

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ААА»

УТВЕРЖДАЮ
Президент - генеральный директор
ОАО «ААА»

_____ А.А. Петров
« _____ » _____ 20__ г.

**МЕТОДИКА
ФОРМИРОВАНИЯ, КОНТРОЛЯ И АНАЛИЗА ИСПОЛНЕНИЯ
ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА ОАО «ААА»**

МУ ...

Дата введения _____

СОГЛАСОВАНО

Вице – президент по ...

« _____ » _____ 20__ г.

РАЗРАБОТАНО

Финансовый директор

« _____ » _____ 20__ г.

Инд. № подл.	Подпись и дата
Взам. инв.№	Инд. № дубл.
Подпись и дата	Подпись и дата

Согласовано

Зам.управляющего Казначейства

И.о. начальника У...

« ____ » _____ 20__ г.

« ____ » _____ 20__ г.

Директор Ц...

« ____ » _____ 20__ г.

Начальник У...

« ____ » _____ 20__ г.

Инв. № подл.	Подпись и дата
Взам. инв. №	Инв. № дубл.
Подпись и дата	Подпись и дата

МУ ... - 20__

СОДЕРЖАНИЕ

1 ВВЕДЕНИЕ.....	4
2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА.....	5
3 ФОРМИРОВАНИЕ И МЕТОДЫ РАСЧЕТА ЦЕЛЕВЫХ И КОНТРОЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА	6
4 СОСТАВ И СТРУКТУРА ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА	9
5 МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА НА ГОД.....	11
5.1 Общие принципы формирования Платежного бюджета на год	11
5.2 Методы формирования поступлений по операционной деятельности	11
5.3 Методы формирования выплат по операционной деятельности	13
5.4 Методы определения НДС по операционной деятельности	15
5.5 Методы формирования поступлений и выплат по инвестиционной деятельности	16
5.6 Методы определения НДС по инвестиционной деятельности	16
5.7 Методы формирования поступлений и выплат по финансовой деятельности.....	17
5.8 Методы и процедуры свода и балансировки годового Платежного бюджета	17
6 МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КВАРТАЛЬНОГО ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА. МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ КОРРЕКТИРОВКИ ГОДОВОГО ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА.....	19
7 МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА НА МЕСЯЦ	23
7.1 Цели и принципы формирования Платежного бюджета на месяц	23
7.2 Методы формирования поступлений от операционной деятельности в рамках месячного Платежного бюджета	23
7.3 Методы формирования выплат по операционной деятельности в рамках месячного Платежного бюджета	24
7.3 Методы определения НДС по операционной деятельности в рамках месячного Платежного бюджета.....	26
7.4 Методы формирования инвестиционных поступлений и выплат в рамках месячного Платежного бюджета	26
7.5 Методы определения НДС по инвестиционной деятельности в рамках месячного Платежного бюджета	26
7.6 Методы формирования поступлений и выплат по финансовой деятельности в рамках месячного Платежного бюджета	26
7.7 Методы и процедуры свода и балансировки месячного Платежного бюджета	27
8 МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ ИСПОЛНЕНИЯ ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА	29
9 МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И АНАЛИЗА ИСПОЛНЕНИЯ ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА...32	32
9.1 Цели анализа исполнения Платежного бюджета.....	32
9.2 Основные процедуры контроля и анализа исполнения Платежного бюджета	32
9.3 Формирование отчетов об исполнении Платежного бюджета	32
9.4 Методы и процедуры анализа исполнения Платежного бюджета и рассмотрения отчетов об анализе Платежного бюджета	33
10 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	34
11 СОКРАЩЕНИЯ.....	36
ПРИЛОЖЕНИЕ А. ФОРМАТ ГОДОВОГО ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА	37
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. БАЗОВЫЙ ВАРИАНТ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА НА КВАРТАЛ	51
ПРИЛОЖЕНИЕ В. ФОРМАТ КОРРЕКТИРОВКИ ГОДОВОГО ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА.....	52
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. БАЗОВЫЙ ВАРИАНТ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА НА МЕСЯЦ.....	53
ССЫЛОЧНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ	54
ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ.....	55

