа деятельности Холдинга за предыдущие периоды, плана показателей внешней среды проект целевых значений КПД Холдинга (макроплана). Проект макроплана

рассматривается БИК Холдинга. По результатам рассмотрения макроплан корректируется (при необходимости) и утверждается на уровне БИК.

6.3.2.2. После утверждения проекта макроплана на БИК Холдинга, Генеральный директор представляет его Совету Директоров, где он рассматривается, корректируется и утверждается.

Макроплан служит основой для формирования аналитическими центрами Холдинга целевых показателей эффективности выполнения бизнес-процессов и функциональных задач, целевых показателей эффективности деятельности ЦО, а также нормативов, которые утверждаются БИК Холдинга.

6.3.2.3. Формирование и утверждение целевых значений КПД Холдинга на планируемый год осуществляется в срок до **(день) (месяц)** года, предшествующего планируемому.

6.3.2.4. Формирование и утверждение целевых показателей эффективности выполнения бизнес-процессов и функциональных задач на планируемый год осуществляется в срок до **(день) (месяц)** года, предшествующего планируемому.

6.3.2.5. Формирование и утверждение целевых показателей деятельности ЦО на планируемый год осуществляется в срок до **(день) (месяц)** года, предшествующего планируемому.

6.3.3. Корректировка целевых значений КПД.

6.3.3.1. Существуют следующие причины пересмотра целевых значений КПД в течение планового года:

- 1) Недостижимость утвержденных целевых значений КПД;
- 2) Изменение стратегии Холдинга;
- 3) Существенное изменение условий ведения производственно-хозяйственной деятельности Холдинга;
- 4) Существенное изменение показателей внешней среды.

6.3.3.2. Макроплан может корректироваться на основании изменения стратегии Холдинга, анализа деятельности Холдинга за предыдущие периоды, предложений АЦ и ЦО по корректировке бюджетов, а также скорректированного плана показателей внешней среды. Корректировка макроплана производится Департаментом экономики и финансов УК не чаще одного раза в квартал и выносится на рассмотрение БИК Холдинга.

6.3.3.3. Целевые значения КПД бизнес-процессов и функциональных задач и целевые значения КПД ЦО корректируются таким образом, чтобы обеспечить достижение установленных (скорректированных) целевых значений КПД Холдинга (макроплана) на год.

6.3.3.4. Корректировка целевых значений КПД бизнес-процессов и функциональных задач и целевых значений КПД ЦО осуществляется ежемесячно и заключается в пересмотре этих целевых значений по сравнению с ранее установленными.

6.3.3.5. Инициаторами корректировки целевых значений КПД являются Аналитические центры Холдинга. Утверждение скорректированных целевых значений КПД производится решением Совета Директоров.

6.3.3.6. Корректировка целевых значений КПД производится не позднее, чем за **10** календарных дней до начала планового месяца.

Утверждение скорректированных целевых значений КПД является основанием для корректировки остальных планов бюджета до конца бюджетного периода.

6.3.4. Контроль и анализ деятельности на основе КПД.

6.3.4.1. На основе фактических значений КПД менеджеры компании принимают оперативные управленческие решения в процессе контроля и анализа исполнения бюджета.

6.3.4.2. Метод и порядок получения информации о фактических значениях КПД за период описывается в информационных карточках КПД (в «Положении об использовании системы ключевых показателей деятельности в ПХ ООО»).

6.3.4.3. Информация об исполнении КПД по итогам бюджетного периода отражается в планово-отчетных документах по КПД (описывается в «Положении об использовании системы ключевых показателей деятельности в ПХ ООО»).

7. Нормирование

7.1. Общие положения нормирования

7.1.1. В рамках системы бюджетирования нормирование предполагает определение системы технически и экономически обоснованных целевых значений переменных, оказывающих непосредственное влияние на определенные статьи бюджета.

7.1.2. Основными задачами нормирования являются:

- Повышение эффективности, объективности и прозрачности процесса планирования и контроля исполнения бюджетов Холдинга и ЦО за счет определения набора унифицированных нормативов и механизмов расчета целевых значений статей бюджетов;
- Повышение прогнозируемости финансовых показателей деятельности Холдинга и ЦО и их потребностей в ресурсах в соответствии с показателями внешней среды и КПД;
- Создание формального механизма перераспределения финансовых ресурсов между ЦО;
- Оценка обоснованности уровня доходов, затрат, запасов и других статей бюджета.

7.1.3. Нормативы, используемые в Холдинге, разбиваются на две основные группы – в соответствии с теми задачами, решению которых они служат:

- 1) Первая группа нормативов - является основой планирования и контроля доходов и расходов Холдинга;
- 2) Вторая группа нормативов - является основой планирования и контроля в разрезе балансовых счетов, включая денежные средства, дебиторскую и кредиторскую задолженность, запасы, долгосрочные активы.

Поскольку статьи бюджета взаимосвязаны, в ряде случаев нормирование по одной группе статей бюджета автоматически приводит к планированию и контролю по другим статьям.

7.1.4. В рамках системы бюджетирования нормирование по всем описанным группам нормативов производится на основе утвержденных целевых значений КПД по всем сферам ответственности, показателей внешней среды, а также на основе анализа нормативов предыдущих бюджетных периодов.

7.1.5. Прогнозное значение статьи бюджета получается перемножением базы нормирования на норматив. Некоторые нормативы могут быть применимы к совокупности нескольких статей.

Определение нормативов производится с учетом возможности сбора фактической информации для их расчета и контроля.

Для различных уровней управления и сфер ответственности Холдинга допускается разный уровень детализации нормативов.

7.1.6. Методологическая работа по разработке детальной технологии нормирования по каждой статье (или группе статей) бюджета ведется в соответствующем Аналитическом центре Холдинга.

7.2. Субъекты и процессы нормирования.

7.2.1. Субъектами системы нормирования являются:

- Совет директоров, утверждающий нормативы;
- Аналитические центры, ответственные за разработку, расчет и согласование нормативов по вверенным статьям бюджета и оценку их соблюдения;
- Департамент экономики и финансов УК, использующий нормативы в целях планирования и анализа отклонений по исполнению бюджета;
- Центры ответственности, которые должны осуществлять хозяйственные операции с соблюдением нормативов.

7.2.2. Основными процессами системы нормирования являются:

- 1) Разработка и утверждение нормативов;

-
- 2) Пересмотр или корректировка нормативов;
 - 3) Контроль отклонений по нормативам.

7.2.3. Разработка и утверждение нормативов.

7.2.3.1. Ответственность за разработку нормативов возлагается на руководителей АЦ. Контроль над процессом разработки нормативов осуществляется руководителем Департамента экономики и финансов УК.

7.2.3.2. Для разработки нормативов АЦ проводят анализ вверенных статей бюджета на основании данных бухгалтерского учета, плановых данных и дополнительной нефинансовой информации в соответствии с процессом разработки нормативов, описанным в настоящей главе.

7.2.3.3. Анализ статей бюджета на предмет их возможного нормирования проводится в разрезе следующих аспектов:

- 1) Существующая практика нормирования:
 - Факторы, определяющие материальность данной статьи бюджета - физические или финансовые показатели в наибольшей степени связанные с данной статьей,
 - Существование отраслевых нормативов по соответствующим статьям, их принципы,
 - Нормирование данных статей в Холдинге в предыдущие периоды: название, принцип и технология расчета норматива, использование исходных данных, сбор фактической информации по исходным данным, регулярность обновления исходных данных.
- 2) Ретроспективный (горизонтальный) и сравнительный анализы плановых и фактических данных по статье в разрезе подразделений Холдинга:
 - Анализ вариации значений статьи в зависимости от подразделения Холдинга и квартала бюджетного периода на основании фактических или плановых данных;
 - Сравнение плановых и фактических значений по анализируемой статье. В случае значительных отклонений установление причины отклонений и зависимости отклонений от используемых или предполагаемых нормативов.
- 3) Трендовый анализ фактических данных по статье в разрезе подразделений Холдинга:
 - Анализ динамики изменений фактических значений по статье по каждому подразделению поквартально,
 - Предварительный прогноз статьи на предстоящий год в разбивке по кварталам.

7.2.3.4. Расчет или изменение нормативов производится АЦ с учетом:

- Ключевых показателей деятельности для всех сфер ответственности Холдинга,
 - Показателей внешней среды,
 - Накопленной статистики по прошлым периодам,
 - Существующей практики использования отраслевых нормативов,
-

-
- Необходимости внесения изменений к используемым нормативам (изменение или добавление новых принципов расчета или параметров расчета к уже существующим принципам или расчетам),
 - Необходимости дополнительной дифференциации норматива,
 - Необходимости расчета нормативов “с чистого листа”, через технические замеры.

7.2.3.5. На основании выводов по анализу соответствующий АЦ определяет окончательный вариант нормирования, включая:

- 1) Базу нормирования;
- 2) Норматив;
- 3) Дату ввода в действие;
- 4) Метод планирования;
- 5) Метод сбора фактических данных для расчета фактической реализации норматива (в отдельных случаях);
- 6) Обоснование использования нормирования.

7.2.3.6. Разработанные нормативы представляются в департамент экономики и финансов, который проводит экономическую экспертизу соответствия нормативов утвержденным КПД, методике подготовки экономического обоснования нормативов и их влияния на эффективность деятельности холдинга.

Список нормативов утверждается решением Совета директоров Холдинга и доводится до сведения руководителей и специалистов подразделений Холдинга.

Для каждого бюджетного периода разработанные АЦ и утвержденные Советом директоров значения нормативов принимаются к использованию в планировании, контроле и анализе исполнения бюджета.

На основании утвержденных на СД нормативов ЦО осуществляет расчет плановых и фактических значений статей бюджета и предоставляет их для согласования и утверждения в Департамент экономики и финансов УК.

7.2.4. Пересмотр или корректировка

7.2.4.1. Все предложения по корректировке нормативов проходят ту же процедуру обоснования и утверждения, что и процесс утверждения нормативов. Процедура пересмотра нормативов может быть инициирована руководителем АЦ и руководителем ЦО.

7.2.4.2. Инициатива пересмотра норматива должна быть связана с тем, что норматив не отвечает требованиям текущей ситуации и не способствует обоснованному планированию статьи бюджета. Пересмотренные нормативы рассчитываются и согласовываются в соответствии с перечисленными процедурами и утверждаются Советом директоров.

7.2.4.3. Каждое полугодие Аналитические центры производят корректировку нормативов с учетом изменения показателей внешней среды. Откорректированные значения нормативов рассматриваются и утверждаются Советом директоров.

7.2.5. Контроль отклонений по нормативам.

7.2.5.1. По окончании бюджетного периода специалист АЦ по данным учета составляет отчет об отклонениях фактических показателей от нормативов по контролируемым АЦ статьям. По мере получения отчетов руководители АЦ производят анализ отклонений, подготавливают письменные отчеты по анализу таких отклонений и направляют их в адрес Департамента экономики и финансов УК и руководителей подразделений, которые допустили существенные отклонения. Анализ исполнения нормативов является составной частью анализа исполнения бюджета.

7.2.5.2. Отчеты АЦ по анализу отклонений нормативов выносятся на рассмотрение Совета директоров Холдинга.

Глава 3. Структура бюджета Холдинга. Основные процессы бюджетирования.

1. Роль классификаторов и справочников в системе бюджетирования.

1.1. Роль бюджетных классификаторов.

1.1.1. Для однозначной трактовки и отнесения элементов планирования к определенной категории показателей используются бюджетные классификаторы и справочники.

1.1.2. Бюджетный классификатор показывает структуру экономического показателя, а бюджетный справочник содержит описание каждой структурной единицы экономического показателя.

1.1.3. Бюджетные классификаторы и справочники определяют аналитические срезы информации, представляемой в бюджете и должны соответствовать действующей системе учета.

1.1.4. При составлении бюджетных классификаторов и справочников используется принцип иерархических кодов.

1.1.5. Классификаторы и справочники разрабатываются с учетом принципа существенности.

1.2. Используемые классификаторы.

1.2.1. В системе бюджетирования Холдинга используются следующие классификаторы и справочники:

- 1) Центры ответственности
- 2) Аналитические центры
- 3) Бюджетные периоды
- 4) Наименования продукции и услуг
 - продуктовые направления
 - брэнды
 - сорта продукции

-
- виды фасовок
- 5) Виды полуфабрикатов
 - 6) Направления реализации
 - 7) Статьи коммерческих расходов
 - 8) Статьи калькуляции
 - 9) Элементы затрат
 - 10) Виды ТМЦ
 - 11) Статьи общепроизводственных затрат
 - 12) Подразделения – получатели общепроизводственных затрат
 - 13) Подразделения – получатели затрат вспомогательного производства
 - 14) Статьи затрат по заготовительной деятельности
 - 15) Статьи общехозяйственных расходов
 - 16) Группы поставщиков
 - 17) Статьи прочих доходов и расходов
 - 18) Статьи инвестиционной деятельности
 - 19) Направления инвестиционной деятельности
 - 20) Проекты
 - 21) Статьи финансовой деятельности
 - 22) Виды налогов
 - 23) Статьи плана доходов и расходов
 - 24) Статьи плана движения денежных средств
 - 25) Статьи прогнозного баланса

Состав и структура классификаторов может меняться в зависимости от аналитических потребностей Холдинга и изменений условий деятельности.

1.2.2. Классификатор «Центры ответственности». Отражает выделенные в Холдинге Центры ответственности. Используется для однозначного отнесения определенного бюджетного показателя к бюджету Центра ответственности.

1.2.3. Классификатор «Аналитические центры». Отражает выделенные в Холдинге Аналитические центры.

1.2.4. Классификатор «Бюджетные периоды». Отражает принятую в Холдинге периодичность составления, контроля и анализа выполнения бюджетных планов.

1.2.5. Классификатор «Наименования продукции и услуг». Представляет собой список продукции и услуг, по которым поддерживаются процедуры бюджетного планирования, контроля и анализа. Продуктовые направления, брэнды, сорта продукции, виды фасовок – аналитические признаки, которые предоставляют возможность группировать наименования продукции в аналитических целях.

1.2.6. Классификатор «Виды полуфабрикатов». Представляет собой перечень всех видов производимой в Холдинге продукции, предназначенной для дальнейшей переработки.

1.2.7. Классификатор «Направления реализации». Ранжирует покупателей в зависимости от особенностей взаимодействия по ценам реализации и условиям отсрочек. Направления реализации также выделяются исходя из целей анализа эффективности сбытовой политики Холдинга.

1.2.8. Классификатор «Статьи коммерческих расходов». Содержит перечень всех статей по которым производится планирование, контроль и анализ расходов, связанных с реализацией продукции. Составляется с использованием классификатора «Элементы затрат».

- 1.2.9. Классификатор «Статьи калькуляции». Содержит перечень статей, по которым производится накопление и отнесение затрат на объекты учета затрат.
- 1.2.10. Классификатор «Элементы затрат». Показывает основные группы используемых ресурсов - элементы затрат (материалы, труд, услуги сторонних организаций, амортизацию и прочие затраты). Такая группировка позволяет перейти от запланированных затрат по процессам к закупкам, и далее к платежам.
- 1.2.11. Классификатор «Виды ТМЦ». Перечень видов товарно-материальных ценностей, приобретаемых Холдингом в процессе своей деятельности.
- 1.2.12. Классификатор «Статьи общепроизводственных расходов» отражает статьи накладных производственных затрат. Составляется с использованием классификатора «Элементы затрат».
- 1.2.13. Классификатор «Подразделения – получатели общепроизводственных затрат». Отражает перечень центров ответственности, на которые распределяются общепроизводственные затраты.
- 1.2.14. Классификатор «Подразделения – получатели затрат вспомогательного производства». Отражает перечень центров ответственности, на которые распределяются затраты вспомогательного производства.
- 1.2.15. Классификатор «Статьи затрат по заготовительной деятельности». Содержит перечень всех статей, по которым производится планирование, контроль и анализ расходов, связанных с материально-техническим снабжением. Составляется с использованием классификатора «Элементы затрат».
- 1.2.16. Классификатор «Статьи общехозяйственных расходов». Содержит перечень всех статей, по которым производится планирование, контроль и анализ общехозяйственных расходов. Составляется с использованием классификатора «Элементы затрат».
- 1.2.17. Классификатор «Группы поставщиков» классифицирует поставщиков в зависимости от особенностей взаимодействия с ними. Группы поставщиков выделяются на основании имеющейся возможности четко отнести поставщика к какой-либо группе и возможности планирования схожих условий по отсрочкам платежей внутри группы, но различных по группам.
- 1.2.18. Классификатор «Статьи прочих доходов и расходов» отражает показатели прочих доходов и расходов.
- 1.2.19. Классификатор «Статьи инвестиционной деятельности». Отражает статьи, по которым производится бюджетное планирование, контроль и анализ инвестиционной деятельности.
- 1.2.20. Классификатор «Направлений инвестиционной деятельности». Отражает принятую для бюджетного планирования группировку инвестиционных проектов в зависимости от их целей.
- 1.2.21. Классификатор «Статьи финансовой деятельности» группирует показатели бюджета, связанные с финансовой деятельностью.
- 1.2.22. Классификатор «Виды налогов». Отражает планируемые в бюджете виды налогов.
- 1.2.23. Классификатор «Статьи плана доходов и расходов». Отражает статьи, по которым производится планирование доходов, расходов и прибыли центров ответственности и Холдинга.

1.2.24. Классификатор «Статьи плана движения денежных средств». Отражает статьи, по которым производится планирование поступлений, выплат и денежного потока центров ответственности и Холдинга в разрезе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

1.2.25. Классификатор «Статьи прогнозного баланса». Отражает статьи активов, обязательств и собственного капитала, по которым производится планирование балансовых отчетов центров ответственности и Холдинга.

1.2.26. Все перечисленные выше классификаторы приведены в Приложении ____ «Классификаторы» к настоящему Положению.

1.2.27. Список подразделений, ответственных за ведение классификаторов и справочников приведен ниже в таблице. Эти подразделения отвечают за обновление классификаторов и согласование изменений с Бухгалтерией Холдинга и прочими подразделениями, осуществляющими управленческий учет.

Ответственное подразделение	Классификаторы
Департамент экономики и финансов УК	Центры ответственности Аналитические центры Бюджетные периоды Статьи калькуляции Элементы затрат Подразделения – получатели общепроизводственных затрат Подразделения – получатели затрат вспомогательного производства Статьи общехозяйственных расходов Статьи прочих доходов и расходов Статьи финансовой деятельности Виды налогов Статьи плана доходов и расходов Статьи плана движения денежных средств Статьи прогнозного баланса
Департамент продаж и маркетинга УК	Наименования продукции и услуг Статьи коммерческих расходов Направления реализации
Департамент материально-технического снабжения УК	Виды ТМЦ Группы поставщиков Статьи затрат по заготовительной деятельности
Департамент управления производством УК	Виды полуфабрикатов Статьи общепроизводственных затрат
Инвестиционный отдел Департамента управления производством УК	Статьи инвестиционной деятельности Направления инвестиционной деятельности

Все изменения и дополнения по классификаторам и справочникам согласовываются с Департаментом экономики и финансов как подразделением, контролирующим финансовые и экономические результаты деятельности и устанавливающим правила для отражения информации в бюджетной системе.

2. Использование трансфертных цен в рамках бюджетного управления

2.1. Общие положения трансфертного ценообразования

- 2.1.1. Трансфертные цены используются для стоимостной оценки товаров и услуг, перемещаемых между экономически обособленными подразделениями Холдинга, имеющими целостную хозяйственную инфраструктуру (между ЦО 1 уровня).
- 2.1.2. Трансфертные цены в Холдинге устанавливаются на полупродукты, подлежащие дальнейшей обработке в принимающем подразделении и на готовую продукцию, которая передается в принимающее подразделение для реализации.

2.2. Основные принципы трансфертного ценообразования

- 2.2.1. Трансфертное ценообразование должно обеспечивать получение информации необходимой для принятия экономически обоснованных решений на уровне подразделений и Холдинга в целом.
- 2.2.2. Трансфертное ценообразование должно представлять информацию, полезную для оценки экономической эффективности деятельности подразделений Холдинга.

2.3. Использование трансфертных цен для оценки внутренней реализации полупродуктов.

- 2.3.1. Полупродукты для передающего подразделения являются готовой продукцией, а по факту их передачи начисляется доход от реализации. Для принимающего подразделения полупродукты являются сырьем для дальнейшей переработки.
- 2.3.2. Трансфертные цены по полупродуктам планируются на основании прогноза рыночных цен на аналогичные продукты, реализуемые другими предприятиями и организациями.
- 2.3.3. Ответственным за установление плановых трансфертных цен на полупродукты является Департамент материально-технического снабжения УК.

2.4. Принципы отражения в бюджетах подразделений операций передачи готовой продукции для ее дальнейшей реализации.

- 2.4.1. Передача готовой продукции для ее продажи принимающим подразделением в целях бюджетирования рассматривается как предоставление товаров на реализацию.
- 2.4.2. Поставляющее подразделение отражает в своем бюджете комиссионные расходы по реализации продукции (в пользу подразделения получателя) и расходы по ее доставке подразделению получателю. В бюджете продаж передающего подразделения данная продукция не отражается, а включается как доходы от продаж в план доходов и расходов и как поступления от реализации от принимающего подразделения в план движения денежных средств.
- 2.4.3. Принимающее подразделение отражает в своем бюджете комиссионные доходы по реализации продукции. В бюджете продаж принимающего подразделения данная продукция отражается в составе общей реализации (без выделения). В план доходов и расходов включаются все продажи за минусом продукции полученной для реализации. В плане движения денежных средств принимающее

подразделение отражает перечисление денежных средств за принятую на реализацию продукцию.