Подпись и дата										
Инов. № дубл.										
Взам. инв.№										
Подпись и дата										
Инов. № подл.	Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата	МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ, КОНТРОЛЯ И АНАЛИЗА ИСПОЛНЕНИЯ ПЛАТЕЖНОГО БЮДЖЕТА ОАО «ААА»	Лит.	Лист	Листов	
	Разработал									
	Проверил								3	55
	Н. контроль									

1 Введение

1.1 Настоящая методика разработана в соответствии с «Система бюджетного управления ОАО «ААА» (Концепция)», Кредитной политикой расчетов с покупателями на внутреннем рынке, Кредитной политикой расчетов с покупателями на внешнем рынке, Кредитной политикой расчетов с поставщиками и подрядчиками на внутреннем рынке, Кредитной политикой расчетов с поставщиками и подрядчиками на внешнем рынке, Кредитной политикой в области привлечения кредитных ресурсов, бюджетных классификаторов «Статьи бюджета», «Направления инвестиций», «Виды выбытия внеоборотных активов», «Виды продукции, товаров, работ, услуг, реализуемых на сторону» и определяет основные принципы, цели и порядок формирования Платежного бюджета.

Подпись и дата

2 Определение, цели, задачи и принципы формирования Платежного бюджета

2.1 Платежный бюджет представляет собой сбалансированный план поступлений и выплат денежных средств и их эквивалентов в рамках операционной, инвестиционной и финансовой деятельности ОАО «ААА».

2.2 Целями формирования годового Платежного бюджета является планирование поступлений и выплат по каждому виду деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой, планирование совокупного, ликвидного и свободного денежных потоков предприятия и обеспечение ликвидности и платежеспособности ОАО «ААА» на всех этапах планируемого периода.

2.3 Платежный бюджет формируется на основе Кредитных политик в области:

- расчетов с покупателями на внутреннем (внешнем) рынке;
- расчетов с поставщиками на внутреннем (внешнем) рынке;
- привлечения кредитных ресурсов.

2.4 Кредитные политики разрабатываются на основе целевых показателей.

2.5 При формировании Платежного бюджета учитываются макроэкономические показатели (динамика изменения курсов валют, темпы инфляции, инвестиционные рейтинги и пр.).

2.6 Поступления и выплаты денежных средств группируются по видам деятельности (операционная, инвестиционная и финансовая) в аналитике ответственных подразделений с разбивкой по видам продукции или в аналитике бюджетодержателей с разбивкой по видам затрат. Благодаря этому, а также механизму формирования Платежного бюджета, основанному на контроле обязательств предприятия, Платежный бюджет дает представление:

- о структуре и объеме денежных поступлений и выплат в каждый момент времени по каждому ответственному подразделению или бюджетодержателю;
- за счет какой деятельности организация получает большие денежные средства и способна ли она стабильно получать денежные средства от операционной деятельности;
- насколько организация зависит от заемных источников финансирования;
- когда возникают кассовые разрывы и за счет чего они могут быть покрыты.

2.7 Платежный бюджет формируется на год, соответствующий календарному году – с 1 января по 31 декабря, в разбивке по кварталам, а внутри кварталов – по месяцам, соответствующим календарным месяцам – с первого календарного дня месяца по последний календарный день месяца.

3 Формирование и методы расчета целевых и контрольных показателей для Платежного бюджета

3.1 Целевые показатели для Платежного бюджета формируются на основании стратегического плана ОАО «ААА», нацеленного на обеспечение достижения долгосрочных стратегических целей и максимизацию стоимости бизнеса предприятия.

3.2 Контрольные показатели формируются на основании целевых показателей деятельности и используются для планирования, контроля, анализа и стимулирования деятельности БЦ и функциональных подразделений ОАО «ААА».

3.3 Документом, регулирующим цели и принципы формирования целевых и контрольных показателей, а также процесс их разработки, утверждения и корректировки, является Положение «Формирование целевых и контрольных показателей ОАО «ААА». Основные принципы».

3.4 К целевым показателям для целей формирования Платежного бюджета относятся (таблица 1)*:

Таблица 1 - Целевые показатели для целей формирования платежного бюджета

Наименование целевого показателя	Единица измерения	Периодичность контроля
Ликвидный денежный поток	Руб.	Год, квартал
Свободный денежный поток	Руб.	Год, квартал
Финансовый резерв	Руб.	Год, квартал
Период оборота дебиторской задолженности	Дн.	Год, квартал
Период оборота кредиторской задолженности	Дн.	Год, квартал

* указанный перечень показателей не является окончательным и неизменным.

Ликвидный денежный поток (изменение в чистой кредитной позиции) является показателем избыточного или дефицитного сальдо денежных средств, возникающего в случае полного покрытия всех долговых обязательств по заемным средствам. Показатель характеризует способность ОАО «ААА» генерировать денежные средства для расчета по кредитам. Рассчитывается следующим образом:

$$LCF = SCF + (Kn - Kk), \text{ где}$$

LCF – ликвидный денежный поток;

SCF - совокупный денежный поток = CF от операционной деятельности + CF от инвестиционной деятельности + CF от финансовой деятельности;

CF от операционной деятельности – денежный поток от операционной деятельности = ИТОГО поступления по операционной деятельности – ИТОГО выплаты по операционной деятельности;

CF от инвестиционной деятельности - денежный поток от инвестиционной деятельности = ИТОГО поступления по инвестиционной деятельности - ИТОГО выплаты по инвестиционной деятельности.

CF от финансовой деятельности - денежный поток от финансовой деятельности = ИТОГО поступления по финансовой деятельности – ИТОГО выплаты по финансовой деятельности.

Kn - сумма кредитов (долгосрочных и краткосрочных) на начало периода

Kк – сумма кредитов (долгосрочных и краткосрочных) на конец периода

Свободный денежный поток для целей стратегического и бизнес-планирования - сумма дисконтированных на величину средневзвешенной стоимости капитала (WACC) свободных денежных потоков. Определяет плановую стоимость бизнеса предприятия.

Свободный денежный поток для целей годового и оперативных бюджетов - определяет потребность в финансировании, которая является целевым показателем для бюджета финансовой деятельности. Рассчитывается следующим образом:

$$FCF = CF \text{ от операционной деятельности} + CF \text{ от инвестиционной деятельности,}$$

где

FCF - свободный денежный поток

Финансовый резерв является гарантом ликвидности и платежеспособности в условиях краткосрочных спадов доходов и поступлений, возникновении непредвиденных и чрезвычайных расходов. Финансовый резерв формируется в виде остатка денежных средств на конец планируемого периода, величина которого задается в виде процента от плановой суммы поступлений за период или иным определенным Бюджетной комиссией ОАО «ААА» способом.

Период оборота дебиторской задолженности характеризует средний период между моментом осуществления отгрузки и моментом оплаты покупателями своих обязательств. Период оборота дебиторской задолженности может быть использован в качестве норматива при формировании Платежного бюджета. Рассчитывается следующим образом:

$$\frac{(\text{Дебиторская задолженность на начало периода} + \text{Дебиторская задолженность на конец периода}) * \text{Число дней в периоде}}{2 * \text{Продажи}}$$

Период оборота кредиторской задолженности характеризует среднее количество дней, затрачиваемых на оплату закупок и других расходов в компании. Период оборота кредиторской задолженности может быть использован в качестве норматива при формировании Платежного бюджета. Рассчитывается следующим образом:

$$\frac{(\text{Кредиторская задолженность на начало периода} + \text{Кредиторская задолженность на конец периода}) * \text{Число дней в периоде}}{2 * \text{Продажи}}$$

3.5 Для целей формирования Платежного бюджета к контрольным показателям относятся (таблица 2)*:

Таблица 2 – Контрольные показатели для целей формирования платежного бюджета

Наименование контрольного показателя	Единица измерения	Периодичность контроля
Период оборота дебиторской задолженности: по автомобилям по запасным частям по разобраным сериям по кооперации и т.д.	Дн. Дн. Дн. Дн. Дн.	Квартал Квартал Квартал Квартал Квартал
Период оборота кредиторской задолженности: ВП по Производству в т.ч. Статья «Материальные затраты» в т.ч. «Упаковочные материалы» «Сырье и материалы» «Покупной инструмент» ...	Дн. Дн. Дн. Дн. Дн. Дн.	Квартал Квартал Квартал Квартал Квартал Квартал
Величина авансов выданных: ВП по производству в т.ч. Материальные затраты Транспортные расходы Услуги сторонних организаций. ВП по техническому развитию в т.ч.	% % % % %	Квартал Квартал Квартал Квартал Квартал

* указанный перечень показателей не является окончательным и неизменным.