2.4.4. Трансфертные цены по готовой продукции предназначенной для дальнейшей реализации подразделением получателем устанавливаются на уровне цен отгрузки продукции сторонним покупателям в принимающем подразделении.

2.4.5. Ответственным за установление процентных ставок комиссионных от объема продаж является Департамент продаж и маркетинга УК.

3. Структура бюджета. Методика формирования бюджета.

3.1. Общие положения.

3.1.1. Бюджет ПХ ООО представляет собой набор взаимосвязанных планов, выраженных в денежных и натуральных величинах на определенный промежуток времени.

3.1.2. При составлении бюджета используются бюджетные классификаторы и справочники, при этом степень агрегации для планов разных уровней и разных временных горизонтов может отличаться.

3.1.3. Планы, входящие в бюджет, группируются в зависимости от того, к какому виду деятельности (операционной, инвестиционной или финансовой) они относятся.

Операционные планы включают показатели деятельности предприятия, связанные с выполнением текущих производственно-коммерческих функций.

Инвестиционные планы включают показатели деятельности, связанной с приобретением и выбытием долгосрочных активов и других инвестиций.

Финансовые планы включают показатели деятельности, связанные с изменением объема и состава собственного капитала, заемных средств предприятия и финансовых инструментов.

Сводные планы обобщают показатели операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

3.1.4. Бюджет ПХ ООО формируется в условных денежных единицах. Условной денежной единицей в целях бюджетирования является доллар США.

3.2. Основные этапы формирования бюджета.

3.2.1. Планирование продаж.

3.2.1.1. План продаж формируется с целью распределения ответственности за достижение необходимого уровня доходов и поступлений от продаж.

3.2.1.2. План продаж составляется по 3 уровням управления:

- 1) Функциональный сводный план продаж для Холдинга
- 2) Планы продаж ЦО 1 уровня – линейные предприятия
- 3) Планы продаж ЦО 2 уровня – региональные менеджеры линейных предприятий

Ответственными за выполнение планов продаж по ЦО 1 и 2 уровня являются руководители соответствующих центров ответственности. За выполнение функционального сводного плана продаж по Холдингу отвечает руководитель Департамента продаж и маркетинга.

Функциональный сводный план продаж Холдинга представляет собой сумму планов продаж линейных предприятий (за исключением продаж по внутреннему обороту между

линейными предприятиями), а план продаж каждого линейного предприятия представляет собой сумму планов продаж по региональным менеджерам.

3.2.1.3. Планы продаж состоят из 2 частей: планируемая отгрузка продукции и поступления от продаж. Отгрузка продукции планируется в натуральных и стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- продуктовые направления
- бренды
- сорта продукции
- виды фасовки
- направления реализации
- распределение продаж по коэффициентам инкассации
- бюджетные периоды
- центры ответственности

Поступления от реализации продукции планируются в стоимостных единицах включая налог на добавленную стоимость по следующим аналитикам:

- направления реализации
- бюджетные периоды
- центры ответственности

Отгрузка продукции и поступления от реализации продукции линейных предприятий и региональных менеджеров по направлению реализации «дистрибьюция» дополнительно расшифровываются по покупателям.

3.2.1.4. Планирование продаж осуществляется с учетом статистических данных по продажам за прошлые периоды, прогноза изменения макроэкономических показателей, изучения рынка сбыта и конкурентной ситуации, планируемых мероприятий по рекламе и продвижению продукции и прочих факторов.

Сформированный план должен соответствовать стратегическим планам деятельности Холдинга (стратегические планы деятельности должны быть сбалансированы с точки зрения соответствия целевых значений по продажам производственным мощностям с учетом инвестиционных вложений по их расширению).

Соответствие плана продаж стратегическим планам деятельности Холдинга проверяется через сравнение рассчитанных по проекту плана КПД с целевыми значениями соответствующих КПД. Ответственным за формирование КПД является АЦ Департамент продаж и маркетинга.

Обязательным приложением к планам продаж является пояснительная записка, в которой обосновываются заявленные показатели и описывается план мероприятий по рекламе и продвижению продукции. План продаж рассматривается и утверждается уполномоченными участниками бюджетного процесса Холдинга совместно с планом коммерческих расходов.

3.2.1.5. На основании плана продаж формируется потребность в пополнении склада ГП. Данная потребность рассчитывается исходя и из плана продаж и целевых КПД в части остатков ГП на складах на конец каждого бюджетного периода.

3.2.2. Планирование коммерческих расходов.

3.2.2.1. План формируется с целью определения допустимой величины коммерческих расходов по центрам ответственности.

3.2.2.2. План коммерческих расходов составляется по 3 уровням управления:

- 1) Функциональный сводный план коммерческих расходов для Холдинга
- 2) Планы коммерческих расходов ЦО 1 уровня – линейные предприятия и департамент продаж и маркетинга (в части централизованных коммерческих расходов)
- 3) Планы коммерческих расходов ЦО 2 уровня – региональные менеджеры линейных предприятий

Ответственными за выполнение планов коммерческих расходов по ЦО 1 и 2 уровня являются руководители соответствующих центров ответственности. За выполнение функционального сводного плана коммерческих расходов по Холдингу отвечает руководитель Департамента продаж и маркетинга.

Функциональный сводный план коммерческих расходов Холдинга представляет собой сумму планов коммерческих расходов линейных предприятий и департамента продаж и маркетинга, а план коммерческих расходов каждого линейного предприятия представляет собой сумму планов коммерческих расходов по региональным менеджерам и централизованных коммерческих расходов линейного предприятия.

3.2.2.3. Планы коммерческих расходов формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи коммерческих расходов
- элементы затрат
- виды ГП
- брэнды
- бюджетные периоды
- центры ответственности

3.2.2.4. Планирование коммерческих расходов осуществляется с учетом изучения рынка сбыта и конкурентной ситуации, планируемых мероприятий по рекламе и продвижению продукции и прочих факторов.

Соответствие плана коммерческих расходов стратегическим планам деятельности Холдинга проверяется через сравнение рассчитанных по проекту плана КПД с целевыми значениями соответствующих КПД. Ответственным за формирование КПД является АЦ Департамент продаж и маркетинга.

Обязательным приложением к планам коммерческих расходов является пояснительная записка, в которой обосновываются заявленные показатели и описывается план мероприятий по рекламе и продвижению продукции. План коммерческих расходов рассматривается и утверждается уполномоченными участниками бюджетного процесса Холдинга совместно с планом продаж.

3.2.2.5. В целях калькулирования себестоимости реализованной продукции часть коммерческих расходов распределяется по видам ГП и брэндам. Оставшиеся коммерческие расходы указываются в плане доходов и расходов без распределения по видам ГП и брэндам.

3.2.3. Планирование объема производства.

3.2.3.1. План производства формируется с целью распределения ответственности за выпуск необходимого объема готовой продукции.

3.2.3.2. План производства составляется по 3 уровням управления:

- 1) Функциональный сводный план производства для Холдинга

- 2) Планы производства ЦО 2 уровня – производственные подразделения линейных предприятий
- 3) Планы производства ЦО 3 уровня – центры ответственности, входящие в производственные подразделения ЛП (ЦО Производство полуфабрикатов, ЦО Основное производство, ЦО Фасовка продукции)

Ответственными за выполнение планов производства по ЦО 2 и 3 уровня являются руководители соответствующих центров ответственности. Также за план производства по ЦО отвечает руководитель линейного предприятия. За выполнение функционального сводного плана производства по Холдингу отвечает руководитель Департамента управления производством.

Функциональный сводный план производства Холдинга представляет собой сумму планов производства линейных предприятий (производственных подразделений линейных предприятий). План производства каждого линейного предприятия включает в себя план производства продукции, прошедшей все стадии производства (обработанной всеми ЦО 3 уровня).

3.2.3.3. Планы производства формируются в натуральных единицах по следующим аналитикам:

- виды полуфабрикатов (не применяется как аналитика для объема производства ГП)
- продуктовые направления
- брэнды
- сорта продукции
- виды фасовки
- бюджетные периоды
- центры ответственности

3.2.3.4. Планирование производства осуществляется на основании потребности в пополнении складов готовой продукции линейных предприятий. Планируемые объемы производства для каждого линейного предприятия формируются централизованно с учетом производственных мощностей, оптимизации загрузки оборудования (в т.ч. с учетом возможных ограничений по минимальным партиям производства). Централизованный план производства по линейным предприятиям формирует Департамент управления производством.

Планы производства ЦО 3 уровня Фасовка продукции определяются объемами производства ГП линейными предприятиями и формируются по тем же аналитикам продукции.

Планы производства ЦО 3 уровня Производство полуфабрикатов определяется потребностью полуфабрикатов в расчете на объем производства готовой продукции линейного предприятия и планируемым изменением запасов полуфабрикатов на конец каждого бюджетного периода. Планы производства полуфабрикатов формируются в аналитике по видам полуфабрикатов, бюджетным периодам, центрам ответственности.

Планы производства ЦО 3 уровня Основное производство определяются потребностью полуфабрикатов в расчете на объем производства готовой продукции линейного предприятия и формируются в аналитике по продуктовым направлениям, брэндам, сортам продукции, бюджетным периодам, центрам ответственности.

Ответственным за формирование КПД по планам производства является АЦ Департамент управления производством.

3.2.4. Планирование общепроизводственных затрат.

3.2.4.1. План формируется с целью определения допустимой величины общепроизводственных затрат по центрам ответственности и последующей калькуляции себестоимости выпускаемой продукции.

3.2.4.2. План общепроизводственных затрат составляется по 2 уровням управления:

- 1) Сводный план общепроизводственных затрат по Холдингу
- 2) Планы общепроизводственных затрат ЦО 2 уровня – общепроизводственные подразделения линейных предприятий

Ответственными за выполнение планов общепроизводственных затрат по ЦО 2 уровня являются руководители соответствующих центров ответственности. Также за планы общепроизводственных затрат отвечают руководители линейных предприятий. Сводный план составляется в аналитических целях.

Сводный план общепроизводственных затрат Холдинга представляет собой сумму планов общепроизводственных затрат линейных предприятий.

3.2.4.3. Планы общепроизводственных затрат формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи общепроизводственных затрат
- элементы затрат
- ЦФУ общепроизводственных служб
- подразделения – получатели общепроизводственных затрат
- бюджетные периоды
- центры ответственности (линейные предприятия)

3.2.4.4. Планы формируются общепроизводственной службой каждого линейного предприятия на основании нормативов и целевых значений КПД по статьям общепроизводственных затрат.

Планируемые общепроизводственные затраты каждого линейного предприятия распределяются по подразделениям получателям.

Обязательным приложением к планам общепроизводственных затрат является пояснительная записка, в которой расшифровывается механизм распределения каждой статьи затрат по подразделениям получателям. В пояснительной записке по каждой статье общепроизводственных затрат указывается наименование базы распределения, значения базы распределения по каждому подразделению получателю, итоговый расчет распределения по статье. Также обосновывается применение той или иной базы распределения.

Ответственным за формирование КПД и нормативов по планам общепроизводственных затрат является АЦ Департамент управления производством.

3.2.5. Планирование затрат на вспомогательное производство

3.2.5.1. План формируется с целью определения допустимой величины затрат вспомогательных производств по центрам ответственности и последующей калькуляции себестоимости выпускаемой продукции.

3.2.5.2. План затрат вспомогательного производства составляется по 2 уровням управления:

- 1) Сводный план затрат вспомогательного производства по Холдингу

-
- 2) Планы затрат вспомогательного производства ЦО 2 уровня – вспомогательные подразделения линейных предприятий

Ответственными за выполнение планов затрат вспомогательного производства по ЦО 2 уровня являются руководители соответствующих центров ответственности. Также за планы затрат вспомогательного производства отвечают руководители линейных предприятий. Сводный план составляется в аналитических целях.

Сводный план затрат вспомогательного производства Холдинга представляет собой сумму планов затрат вспомогательного производства линейных предприятий.

3.2.5.3. Планы затрат вспомогательного производства формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи калькуляции (прямые материальные затраты и услуги сторонних организаций, общепроизводственные затраты)
- элементы затрат
- ЦФУ вспомогательных подразделений
- подразделения – получатели затрат вспомогательного производства
- бюджетные периоды
- центры ответственности (линейные предприятия)

3.2.5.4. Планы по прямым материальным затратам и услугам сторонних организаций формируются вспомогательным подразделением каждого линейного предприятия на основании нормативов и целевых значений КПД по затратам вспомогательного производства.

Суммарные затраты вспомогательного производства представляют собой сумму прямых материальных затрат и услуг сторонних организаций, а также распределенных на вспомогательные подразделения общепроизводственных затрат.

Планируемые затраты вспомогательного производства каждого линейного предприятия распределяются по подразделениям получателям.

Обязательным приложением к планам затрат вспомогательного производства является пояснительная записка, в которой расшифровывается механизм распределения затрат каждого ЦФУ вспомогательного производства по подразделениям получателям. В подразделениях получателях затраты отражаются как услуги центров финансового учета вспомогательного подразделения. В пояснительной записке указывается наименование базы распределения затрат каждого ЦФУ вспомогательного подразделения, значения базы распределения по каждому подразделению получателю, итоговый расчет распределения затрат ЦФУ. Также обосновывается применение той или иной базы распределения.

Ответственным за формирование КПД и нормативов по планам затрат вспомогательного производства является АЦ Департамент управления производством.

3.2.6. Планирование затрат по заготовительной деятельности

3.2.6.1. План формируется с целью определения допустимой величины затрат по заготовительной деятельности по центрам ответственности.

3.2.6.2. План затрат по заготовительной деятельности составляется по 2 уровням управления:

- 1) сводный план затрат по заготовительной деятельности по Холдингу
- 2) планы затрат по заготовительной деятельности ЦО 2 уровня – снабжение ЛП

Ответственными за выполнение планов затрат по заготовительной деятельности по ЦО 2 уровня являются руководители соответствующих центров ответственности. Сводный план затрат по заготовительной деятельности формируется в аналитических целях.

Сводный план затрат по заготовительной деятельности по Холдингу представляет собой сумму планов затрат по заготовительной деятельности линейных.

3.2.6.3. Планы затрат по заготовительной деятельности в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи затрат по заготовительной деятельности
- элементы затрат
- бюджетные периоды
- центры ответственности

3.2.6.4. Планы затрат по заготовительной деятельности формируются ЦО Снабжение ЛП в соответствии с КПД и нормативами.

В планы затрат по заготовительной деятельности также включаются распределенные на ЦО Снабжение ЛП общепроизводственные затраты и затраты вспомогательного производства.

Для целей калькуляции себестоимости производства готовой продукции рассчитываются затраты по заготовительной деятельности в расчете на рубль прямых материальных затрат в затратах на производство продукции.

Ответственным за формирование КПД и нормативов по затратам по заготовительной деятельности является АЦ Департамент материально-технического снабжения.

3.2.7. Планирование затрат на производство

3.2.7.1. План формируется с целью определения допустимой величины затрат на производство готовой продукции по центрам ответственности и себестоимости выпускаемой продукции.

3.2.7.2. План затрат на производство составляется по 3 уровням управления:

- 1) Сводный план затрат на производство по Холдингу
- 2) Планы затрат на производство ЦО 2 уровня – производственное подразделение ЛП (соответствует затратам на производство линейного предприятия)
- 3) Планы затрат на производство ЦО 3 уровня – центры ответственности, входящие в производственные подразделения ЛП (ЦО Производство полуфабрикатов, ЦО Основное производство, ЦО Фасовка продукции)

Ответственными за выполнение планов затрат на производство по ЦО 2 и 3 уровня являются руководители соответствующих центров ответственности. Также за планы затрат на производство отвечают руководители линейных предприятий. Сводный план составляется в аналитических целях.

Сводный план затрат на производство Холдинга представляет собой сумму планов затрат на производство линейных предприятий. Планы затрат на производство линейных предприятий (производственных подразделений ЛП) формируются из планов затрат на производство ЦО 3 уровня (ЦО Производство полуфабрикатов, ЦО Основное производство, ЦО Фасовка продукции) методом калькуляции.

3.2.7.3. Планы затрат на производство состоят из 2 частей: смета затрат на производство (суммарные затраты на производство как потребление ресурсов), планы затрат в расчете на объем производства (скалькулированные на объем производства затраты в аналитике по видам продукции выпускаемой ЦО). Сметы затрат на производство формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи калькуляции (прямые материальные затраты, общепроизводственные затраты)
- бюджетные периоды
- центры ответственности

Планы затрат в расчете на объем производства формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи калькуляции (прямые материальные затраты, общепроизводственные затраты)
- виды полуфабрикатов
- продуктовые направления
- брэнды
- сорта продукции
- виды фасовки
- бюджетные периоды
- центры ответственности (линейные предприятия)

3.2.7.4. Сметы затрат на производство формируются ЦО 2 и 3 уровня каждого линейного предприятия на основании нормативов и целевых значений КПД по затратам на производство.

По каждому ЦО 3 уровня планируются прямые материальные затраты в расчете на объем производства – рецептура по каждому наименованию выпускаемой продукции в которой указывается количество необходимых материалов и полуфабрикатов.

Смета затрат на производство по ЦО 3 уровня формируется как сумма: рецептур по прямым материальным затратам пересчитанным на планируемые цены ТМЦ (включающие распределенные затраты по заготовительной деятельности); распределенных на ЦО общепроизводственных затрат и затрат вспомогательного производства.

Смета затрат на производство по ЦО 2 уровня рассчитывается как сумма смет затрат на производство всех входящих ЦО 3 уровня. Смета затрат на производство по Холдингу рассчитывается как сумма смет затрат на производство всех входящих ЦО 2 уровня (как сумма смет затрат на производство линейных предприятий).

3.2.7.5. Планы затрат в расчете на объем производства ЦО 3 уровня формируются на основании расчета прямых материальных затрат (включающего распределенные затраты по заготовительной деятельности) и распределения накладных производственных затрат по видам выпускаемой продукции на основании баз распределения. Также формируется план производственных затрат в расчете на единицу каждого вида выпускаемой продукции (методом деления суммарных затрат на количественный объем производства).

Обязательным приложением к планам затрат в расчете на объем производства является пояснительная записка, в которой расшифровывается механизм распределения каждой статьи затрат по видам выпускаемой продукции. В пояснительной записке по каждой статье накладных производственных затрат указывается наименование базы распределения, значения базы распределения по каждому виду продукции, итоговый расчет распределения по статье. Также обосновывается применение той или иной базы распределения.

Планы затрат в расчете на объем производства ЦО 2 уровня формируются исходя из содержания в единице ГП ЛП продукции ЦО 3 уровня. Методом перемножения затрат в

расчете на единицу ГП на планируемый объем выпуска рассчитываются суммарные затраты по видам готовой продукции.

Ответственным за формирование КПД и нормативов по планам затрат на производство является АЦ Департамент управления производством.

3.2.8. Планирование общехозяйственных расходов.

3.2.8.1. План формируется с целью определения допустимой величины общехозяйственных расходов по центрам ответственности.

3.2.8.2. План общехозяйственных расходов составляется по 3 уровням управления:

- 1) сводный план общехозяйственных расходов по Холдингу
- 2) Планы общехозяйственных расходов ЦО 1 уровня – управляющая компания
- 3) Планы общехозяйственных расходов ЦО 2 уровня – департаменты УК и общехозяйственные подразделения линейных предприятий

Ответственными за выполнение планов общехозяйственных расходов по ЦО 1 и 2 уровня являются руководители соответствующих центров ответственности. Сводный план общехозяйственных расходов по Холдингу формируется в аналитических целях.

Сводный план общехозяйственных расходов Холдинга представляет собой сумму планов общехозяйственных расходов линейных предприятий и управляющей компании, а план общехозяйственных расходов управляющей компании представляет собой сумму планов общехозяйственных расходов департаментов УК.

3.2.8.3. Планы общехозяйственных расходов формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи общехозяйственных расходов
- элементы затрат
- бюджетные периоды
- центры ответственности

3.2.8.4. Планирование общехозяйственных расходов осуществляется на основании соответствующих КПД и нормативов. Ответственным за формирование КПД является АЦ Департамент экономики и финансов.

Планы общехозяйственных расходов по департаментам УК включают только затраты по элементам заработная плата, отчисления от заработной платы. Остальные затраты планируются по ЦО управляющей компании Общехозяйственные подразделения.

3.2.9. Планирование закупок

3.2.9.1. План формируется с целью распределение ответственности за обеспечение поставок необходимого для производства продукции объема ТМЦ и определения допустимой величины затрат на закупки по центрам ответственности.

3.2.9.2. План затрат вспомогательного производства составляется по 3 уровням управления:

- 1) Сводный функциональный план закупок по Холдингу
- 2) План централизованных закупок ЦО 1 уровня – департамент материально-технического снабжения УК
- 3) Планы закупок ЦО 2 уровня – снабжение ЛП

Ответственными за выполнение планов затрат вспомогательного производства по ЦО 1 и 2 уровня являются руководители соответствующих центров ответственности. За

выполнение сводного функционального план закупок отвечает департамент материально-технического снабжения УК.

Сводный функциональный план закупок по Холдингу представляет собой сумму по плану централизованных закупок и планам закупок линейных предприятий за исключением централизованных поставок.