Назначение и способ расчета контрольных показателей «Период оборота дебиторской задолженности» и «Период оборота кредиторской задолженности» аналогичны назначению и способу расчета целевых показателей, указанному в п.3.4.

Величина авансов выданных регулирует максимально возможную сумму авансов, выданных контрагентам. Величина задается в виде процента от плановой суммы выплат за период или иным определенным ФД ОАО «ААА» способом.

Подпись и дата

4 Состав и структура Платежного бюджета

4.1 Платежный бюджет состоит из следующих разделов:

– **«Операционная деятельность»**. Состоит из поступлений и выплат по операционной деятельности. Поступления и выплаты представляются по видам деятельности в следующих аналитиках:

а) **поступления от операционной деятельности** – по видам продукции (по статьям бюджетного классификатора «Виды продукции, товаров, работ, услуг, реализуемых на сторону») и по ответственным подразделениям;

б) **выплаты по операционной деятельности** – по видам затрат (классификатор «Статьи бюджета») в разрезе бюджетодержателей;

– **«Инвестиционная деятельность»**. Состоит из поступлений и выплат по инвестиционной деятельности. Поступления и выплаты представляются по видам деятельности в следующих аналитиках:

а) **поступления от инвестиционной деятельности** – по видам выбытия внеоборотных активов (классификатор «Виды выбытия внеоборотных активов»), видам поступлений от долгосрочных финансовых вложений и по инвестиционным проектам;

б) **выплаты по инвестиционной деятельности** – по направлениям инвестиций (классификатор «Направления инвестиций») и по инвестиционным проектам;

– **«Финансовая деятельность»**. Состоит из поступлений и выплат по финансовой деятельности. Поступления и выплаты представляются по видам деятельности в следующих аналитиках:

а) **поступления от финансовой деятельности** – по строкам Бюджета финансовой деятельности:

- 1) привлечение внешнего заемного финансирования,
- 2) эмиссия акций,
- 3) извлечение временно размещенных свободных денежных средств,
- 4) доходы полученные;

б) **выплаты по финансовой деятельности** – по строкам Бюджета финансовой деятельности:

- 1) погашение внешнего заемного финансирования,
- 2) выкуп акций у акционеров,
- 3) дивиденды выплаченные,
- 4) размещение временно свободных денежных средств.

- **«Денежный поток от операционной деятельности».** Определяется как разность между поступлениями и выплатами, осуществляемыми в рамках операционной деятельности. Операционный денежный поток определяет сумму денежных средств, которая может быть направлена на инвестиционную деятельность или выплаты, связанные с финансовой деятельностью.
- **«Денежный поток от инвестиционной деятельности».** Определяется как разность между поступлениями и выплатами по инвестиционной деятельности.
- **«Денежный поток от финансовой деятельности».** Определяется как разность между поступлениями и выплатами по финансовой деятельности.
- **«Совокупный денежный поток».** Определяется как разность между всеми поступлениями и всеми выплатами ОАО «ААА» за период.

Подпись и дата

5 Методы и процедуры формирования Платежного бюджета на год

5.1 Общие принципы формирования Платежного бюджета на год

5.1.1 Платежный бюджет на год формируется на основе:

- целевых и контрольных показателей, утвержденных Советом директоров и Президентом – Генеральным директором;
- макроэкономических показателей (темпы инфляции, изменение курса валют и пр.);
- бюджетов, утвержденных в составе сводного бюджета ОАО «ААА» на год:
 1. а) бюджета доходов и расходов по операционной деятельности,
 - б) функциональных бюджетов,
 - в) бюджета инвестиций,
 - г) бюджета финансовой деятельности;
- кредитных политик.