3.2.9.3. Планы закупок состоят из 2 частей: планы поставок ТМЦ на склады Холдинга и планы платежей поставщикам ТМЦ. Планы закупок формируются в количественных и стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- виды ТМЦ
- группы поставщиков
- условия отсрочки платежа (для планов поставок)
- бюджетные периоды
- центры ответственности

3.2.9.4. План централизованных закупок формируется департаментом материально-технического снабжения УК только по основным стратегическим компонентам на основании планируемых прямых материальных затрат по данным компонентам и планируемого изменения остатков ТМЦ на складах. Планируемые остатки на складах определяются в соответствии с КПД и нормативами.

В бюджетах линейных предприятий централизованные закупки отражаются по группе поставщиков «Управляющая компания». Закупки, осуществляемые одним линейным предприятием в пользу другого, отражаются в плане закупок принимающего линейного предприятия по группе поставщиков, соответствующей закупающему линейному предприятию.

Закупки прямых материалов на производство ГП планируются и в натуральном, и в стоимостном выражении. Закупки прямых материалов по вспомогательному производству и всех вспомогательных материалов для общепроизводственных целей планируются только в стоимостном выражении.

В плане поставок ТМЦ на склады все закупки распределяются по аналитике условия отсрочки платежа, что отражает, в каком бюджетном периоде по отношению к плановому должна быть произведена оплата поставки. Исходя из этого рассчитываются суммы платежей поставщикам.

Ответственным за формирование КПД и нормативов по закупкам, остаткам ТМЦ на складах и величине задолженности перед поставщиками является АЦ Департамент материально-технического снабжения.

3.2.10. Планирование прочих доходов и расходов.

3.2.10.1. План формируется с целью определения допустимой величины прочих доходов и расходов по центрам ответственности.

3.2.10.2. План прочих доходов и расходов составляется по 2 уровням управления:

- 1) сводный план прочих доходов и расходов по Холдингу
- 2) Планы прочих доходов и расходов ЦО 1 уровня – управляющая компания и линейные предприятия

Ответственными за выполнение планов прочих доходов и расходов по ЦО являются руководители соответствующих центров ответственности. Сводный план прочих доходов и расходов по Холдингу формируется в аналитических целях.

Сводный план прочих доходов и расходов Холдинга представляет собой сумму планов прочих доходов и расходов линейных предприятий и управляющей компании.

3.2.10.3. Планы прочих доходов и расходов состоят из 2 частей: планы начисления прочих доходов и расходов; планы денежных потоков по прочим доходам и расходам. Планы прочих доходов и расходов формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи прочих доходов и расходов
- элементы затрат
- бюджетные периоды
- центры ответственности

3.2.10.4. Планирование прочих доходов и расходов осуществляется на основании соответствующих КПД и нормативов. Ответственным за формирование КПД является АЦ Департамент экономики и финансов.

3.2.11. Планирование инвестиционной деятельности.

3.2.11.1. План формируется с целью определения бюджетных ограничений по инвестиционной деятельности.

3.2.11.2. План инвестиционной деятельности составляется по 2 уровням управления:

- 1) Функциональный сводный план инвестиционной деятельности для Холдинга
- 2) Планы инвестиционной деятельности ЦО 1 уровня – линейные предприятия

Ответственными за выполнение планов инвестиционной деятельности по ЦО являются руководители соответствующих центров ответственности. За выполнение функционального сводного плана инвестиционной деятельности по Холдингу отвечает руководитель Департамента управления производством.

Функциональный сводный план инвестиционной деятельности Холдинга представляет собой сумму планов инвестиционной деятельности линейных предприятий.

3.2.11.3. Планы инвестиционной деятельности формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи инвестиционной деятельности
- направления инвестиционной деятельности
- проекты
- бюджетные периоды
- центры ответственности

3.2.11.4. Планирование инвестиционной деятельности осуществляется централизованно на основании разработанных и утвержденных инвестиционных проектов. Совокупность затрат, доходов и финансовых потоков, формируемых данными проектами и относящихся к планируемому бюджетному периоду, отражается в плане инвестиционной деятельности. Планы выплат и поступлений по инвестиционной деятельности формируются с учетом налога на добавленную стоимость. План инвестиционной деятельности и соответствующие КПД и нормативы формирует департамент управления производством.

3.2.12. Планирование финансовой деятельности.

3.2.12.1. План формируется с целью определения бюджетных ограничений по финансовой деятельности.

3.2.12.2. План финансовой деятельности составляется по 2 уровням управления:

- 1) Сводный функциональный план финансовой деятельности для Холдинга
- 2) Планы финансовой деятельности ЦО 1 уровня – управляющая компания и линейные предприятия

Ответственными за выполнение планов финансовой деятельности по ЦО являются руководители соответствующих центров ответственности. За выполнение функционального сводного плана финансовой деятельности по Холдингу отвечает руководитель Департамента экономики и финансов.

Сводный план финансовой деятельности Холдинга представляет собой сумму планов финансовой деятельности линейных предприятий и управляющей компании.

3.2.12.3. Планы финансовой деятельности формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи финансовой деятельности
- бюджетные периоды
- подразделения – контрагенты по финансовой деятельности
- центры ответственности

3.2.12.4. Планирование финансовой деятельности осуществляется централизованно на основании КПД и нормативов. План финансовой деятельности формируется таким образом, чтобы не допустить, как отрицательного остатка денежных средств (в соответствии с планами движения денежных средств Холдинга и ЦО), так и накопления избытка ликвидности (чрезмерного остатка неработающих денежных средств на счетах в банках). План финансовой деятельности и соответствующие КПД и нормативы формирует департамент экономики и финансов УК.

3.2.13. Планирование налогов.

3.2.13.1. План формируется с целью определения бюджетных ограничений по налоговым начислениям и выплатам.

3.2.13.2. План налогов составляется по 2 уровням управления:

- 1) Сводный план налогов для Холдинга
- 2) Планы налогов ЦО 1 уровня – управляющая компания и линейные предприятия

Ответственными за выполнение планов налогов по ЦО являются руководители соответствующих центров ответственности. Сводный план налогов по Холдингу формируется в аналитических целях.

Сводный план налогов Холдинга представляет собой сумму планов налогов линейных предприятий и управляющей компании.

3.2.13.3. Планы налогов формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- виды налогов
- показатели задолженности, начислений, выплат налогов
- бюджетные периоды
- центры ответственности

3.2.13.4. Планирование налогов осуществляется на основании прогноза их начисления исходя из запланированных показателей деятельности Холдинга и Центров

ответственности. Также учитываются условия расчетов по налоговым платежам. План налогов и соответствующие КПД формирует департамент экономики и финансов УК.

3.2.14. Планирование доходов и расходов.

3.2.14.1. План формируется с целью распределения ответственности за достижение необходимого уровня прибыли от финансово-хозяйственной деятельности.

3.2.14.2. План доходов и расходов составляется по 2 уровням управления:

- 1) Сводный план доходов и расходов Холдинга
- 2) Планы доходов и расходов ЦО 1 уровня – линейные предприятия

Ответственными за выполнение планов доходов и расходов по ЦО являются руководители соответствующих центров ответственности. За исполнение сводного плана доходов и расходов Холдинга отвечает генеральный директор управляющей компании.

Сводный план доходов и расходов Холдинга представляет собой сумму планов доходов и расходов линейных предприятий и расходов управляющей компании.

3.2.14.3. Планы доходов и расходов формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи доходов и расходов
- наименования продукции
- бюджетные периоды
- центры ответственности

3.2.14.4. Формирование плана доходов и расходов осуществляется на основании всех описанных выше планов.

Сформированный план должен соответствовать стратегическим планам деятельности Холдинга.

Соответствие плана доходов и расходов стратегическим планам деятельности Холдинга проверяется через сравнение рассчитанных по проекту плана КПД с целевыми значениями соответствующих КПД. Ответственным за формирование КПД является АЦ Департамент экономики и финансов.

3.2.14.5. Принципы формирования статей плана доходов и расходов:

Доходы от продаж – соответствуют данным в плане продаж (отгрузка продукции в стоимостном выражении).

Прямые расходы на пищевые и непищевые компоненты, общепроизводственные расходы – рассчитываются исходя из скалькулированных затрат в расчете на единицу произведенной ГП текущего бюджетного периода и остатков на начало бюджетного периода ГП, произведенной ранее. То есть, по данным статьям отражаются затраты на компоненты и общепроизводственные затраты в расчете на объем реализованной в бюджетном периоде продукции.

Прямые коммерческие расходы – отражаются коммерческие расходы, распределенные по видам продукции.

Общехозяйственные расходы – отражается полная сумма общехозяйственных расходов бюджетного периода.

Косвенные коммерческие расходы - отражаются коммерческие расходы, которые не распределяются по видам продукции.

Налоги и сборы – отражаются налоги сборы, начисленные в бюджетном периоде (на основании плана налогов) за исключением НДС, НСП, единого социального налога и налога на доходы физических лиц.

Прочие доходы, прочие расходы – отражаются прочие доходы и расходы, начисленные в бюджетном периоде.

Доходы от неоперационной деятельности, расходы по неоперационной деятельности – отражаются начисленные доходы и расходы по планам инвестиционной и финансовой деятельности.

3.2.15. Планирование движения денежных средств.

3.2.15.1. План формируется с целью распределения ответственности за достижение необходимого уровня денежного потока.

3.2.15.2. План движения денежных средств составляется по 2 уровням управления:

- 1) Сводный план движения денежных средств Холдинга
- 2) Планы движения денежных средств ЦО 1 уровня – линейные предприятия

Ответственными за выполнение планов движения денежных средств по ЦО являются руководители соответствующих центров ответственности. За исполнение сводного плана движения денежных средств Холдинга отвечает генеральный директор управляющей компании.

Сводный план движения денежных средств Холдинга представляет собой сумму планов движения денежных средств линейных предприятий, а также выплат и поступлений управляющей компании.

3.2.15.3. Планы движения денежных средств формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи движения денежных средств
- бюджетные периоды
- центры ответственности

3.2.15.4. Формирование плана движения денежных средств осуществляется на основании всех описанных выше планов.

Сформированный план должен соответствовать стратегическим планам деятельности Холдинга.

Соответствие плана движения денежных средств стратегическим планам деятельности Холдинга проверяется через сравнение рассчитанных по проекту плана КПД с целевыми значениями соответствующих КПД. Ответственным за формирование КПД является АЦ Департамент экономики и финансов.

3.2.15.5. Принципы формирования статей плана движения денежных средств:

Поступления от продаж – отражается сумма из плана поступлений от продаж.

Прочие поступления от операционной деятельности – отражаются суммы из плана прочих доходов и расходов в части денежных потоков по прочим доходам.