5.1.2 До начала формирования годового Платежного бюджета, в соответствии с существующей практикой передачи бюджета от БЦ к бюджетодержателям, согласно которой выплаты по затратам некоторых БЦ осуществляются не данными БЦ, а другими подразделениями ОАО «ААА» - бюджетодержателями, необходима перегруппировка статей затрат БЦ между бюджетодержателями на основании схемы «Сетка перехода от статей бюджета к бюджетодержателям» («Матрица распределения ответственности по централизованным статьям бюджета за функциональными службами и подразделениями вице-президентов (расходы БДР по операционной деятельности), разработанной Ц....

5.2 Методы формирования поступлений по операционной деятельности

5.2.1 Основой формирования поступлений по операционной деятельности является Бюджет продаж в аналитике реализации на внутреннем и внешнем рынках.

5.2.2 Плановые данные Бюджета продаж по внутреннему рынку для целей Платежного бюджета должны быть пересчитаны с учетом НДС.

5.2.3 Величина поступлений по каждому виду продукции в рамках годового бюджета с разбивкой по месяцам определяется следующими способами:

- исходя из условий типовых договоров:
 - а) в каждом из видов продукции покупатели разбиваются по группам, относительно типовых условий заключаемых с ними договоров, определенных Кредитной политикой в области расчетов с покупателями на внутреннем (внешнем) рынке.

Пример:

Группа n - отсрочка платежа 61-90 дней,

Группа m – отсрочка платежа 31-60 дней,

*Группа g - отсрочка платежа 0-30 дней,
Группа f - оплата по счету,
Группа r - предоплата 0-30 дней,
Группа l - предоплата 31-60 дней;*

б) на основании подобной разбивки покупателей рассчитывается объем доходов по каждой группе покупателей в каждом из месяцев планируемого года:

Общий объем продаж = Объем продаж Группы n + Объем продаж Группы m + ... + Объем продаж группы l;

в) используя условия договоров и объем доходов по каждой из групп покупателей, рассчитываются поступления по каждой из них в рамках года с разбивкой по месяцам;

г) при наличии статистических данных о возникновении в предплановом году безнадежной ДЗ, поступления могут корректироваться на размер безнадежной ДЗ, с учетом целевых и контрольных показателей.

– на основании коэффициентов инкассации:

а) осуществляется по тем видам продукции, по которым разбивка по группам покупателей не может быть произведена, или если точно не определен объем доходов по каждой из групп;

б) коэффициенты инкассации показывают, какая часть отгруженной продукции (в процентном соотношении) текущего периода была оплачена в предыдущих периодах (авансы полученные – в этом случае коэффициенты инкассации принимаются отрицательными величинами), будет оплачена в этом же периоде, а какая – в последующих с учетом процента безнадежной дебиторской задолженности;

в) для определения фактически сложившихся коэффициентов инкассации осуществляется анализ поступлений предпланового года в разбивке по месяцам в виде сопоставления сумм доходов каждого месяца предпланового года и времени и суммы реального получения денежных средств и их эквивалентов ОАО «ААА» от покупателей.

Например:

В феврале 200X г. доход составил 1000 руб.

Поступления за отгрузку этого же месяца составили:

в январе (предоплата) - 500 руб. – (- 50%)

в феврале - 300 руб. – 30%

в марте - 100 руб. – 10%

в апреле - 80 руб. – 8%

Безнадежная дебиторская задолженность – 20 руб. – 2%

} *коэффициенты
инкассации*

г) информационным источником расчета коэффициентов инкассации является база данных (ИС) подразделений Финансовой дирекции, ответственных за оперативный учет доходов и поступлений от реализации автомобильной продукции и прочей продукции;

д) расчет плановой величины поступлений по каждому месяцу в рамках планируемого года осуществляется следующим способом:

- 1) величина планируемого дохода каждого месяца пропорционально коэффициентам инкассации разносится на предыдущие, текущий и последующие месяцы и определяется объемом поступлений в предыдущих, текущем и последующих месяцах за отгрузку текущего месяца,
 - 2) поступления каждого месяца складываются из величины инкассации планового дохода последующих месяцев (авансы полученные), текущего месяца, а также величины инкассации дебиторской задолженности предыдущих месяцев.
- рассчитанные на основе эмпирических данных предпланового периода коэффициенты инкассации могут быть применимы для расчета поступлений планируемого года без изменений, если они удовлетворяют значениям целевых и контрольных показателей или могут быть скорректированы с учетом целевых и контрольных показателей.