Выплаты поставщикам и подрядчикам – формируются как сумма выплат поставщикам ТМЦ (из соответствующего плана), выплат по услугам сторонних организаций (рассчитываются через КПД по условиям расчетов за услуги сторонних организаций).

Выплаты персоналу – рассчитываются на основании планируемой к начислению заработной платы (за вычетом подоходного налога) через КПД по условиям расчетов с персоналом.

Выплаты по налогам и сборам - отражаются налоги сборы, подлежащие выплате в бюджетном периоде (на основании плана налогов).

Прочие выплаты по операционной деятельности – отражаются суммы из плана прочих доходов и расходов в части денежных потоков по прочим расходам.

Поступления денежных средств по инвестиционной деятельности, выплаты денежных средств по инвестиционной деятельности – отражаются денежные потоки в соответствии с планом инвестиционной деятельности.

Поступления денежных средств по финансовой деятельности, выплаты денежных средств по финансовой деятельности – отражаются денежные потоки в соответствии с планом финансовой деятельности.

3.2.16. Планирование баланса.

3.2.16.1. План формируется с целью распределения ответственности за достижение необходимой структуры балансовых статей.

3.2.16.2. Прогнозный баланс составляется по 2 уровням управления:

- 1) Сводный баланс Холдинга
- 2) Прогнозные балансы ЦО 1 уровня – линейные предприятия и управляющая компания

Ответственными за выполнение прогнозных балансов по ЦО являются руководители соответствующих центров ответственности. За исполнение сводного баланса Холдинга отвечает генеральный директор управляющей компании.

Сводный баланс Холдинга представляет собой сумму прогнозных балансов центров ответственности.

3.2.16.3. Прогнозные балансы формируются в стоимостных единицах по следующим аналитикам:

- статьи прогнозного баланса
- бюджетные периоды
- центры ответственности

3.2.16.4. Формирование прогнозного баланса осуществляется на основании всех описанных выше планов.

Сформированный план должен соответствовать стратегическим планам деятельности Холдинга.

Соответствие прогнозного баланса стратегическим планам деятельности Холдинга проверяется через сравнение рассчитанных по проекту плана КПД с целевыми значениями соответствующих КПД. Ответственным за формирование КПД является АЦ Департамент экономики и финансов.

3.2.16.5. Принципы формирования статей прогнозного баланса:

В прогнозном балансе отражаются значения статей активов и пассивов по бюджетным периодам. Формирование статей прогнозного баланса производится на основании значений данных статей на начало бюджетных периодов и планируемой финансово-хозяйственной деятельности (выражается в показателях бюджета, влияющих на изменение статей баланса) в течение бюджетного периода.

Основные средства – формируется на основании плана инвестиционной деятельности в части ввода и вывода основных средств из эксплуатации, а также на основании плана

общепроизводственных затрат и плана общехозяйственных расходов в части амортизационных отчислений.

Нематериальные активы - формируется на основании плана инвестиционной деятельности в части инвестиционных затрат на нематериальные активы, а также на основании планируемой амортизации нематериальных активов (амортизация нематериальных активов в зависимости от их видов планируется в составе планов общепроизводственных затрат, общехозяйственных расходов, коммерческих расходов).

Незавершенное строительство – формируется на основании плана инвестиционной деятельности в части инвестиционных затрат и ввода основных средств в эксплуатацию.

Долгосрочные финансовые вложения - формируется на основании плана финансовой деятельности в части размещения и возврата ресурсов по долгосрочным финансовым вложениям.

Прочие внеоборотные активы - формируется на основании плана инвестиционной деятельности в части инвестиционных затрат на прочие внеоборотные активы, а также на основании планируемой амортизации прочих внеоборотных активов (амортизация прочих внеоборотных активов в зависимости от их видов планируется в составе планов общепроизводственных затрат, общехозяйственных расходов, коммерческих расходов).

Товарно-материальные запасы – формируется на основании плана закупок в части планируемого получения ТМЦ; планируемых материальных затрат в соответствии со сметой затрат на производство

Дебиторская задолженность – рассчитывается на основании планируемых продаж с оплатой в следующих бюджетных периодах и поступлений от данных продаж, осуществленных в предшествующих бюджетных периодах, а также на основании плана инвестиционной деятельности в части реализации внеоборотных активов и поступлений от инвестиционной деятельности.

Авансы выданные - рассчитывается на основании оплаты за ТМЦ и услуги, подлежащие получению в следующих бюджетных периодах и планируемого получения ТМЦ и услуг, оплаченных в предшествующих бюджетных периодах, а также на основании плана инвестиционной деятельности в части инвестиционных затрат и выплат по инвестиционной деятельности.

Денежные средства – формируется на основании плана движения денежных средств.

Краткосрочные финансовые вложения - формируется на основании плана финансовой деятельности в части размещения и возврата ресурсов по краткосрочным финансовым вложениям.

Уставный капитал – формируется на основании плана финансовой деятельности в части планируемой эмиссии акций.

Добавочный капитал – формируется на основании соответствующих КПД.

Нераспределенная прибыль прошлых лет – формируется на основании баланса за предшествующий бюджетный период.

Прибыль текущего периода – формируется на основании плана доходов и расходов.

Долгосрочные кредиты и займы полученные - формируется на основании плана финансовой деятельности в части получения и возврата долгосрочных кредитов и займов.

Задолженность по краткосрочным кредитам и займам - формируется на основании плана финансовой деятельности в части получения и возврата краткосрочных кредитов и займов.

Кредиторская задолженность - рассчитывается на основании планируемого получения ТМЦ и услуг с оплатой в следующих бюджетных периодах и оплаты за ТМЦ и услуги, полученные в предшествующих бюджетных периодах.

Авансы полученные - рассчитывается на основании планируемого получения денежных средств в счет продаж следующих бюджетных периодов и отгрузок продукции, оплаченной в предшествующих бюджетных периодах.

Задолженность по налогам – формируется на основании плана налогов.

Задолженность по выплате дивидендов - рассчитывается на основании плана финансовой деятельности в части начисления и выплаты дивидендов.

3.3. Форматы бюджетных документов приведены в Приложении «Альбом бюджетных форм» к настоящему Положению.

4. Подготовка, утверждение и корректировка бюджета.

4.1. Подготовка бюджета

4.1.1. Подготовка бюджета – осуществление мероприятий по подготовке, сбору, агрегированию плановой информации в соответствии с установленными целями на предстоящий период в форматах, определенных настоящим Положением.

4.1.2. Бюджет Холдинга составляется на предстоящий год с разбивкой по кварталам, первый квартал в разбивке по месяцам. Квартальный бюджет Холдинга составляется в тех же форматах, что и годовой.

4.1.3. Подготовка бюджета включает в себя следующие основные процедуры:

- 1) Определение и утверждение целевых значений ключевых показателей деятельности для Холдинга в целом и отдельных центров ответственности;
- 2) Подготовку бюджетов Центров ответственности;
- 3) Подготовку консолидированного бюджета Холдинга на основе бюджетов Центров ответственности;
- 4) Балансировку проекта консолидированного бюджета Холдинга.

4.1.4. Процедура формирования и утверждения целевых значений КПД описана в настоящем Положении.

4.1.5. На основании целевых значений КПД и нормативов Центры ответственности готовят проекты бюджетов и предоставляют их в Отдел бюджетного планирования.

4.1.6. Отдел бюджетного планирования проводит проверку правильности составления бюджетов Центров ответственности, осуществляет консолидацию бюджетов Центров ответственности в бюджет Холдинга, анализирует его на соответствие целевым показателям деятельности, составляет к нему Пояснительную записку и выносит на рассмотрение Бюджетно-инвестиционного комитета.

4.2. Утверждение бюджета

4.2.1. Утверждение бюджета – принимаемое уполномоченным участником бюджетного процесса решение о том, что:

- подготовленный бюджет соответствует установленным на бюджетный период целевым и контрольным показателям;
- бюджет подготовлен в соответствии с принятыми правилами;
- бюджет достижим и принимается к исполнению руководством Холдинга.

4.2.2. Основные процедуры:

- 1) Согласование и утверждение бюджетно-инвестиционным комитетом бюджетов Центров ответственности;
- 2) Рассмотрение и принятие проекта консолидированного бюджета Холдинга бюджетно-инвестиционным комитетом;
- 3) Утверждение консолидированного бюджета Холдинга Советом директоров.

4.3. **Корректировка бюджета**

4.3.1. Корректировка бюджета – изменение параметров бюджета, вызванное изменениями условий внешней среды, целей Холдинга, условий ведения производственно-хозяйственной деятельности Холдинга, в соответствии с принятым уполномоченным на это участником бюджетного процесса решением.

4.3.2. Корректировка бюджета подразумевает внесение в него изменений, которые неминуемо приведут к изменению результатов деятельности, по сравнению с ранее запланированными.

4.3.3. Корректировка бюджета производится в тот момент, когда становится ясно, что утвержденный ранее бюджет не может быть выполнен. Инициатором корректировки может выступать Центр ответственности или Аналитический центр, который в результате анализа исполнения бюджета или мониторинга внешней среды приходит к выводу, что запланированные цели не будут достигнуты.

4.3.4. Бюджет корректируется с момента пересмотра и до конца бюджетного периода. До даты пересмотра действует утвержденный ранее бюджет.

4.3.5. Основные процедуры

- 1) Инициирование корректировки бюджета:
 - определение статей бюджета Центра ответственности, которые не могут быть достигнуты вследствие произошедших изменений;
 - определение новых значений корректируемых статей;
- 2) Подготовка скорректированного бюджета Центра ответственности;
- 3) Формирование консолидированного бюджета Холдинга с учетом скорректированного бюджета Центра ответственности (в соответствии с процедурами подготовки бюджета Холдинга);
- 4) Утверждение скорректированного бюджета Холдинга (в соответствии с процедурами утверждения бюджета Холдинга).

4.3.6. Детально процессы подготовки, утверждения и корректировки бюджета описаны в следующих документах:

-
- Регламент подготовки, согласования и утверждения годового бюджета.
 - Регламент подготовки, согласования и утверждения месячного бюджета.

5. Исполнение, контроль и анализ исполнения бюджета.

5.1. Основные положения.

5.1.1. Исполнение бюджета - осуществление Центром ответственности (Подразделением Холдинга) в течение бюджетного периода систематической хозяйственной деятельности, направленной на достижение производственно-финансовых результатов в соответствии с показателями утвержденного бюджета (КПД, нормативы, ограничения).

5.1.2. Контроль исполнения бюджета – система правил и процедур, осуществляемых в течение бюджетного периода и после его завершения, обеспечивающих соблюдение (достижение) показателей бюджета в ходе его исполнения.

5.1.3. Анализ исполнения бюджета производится по завершении бюджетного периода на основании фактической отчетности, данных о значениях финансовых и нефинансовых показателей деятельности, показателей внешней среды, исходя из которых формировался бюджет, и иной информации с целью выявления причин отклонений и принятия корректирующих управленческих решений.

5.1.4. Система исполнения бюджета Холдинга организована в соответствии со следующими принципами:

- Все операции производятся в соответствии с едиными правилами и процедурами, устанавливающими порядок взаимодействия подразделений, полномочия и ответственность руководителей по принятию решений в ходе деятельности;
- Соответствие деятельности утвержденному бюджету достигается путем составления и контроля исполнения ежемесячных бюджетов;

5.1.5. Контроль исполнения бюджета включает в себя следующие виды:

- Текущий (предварительный) контроль – проверка соответствия планируемой хозяйственной операции параметрам утвержденного бюджета, соблюдения установленных правил и процедур, до ее совершения.
- Последующий контроль – проведение после завершения бюджетного периода проверок выполнения установленных правил и процедур, а также достоверности предоставляемой информации об исполнении бюджета.

5.1.6. Результаты проводимых проверок (в том числе выявляемые нарушения) служат основанием для принятия решений по применению мер управляющего воздействия, а также для принятия решений по изменению параметров утвержденного бюджета, изменению правил и процедур.

5.2. Основные процедуры.

5.2.1. Исполнение бюджета Холдинга включает в себя следующие процедуры:

- а) Формирование и утверждение бюджета Холдинга на месяц (оперативное планирование);
- б) Исполнение бюджета Холдинга на месяц (Порядок заключения договоров и осуществления выплат с расчетных счетов, условия и порядок авторизации).

-
- с) Управление статьями в ходе исполнения бюджета.

5.2.2. Контроль исполнения бюджета Холдинга включает в себя следующие процедуры:

- а) Предварительный контроль – авторизация производимых хозяйственных операций;
- б) Последующий контроль достоверности предоставляемой отчетности, контроль выполнения правил управления статьями и авторизации.

5.3. Формирование и утверждение бюджета Холдинга на месяц (оперативное планирование).

5.3.1. В ходе формирования и утверждения бюджета производятся следующие действия:

- Сбор информации и заявок от ЦО и АЦ для включения в бюджет;
- Свод и балансировка проекта бюджета по Холдингу;
- Рассмотрение и утверждение проекта бюджета на Бюджетно-инвестиционном комитете;
- Доведение утвержденного бюджета до руководителей ЦО.

5.3.2. Формирование бюджета Холдинга на месяц производится ежемесячно на основании утвержденных бюджетов Холдинга на месяц, с учетом произведенных корректировок.

Процесс формирования бюджета на месяц описан в соответствующем Регламенте.

5.4. Исполнение бюджета Холдинга.

5.4.1. Исполнение бюджета Холдинга происходит в течение бюджетного периода путем осуществления ЦО хозяйственных операций в соответствии с параметрами бюджета. Решения о совершении хозяйственной операции принимаются руководителем ЦО на основании данных оперативного учета в разрезе статей утвержденного бюджета.

5.4.2. Все заключаемые центром ответственности договоры на приобретение товаров и услуг должны соответствовать плану закупок.

5.4.3. Исполнение бюджета по выплатам осуществляется путем подачи в подразделение, осуществляющее платежи, заявок на оплату (или иных унифицированных документов), содержащих следующую необходимую информацию:

- Инициатор платежа (должностное лицо, руководитель подразделения ЦО), наделенное соответствующими полномочиями,
- Назначение платежа,
- Ссылка на документ, являющийся основанием для платежа,
- Код выплаты в соответствии с бюджетным классификатором;
- Срок (дата) платежа,
- Отметка бюджетного контролера о соответствии заявки бюджету выплат на текущий месяц,

— Отметка об авторизации заявки на оплату (подпись) уполномоченного лица.

5.5. Управление статьями в ходе исполнения бюджета.

5.5.1. Одновременно с формированием бюджетов производится определение правил управления статьями бюджета при его исполнении. Правила управления статьями годового бюджета рассматриваются и утверждаются БИК вместе с годовым бюджетом.

5.5.2. Правила описывают полномочия руководителей АЦ, ЦО по принятию решений о перераспределении сумм в бюджете между статьями, периодами, самостоятельно или по согласованию.

5.6. Контроль исполнения бюджета.

5.6.1. Предварительный контроль – авторизация должностным лицом, имеющим соответствующие полномочия, заявки на оплату, договоров на закупку и прочих документов, которые влияют на исполнение бюджета.

5.6.2. Последующий контроль включает в себя следующие мероприятия:

- Проведение выборочных проверок достоверности представляемой отчетности;
- Проведение выборочных проверок выполнения правил и процедур.

5.6.3. Выборочная проверка достоверности данных бюджетной отчетности по результатам бюджетного периода производится в соответствии с ежегодным планом проверок. Каждый ЦО подлежит проверке не реже одного раза в два года. Выбор ЦО, которые будут подлежать проверке, осуществляется БИК Холдинга совместно с Директором департамента экономики и финансов УК.

5.6.4. Проверка производится специалистами Департамента экономики и финансов УК, иными специалистами при необходимости.

5.6.5. Результаты проверки оформляются в виде акта, который направляется руководителю на рассмотрение БИК. Предписание по результатам проверки направляется руководителям ЦО. В случае выявления существенных нарушений или фактов сознательного искажения отчетности, ответственные лица ЦО подвергаются материальному и прочему взысканию.

5.6.6. Выборочная проверка выполнения правил и процедур производится в соответствии с ежегодным планом проверок, утверждаемом БИК. Каждый ЦО подлежит проверке не реже одного раза в два года.

5.6.7. Процессы исполнения и текущего контроля исполнения бюджета детально описаны в Регламенте исполнения и текущего контроля над исполнением бюджета.

5.7. Анализ исполнения бюджета Холдинга

5.7.1. Целью анализа исполнения бюджета является установление отклонений фактических значений параметров от запланированных, выявление причин и факторов, повлиявших на величину отклонений, выработка рекомендаций по устранению причин отклонений, а также подготовка информации для принятия управленческих решений, в том числе о пересмотре бюджета, изменении действующих правил и ограничений.

5.7.2. Основные процедуры:

- 1) Подготовка фактической бюджетной отчетности.
- 2) Проведение анализа отклонений фактических показателей от бюджета.
- 3) Рассмотрение отчетов.

5.7.3. Подготовка фактической бюджетной отчетности:

5.7.3.1. По окончании планируемого периода составляется отчетность о фактическом исполнении бюджета с целью:

- контроля выполнения бюджетных показателей;
- анализа отклонений фактических данных от плановых.

5.7.3.2. Отчет об исполнении бюджета по данным регистров бухгалтерского учета составляет Бухгалтерия Холдинга. Для этого осуществляется сбор данных регистров бухгалтерского учета ЦО.

5.7.3.3. Ответственным за организацию и достоверность оперативного учета движения обязательств по договорам является руководитель ЦО.

5.7.4. Проведение анализа отклонений.

5.7.4.1. В ходе анализа исполнения бюджета данные о фактическом исполнении бюджета сопоставляются с плановыми показателями на тот же период с расчетом отклонений (в абсолютном и относительном выражении).

5.7.4.2. ЦО должен отчитаться перед Департаментом экономики и финансов УК и представить объяснения причин отклонений фактического исполнения бюджета от доведенного, произведенных внеплановых выплатах и понесенных внеплановых затратах, а также при необходимости дать предложения о корректировке бюджетов на следующий(ие) за отчетные периоды.

Департамент экономики и финансов УК проводит анализ исполнения бюджета Холдинга, обобщает результаты анализа отклонений ЦО, делает выводы о причинах отклонений и предположения о достижении показателей годового бюджета Холдинга исходя из выявленных тенденций.

5.7.4.3. Обобщенные результаты анализа исполнения и причины отклонения представляются Департаментом экономики и финансов УК Бюджетно-инвестиционному комитету. При необходимости БИК заслушивает отчеты руководителей ЦО и принимает решения, направленные на поощрение, привлечение к ответственности, иные решения по итогам рассмотрения достигнутых результатов.

5.7.4.4. По результатам анализа БИК принимает решения о корректировке бюджета, изменении правил и процедур.

5.7.4.5. Процесс анализа исполнения бюджета детально описан в Регламенте анализа исполнения бюджета.

6. Ключевые характеристики и роль финансовой бюджетной модели.

6.1. При формировании бюджета используется финансовая модель.

6.2. Финансовая модель - система математических уравнений, логических утверждений и данных, которые описывают взаимодействие переменных, характеризующих деятельность предприятия или его сегмента.

6.3. Модель связывает все формируемые в ходе бюджетного процесса планы, что позволяет определять финансовые результаты деятельности Холдинга и дает возможность прогнозировать влияние изменения отдельных параметров бюджетов ЦО и Холдинга в целом на эти результаты.

6.4. Наличие формализованной финансовой модели также уменьшает возможность фальсификации данных в процессе планирования и определяет четкие критерии для проведения проверок.

6.5. Автоматизация финансовой модели значительно повышает эффективность ее использования. Компьютерная модель позволяет быстро моделировать изменение в финансовом состоянии компании в зависимости от входных параметров, выполнять варианты расчетов, анализировать возможные результаты в случае принятия тех или иных управленческих решений.

7. Правила проведения сценарного анализа и методика балансировки бюджетных показателей для годового и месячного бюджетов.

7.1. Критерии сбалансированного бюджета:

- ✓ Установленные КПД достигаются
- ✓ Установленные нормативы соблюдаются
- ✓ Отсутствуют кассовые разрывы (отрицательные остатки денежных средств).

7.2. Процедуры, выполняемые при балансировке Бюджета:

1) Проверка Бюджетов ЦО и Холдинга на достижение КПД.

Формальная проверка Бюджетов ЦО и Холдинга на соответствие установленным КПД.

2) Проверка Бюджетов ЦО и Холдинга на соблюдение нормативов.

Формальная проверка Бюджетов ЦО и Холдинга на соблюдение установленных Аналитическими центрами нормативов.

3) Балансировка Бюджета движения денежных средств.

Прогноз движения денежных средств Компании должен быть сбалансирован – прогнозные величины денежных средств на начало и конец каждого планируемого периода не могут быть отрицательными.

7.3. Для балансировки прогноза движения денежных средств Бюджетным комитетом принимаются решения об изменении приведенных ниже одного или нескольких управляемых параметров. Соответственно изменение одного из этих параметров отражается в соответствующем бюджете:

-
- Увеличение прогноза доходов от реализации и прочих доходов. При этом подразумевается, что подобное увеличение доходов может быть достигнуто, и они могут быть получены в необходимые сроки.
 - Изменение прогнозируемых сроков возврата дебиторской задолженности. При этом должны выполняться ограничения, накладываемые ключевыми показателями.
 - Изменение сумм предоставляемых авансов и предоплат. При этом должны выполняться ограничения, накладываемые ключевыми показателями.
 - Изменение сроков выплат по кредиторской задолженности. При этом должны выполняться ограничения, накладываемые контрольными показателями.
 - Уменьшением величин желаемых остатков товаров, сырья и основных материалов на начало соответствующих бюджетных периодов.
 - Уменьшение тех или иных статей затрат. При этом, несмотря на то, что такое изменение может повлечь за собой корректировку прогноза по доходам (несовершение некоторых расходов ведет к неполучению дохода вследствие срыва сделки, простоя оборудования и т.п.), ключевые показатели деятельности должны быть достигнуты.
 - Привлечение кредитов и займов для покрытия возникающего дефицита денежных средств.