5.2.4 При планировании величины поступлений от операционной деятельности также учитывается:

- остаток дебиторской задолженности предпланового года на начало планируемого года, которая должна быть получена согласно условиям договоров предпланового года, на основании которых она возникла;
- величина реструктуризированной дебиторской задолженности, которая должна быть получена в течение планируемого года (с разбивкой по месяцам) в соответствии с соглашениями между ОАО «ААА» и покупателями.

5.3 Методы формирования выплат по операционной деятельности

5.3.1 Формирование выплат в рамках годового Платежного бюджета осуществляется на основании:

- бюджета закупок, сформированного на основе статей затрат на сырье и материалы, скорректированных на изменение запасов сырья и материалов;
- статей затрат в составе бюджета доходов и расходов (по остальным статьям бюджета) за вычетом амортизационных отчислений и начисленных расходов и резервов;
- бюджета финансовой деятельности.

5.3.2 Выплаты по статье «Материальные ресурсы» определяются на основании величины закупок каждого месяца по соответствующим подстатьям статьи «Материальные затраты», по подстатье «Сырье и материалы» - также в разрезе закупающих подразделений, среднего норматива кредиторской задолженности по каждой из подстатей и планируемой величины авансов выданных.

5.3.2.1 При расчете значений выплат в рамках каждого месяца планируемого года принимается допущение, что все закупки осуществляются равномерно в течение каждого месяца.

5.3.2.2 Для расчета величины авансов, которые будут выплачены контрагентам, применяется соответствующий контрольный показатель (норматив), утверждаемый до начала планируемого года и регулирующий абсолютную величину авансов, планируемых по каждой статье в разрезе бюджетодержателей.

5.3.3 Формирование выплат по статье «Расходы на оплату труда» происходит на основании статьи БДР по операционной деятельности «Расходы по оплате труда», рассчитанной на год в разбивке по месяцам и графиков расчетов с сотрудниками ОАО «ААА» по заработной плате.

5.3.4 Формирование выплат по статье «Единый социальный налог» происходит на основании статьи БДР по операционной деятельности «Единый социальный налог», рассчитанной на год с разбивкой по месяцам и графиков расчетов по ЕСН.

5.3.5 Формирование выплат по статье «Налоги и сборы» происходит на основании статьи БДР по операционной деятельности «Налоги и сборы», рассчитанной на год в разбивке по месяцам и графиков расчетов по налогам и сборам. Данная статья БДР не учитывает расчет НДС и акцизов.

5.3.6 Формирование выплат по статье «Энергоресурсы со стороны» осуществляется в разбивке по видам приобретаемых энергоресурсов на основании статьи БДР по операционной деятельности «Энергоресурсы со стороны», рассчитанной на год в разбивке по месяцам и графикам расчета с поставщиками энергоресурсов.

5.3.7 Формирование выплат по статье «Транспортные расходы» осуществляется на основании значений соответствующей статьи в БДР по операционной деятельности на год в разбивке по месяцам и предпосылки, что все расходы оплачиваются в том периоде, когда они возникли, т.е. расходы равны выплатам. Данная предпосылка обуславливается сложившейся практикой расчетов с поставщиками транспортных услуг и условиями договоров.

5.3.8 Формирование выплат по статье «Таможенные расходы», осуществляется на основании значений соответствующих статей в БДР по операционной деятельности на год в разбивке по месяцам и предпосылки, что все расходы оплачиваются в том периоде, когда они возникли, т.е. расходы равны выплатам. Данная предпосылка обуславливается сложившейся практикой расчетов по таможенным расходам.

5.3.9 Формирование выплат по статьям «Услуги сторонних организаций» и «Прочие расходы» осуществляется на основании значений соответствующих статей в БДР по операционной деятельности на год в разбивке по месяцам и нормативов кредиторской задолженности по каждой из этих статей. При расчете значений выплат в рамках каждого месяца планируемого года принимается допущение, что все затраты осуществляются равномерно в течение месяца.