8. Глоссарий терминов и определений.

Административные затраты – затраты компании на нужды управления, не связанные непосредственно с производственным процессом и коммерческой деятельностью.

Активы – ресурсы, контролируемые компанией или бюджетной единицей, возникшие в результате совершенных в прошлом операций или событий и являющиеся источником предполагаемых экономических выгод в будущем.

Анализ отклонений - определение значений и выявление причин отклонений фактических показателей от нормативных, плановых или расчетных.

Баланс - отчет о финансовом состоянии, раскрывающий информацию по счетам активов, обязательств и собственного капитала компании на определенную дату.

Бухгалтерский учет - упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организаций и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций (ст. 1 Закона о бухгалтерском учете).

Бюджет - набор взаимосвязанных планов, выраженных в денежных и натуральных величинах, для компании или её подразделения на определенный промежуток времени; инструмент планирования, контроля и анализа в процессе управления деятельностью компании.

Бюджетирование - периодически повторяющийся процесс формирования, утверждения, исполнения, а также контроля и анализа исполнения бюджетов.

Бюджетно-инвестиционный комитет (БИК) - коллегиальный орган рассмотрения и принятия бюджетных и инвестиционных решений.

Бюджет продаж - утвержденный для предприятия план продаж в натуральном и стоимостном выражении, ожидаемых в течение бюджетного периода, классифицированный по центрам ответственности, видам продукции, регионам и другим аналитическим признакам.

Денежные средства - деньги в кассах и на счетах в кредитных организациях.

Долгосрочное обязательство – обязательство иное, чем краткосрочное обязательство.

Долгосрочные активы – активы иные, чем краткосрочные активы.

Доход – это увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала компании, за исключением вкладов участников (собственников имущества).

Или иными словами, Доход – это стоимостная оценка реализованных активов (выполненных работ и оказанных услуг), а также начисленные курсовые разницы, проценты и дивиденды от других компаний и финансовых вложений. Доходы от реализации отражаются в момент «отгрузки», когда право собственности на активы перешло покупателю, а предприятие приобрело право на получение соответствующей суммы денежных средств.

Запасы – это активы:

- предназначенные для продажи в ходе нормальной деятельности;
- в процессе производства для такой продажи; или
- в форме сырья или материалов, предназначенных для использования в производственном процессе или при предоставлении услуг.

Затраты – стоимость ресурсов, используемых в процессе хозяйственной деятельности предприятия. Затраты, еще не признанные расходами, отражаются в составе незавершенного производства, готовой продукции, товаров отгруженных и т.п.

Инвентаризация - физический подсчет (или другой способ измерения) всех запасов, имеющихся в наличии. Процесс инвентаризации обычно проводится не реже одного раза в год и заключается в проведении сверки фактических остатков и состояния (стоимости) активов с данными учетных регистров.

Инвестиционная деятельность – приобретение и реализация долгосрочных активов и других инвестиций, не относящихся к денежным эквивалентам.

Калькуляция себестоимости - накопление и отнесение затрат на объекты учета затрат (единицы продукции, подразделения и т.п.), для которых требуется отдельная калькуляция или оценка.

Калькуляция себестоимости по процессной - метод учета затрат, при котором затраты вначале собираются по производственным процессам, а затем относятся на отдельные центры затрат и на каждую единицу продукции.

Капитал – это доля в активах компании, остающаяся после вычета всех его обязательств.

Кассовый метод. Согласно кассовому методу поступления и выплаты денежных средств признаются и отражаются в прогнозных бюджетных и отчетных формах в момент фактического их поступления (выплаты), а не в момент признания результатов операций и прочих событий, приводящих к изменению доходов, расходов, активов и обязательств компании.

Ключевой показатель деятельности (Key Performance Indicator, KPI) - показатель, использующийся для количественной оценки степени достижения цели, эффективности деятельности компании или выполнения бизнес – процесса.

Краткосрочное обязательство – это обязательство, которое

- предполагается погасить в нормальных условиях операционного цикла компании; или
- подлежит погашению в течение двенадцати месяцев с момента отчетной даты.

Краткосрочный актив – это актив, который

- предполагается реализовывать или держать для продажи или использовать в нормальных условиях операционного цикла компании; или
- содержится главным образом в коммерческих целях или в течение короткого срока, и его предполагается реализовать в течение двенадцати месяцев с отчетной даты;
- он является активом в виде денежных средств или их эквивалентов, не имеющих ограничений на их использование.

Коммерческие затраты – затраты компании, связанные с продажей и продвижением на рынок продукции, товаров, работ и услуг.

Комплексная проверка - проверка на предмет правильного и адекватного составления бюджетной единицей фактической отчетности РСБУ и фактической отчетности в бюджетном формате.

Контролируемые затраты - затраты, на поведение которых может воздействовать данное ответственное лицо.

Ликвидный денежный поток – разность между остатками денежных средств за вычетом полученных банковских кредитов на конец и на начало отчетного (прогнозного бюджетного) периода либо разность между всеми поступлениями и всеми выплатами денежных средств за исключением операций с кредитами.

Метод начисления. Согласно методу начисления результаты операций и прочих событий признаются по факту их совершения (а не тогда, когда денежные средства или их эквиваленты получены или выплачены) и отражаются в прогнозных бюджетных и отчетных формах тех периодов, к которым они относятся.

Мониторинг бюджета - отслеживание и информирование по статусу исполнения бюджета и отклонениям. Мониторинг предполагает реакцию в случае существенных отклонений от запланированных показателей.

Незавершенное производство – продукция (работы), не прошедшая всех стадий (фаз, переделов), предусмотренных технологическим процессом, а также изделия неукomплектованные, не прошедшие испытания и технической приемки.

Нематериальный актив – это идентифицируемый неденежный актив, не имеющий физической формы, содержимый для использования при производстве или предоставлении товаров или услуг, для сдачи в аренду другим, или для административных целей.

Нераспределенная прибыль – величина накопленной чистой прибыли, остающейся в распоряжении компании (после выплат собственникам и отчислений в резервный и иные

аналогичные фонды) за минусом убытков, полученных по результатам деятельности компании.

Норматив - показатель-ориентир, задающий целевое значение для планирования и контроля определенной статьи бюджета, в зависимости от прогнозируемых / реальных физических или финансовых параметров деятельности компании.

Оборачиваемость дебиторской задолженности - показатель использования активов, определяемый как отношение объема продаж в кредит за период к среднему салдо дебиторской задолженности.

Оборачиваемость запасов - отношение, показывающее, сколько раз был продан (использован для производства) средний объем запасов в течение периода. Рассчитывается делением себестоимости реализации на среднюю стоимость запасов.

Оборотный капитал - совокупность текущих активов и обязательств хозяйствующего субъекта. Упрощенная формула:

$$\text{Оборотный}_- \text{Капитал} = \text{ДенСр} + \text{ТекДЗ} + \text{ОСТ} - \text{ТекКЗ}$$

где

ДенСр денежные средства

ТекДЗ текущая дебиторская задолженность

ОСТ товарно-материальные ценности

ТекКЗ текущая кредиторская задолженность

Величина оборотного капитала может быть положительной, отрицательной или нулевой.

Обязательство – это долг или обязанность компании действовать или выполнять что-либо определенным образом, возникающие из прошлых событий, урегулирование (исполнение) которого ожидается в результате выбытия из компании ресурсов, заключающих в себе экономические выгоды.

Операционная деятельность – основная, приносящая доход деятельность компании и прочая деятельность, кроме инвестиционной и финансовой деятельности.

Основные бюджетные формы - обязательные формы отчетности, по которым осуществляется планирование, сбор фактических данных и контроль бюджетов:

- Баланс
- Отчет о прибылях и убытках,
- Отчет о движении денежных средств.

Для целей бюджетирования принимается так называемый бюджетный формат данных форм отчетности.

Отчет о движении денежных средств - отчет, в котором денежные поступления и выплаты группируются по источникам их происхождения – в результате операционной, инвестиционной или финансовой деятельности.

Отчет о прибылях и убытках - финансовый отчет, отражающий доходы, расходы, прибыли и убытки за учетный период.

Основные средства – это материальные активы, которые:

- используются компанией для производства или поставки продукции, товаров и услуг, для сдачи в аренду другим компаниям, или для административных целей; и которые
- предполагается использовать в течение более чем одного года.

Поток денежных средств – притоки (поступления) и оттоки (выплаты) денежных средств и их эквивалентов за определенный период.

Прибыль – превышение доходов над расходами за учетный период

Расходы - это уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала компании, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества).

Или иными словами, Расходы – это стоимостная оценка затрат, связанных с получением доходов за отчетный период. Затраты становятся расходами в момент признания дохода, с получением которого связано потребление ресурсов. Затраты, еще не признанные расходами, отражаются в составе незавершенного производства, готовой продукции и т.п.

Расходы будущих периодов – это затраты, произведенные в отчетном периоде, но относящиеся к следующим отчетным периодам.

Свободный денежный поток – Денежные средства, реинвестированные в компанию либо разность между всеми поступлениями и всеми выплатами денежных средств за исключением операций с кредитами и акционерами (собственниками).

Себестоимость реализации – учтенные затраты компании на производство продукции, работ, услуг в доле, относящейся к проданным в отчетном периоде продукции, работам, услугам.

Совокупный денежный поток – разница между остатками денежных средств на конец и начало отчетного (прогнозного бюджетного) периода либо разность между всеми поступлениями и выплатами денежных средств за период.

Управленческий учет – это система информационной поддержки менеджмента, основанная на переработке и передаче информации о внешней и внутренней среде хозяйственной деятельности предприятия

Учетная политика – это основополагающие принципы, методы, процедуры, правила и практика, принятые компанией для подготовки и представления отчетности.

Уставный капитал – величина уставного (складочного) капитала (фонда) в соответствии с учредительными документами компании.

Финансовая деятельность – деятельность, которая приводит к изменению в размере и составе собственного капитала и заемных средств компании.

Чрезвычайные доходы - доходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации и т.п.): страховое возмещение, стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов, и т.п.

Чрезвычайные расходы - расходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации имущества и т.п.).

Эквивалент денежных средств – краткосрочные высоколиквидные вложения, легко обратимые в определенную сумму денежных средств, и подвергающиеся незначительному риску изменения ценности.

9. Приложения