5.3.10 Формирование выплат по статье «Социальные расходы» осуществляется на основании значений соответствующей статьи в Бюджете расходов «Социальные расходы», рассчитанной на год в разбивке по месяцам и предпосылки, что все запланированные расходы каждого из месяцев планируемого года будут оплачены в этом же месяце, т.е. расходы равны выплатам.

5.3.11 Выплаты по статье «Расходы на финансирование» консолидируются в Платежный бюджет из Бюджета финансовой деятельности по статье «Выплаты процентов

по внешнему заемному финансированию». Документом, определяющим расчет данной статьи в Бюджете финансовой деятельности, является «Методика формирования, контроля и анализа исполнения Бюджета финансовой деятельности ОАО «ААА».

5.3.12 Графики расчетов с контрагентами, используемые при расчете значений статей Платежного бюджета (графики расчетов с персоналом по заработной плате, графики расчетов по налогам и т.д.) формируются соответствующими бюджетодержателями.

5.3.13 При формировании плана выплат по каждой статье необходимо также учитывать:

- кредиторскую задолженность, которая возникла в году, предшествующем планируемому, но не была погашена к 1 января планируемого года, и которую необходимо погасить в планируемом году согласно условиям договоров;
- графики погашения реструктуризированной кредиторской задолженности, сформированные на основании соглашений с контрагентами.

5.4 Методы определения НДС по операционной деятельности

5.4.1. Величина НДС, которая планируется к уплате в бюджет (или к возмещению из бюджета) в каждом из месяцев планируемого года по операциям на внутреннем рынке определяется по нижеприведенной схеме.

5.4.1.1 Определяется величина входящего НДС, планируемая к получению от покупателей, при проведении расчетов с ними за поставленную продукцию, работы, услуги.

5.4.1.2 Общая величина выплат поставщикам товаров, работ и услуг, разбивается на две части пропорционально отгрузке продукции на внешний и внутренний рынок в целях условного выделения суммы поставок товаров, работ и услуг, которые будут использованы в производстве продукции, планируемой к реализации на внутренний и внешний рынки. В каждой из частей определяется сумма НДС, планируемая к уплате поставщикам (далее – НДС по приобретенным ценностям, используемым для производства продукции на внутренний рынок и НДС по приобретенным ценностям, используемым для производства продукции на внешний рынок). Указанные суммы НДС будут использованы для расчета НДС, планируемого к уплате в бюджет (возмещения из бюджета) по операциям на внутреннем рынке и НДС, планируемого к возмещению из бюджета по операциям на внешнем рынке.

5.4.1.3 Сумма НДС, планируемая к уплате в бюджет (к возмещению из бюджета) по операциям на внутреннем рынке рассчитывается как разница, между входящим НДС, рассчитанным в п.5.4.1.1 и НДС по приобретенным ценностям, используемым для производства продукции на внутренний рынок, рассчитанным в п.5.4.1.2.

5.4.2 Величина НДС по приобретенным ценностям, планируемая к возмещению из бюджета в условиях применения ставки НДС 0% по продукции, реализованной на экспорт, рассчитывается по каждому месяцу планируемого года на основании:

- величины НДС по приобретенным ценностям, используемым для производства продукции на внешний рынок. Метод расчета величины НДС приведен в п.5.4.1.2;

- среднего срока предоставления документов, подтверждающих экспорт каждого из месяцев планируемого года и правомерность применения налоговой ставки 0%, а также среднего срока возмещения экспортного НДС налоговыми органами, определенными на основании эмпирических данных предпланового периода. При этом делается допущение, что срок предоставления документов, подтверждающих экспортную реализацию, не превышает 180 дней после таможенного оформления;
- удельного веса экспортной выручки, подтвержденной налоговыми органами, в каждом из месяцев планируемого года, с учетом принадлежности подтвержденной экспортной выручки тому или иному месяцу планируемого года. Удельный вес также определяется исходя из опыта (эмпирических данных) предпланового года.

5.4.3 Более подробно методика расчета величины НДС к возмещению по экспортным операциям описана в «Методике определения сумм налога на добавленную стоимость по приобретенным (оприходованным) материальным ресурсам, выполненным работам, оказанным услугам, использованным для производства экспортной продукции».

5.4.4 На величину НДС, планируемую к уплате в бюджет по операциям на внутреннем рынке и на величину НДС, планируемую к возмещению из бюджета на основании применения налоговой ставки 0% по экспортным операциям, влияет также величина НДС по следующим операциям:

- НДС к возмещению по импортным поставкам;
- НДС за иностранные юридические лица;
- НДС по расчетам с таможенными органами;
- Увеличение налога за счет экспорта;
- Увеличение налога по экспорту за счет авансов.

5.5 Методы формирования поступлений и выплат по инвестиционной деятельности

5.5.1 В Платежный бюджет консолидируется плановая информация из Бюджета инвестиционных поступлений и Бюджета инвестиционных выплат в части поступлений и выплат по инвестиционной деятельности в разрезе видов выбытия внеоборотных активов, поступлений от долгосрочных финансовых вложений и инвестиционных проектов (по инвестиционным поступлениям) и направлений инвестиций и инвестиционных проектов (по инвестиционным выплатам).

5.5.2 Методика расчета величины поступлений и выплат по инвестиционной деятельности определяется «Методика по формированию и исполнению бюджета инвестиций ОАО «ААА» и другими документами, регламентирующими формирование и исполнение Бюджета инвестиций.

5.6 Методы определения НДС по инвестиционной деятельности

5.6.1 Величина НДС, планируемая к уплате в бюджет (или к возмещению из бюджета) в каждом из месяцев планируемого года по инвестиционной деятельности определяется на основании:

- величины входящего НДС, планируемой к получению от покупателей, при проведении расчетов с ними за реализованные им внеоборотные активы ОАО «ААА» (НДС по деинвестициям);
- величины НДС, планируемой к уплате поставщикам внеоборотных активов. При этом делается допущение, что постановка внеоборотных активов на учет происходит в том же месяце, когда они были оплачены.

5.6.2 Величина НДС, планируемая к уплате в бюджет (или к возмещению из бюджета) в каждом из месяцев планируемого года рассчитывается как разница между величинами, указанными в п.5.6.1.

5.7 Методы формирования поступлений и выплат по финансовой деятельности

5.7.1 Плановая информация из Бюджета финансовой деятельности консолидируется в Платежный бюджет в части поступлений и выплат по финансовой деятельности.

5.7.2 Методика расчета величины поступлений и выплат по финансовой деятельности определяется «Методика формирования, контроля и анализа исполнения Бюджета финансовой деятельности ОАО «ААА» и другими документами, регламентирующими формирование и исполнение Бюджета финансовой деятельности.

5.8 Методы и процедуры свода и балансировки годового Платежного бюджета

5.8.1 Сформированные поступления и выплаты в разрезе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности консолидируются в годовой Платежный бюджет. Годовой Платежный бюджет формируется в виде таблицы, с разбивкой по кварталам, кварталы по месяцам, и по внутреннему и внешнему рынкам, в которой указывается денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, а также совокупный денежный поток. При этом поступления по операционной деятельности группируются по ответственным подразделениям или видам продукции, а выплаты - бюджетодержателям.

5.8.2 Формат годового Платежного бюджета приведен в Приложении А.

5.8.3 В случае отрицательного совокупного денежного потока (когда совокупные выплаты больше чем поступления) производится балансировка Платежного бюджета, которая производится строго вместе с балансировкой Бюджета финансовой деятельности.

5.8.4 Для целей балансировки, совокупный денежный поток рассчитывается с учетом финансового резерва.

5.8.5 Балансировка выражается изменением одного или нескольких параметров при соответствующем отражении произошедших изменений в соответствующем бюджете:

- увеличение прогноза доходов от реализации основной и прочей продукции, оказания услуг. При этом подразумевается, что подобное увеличение доходов может быть достигнуто и они могут быть получены в необходимые сроки;
- увеличение деинвестиций за счет пересмотра состава и параметров инвестиционных проектов по выбытию внеоборотных активов;
- изменение периода оборота дебиторской задолженности и прогнозируемых сроков

возврата дебиторской задолженности. При этом должны выполняться ограничения, накладываемые условиями кредитной политики и нормативами;

- изменение сумм предоставляемых авансов контрагентам. При этом должны выполняться ограничения, накладываемые условиями кредитной политики и контрольными показателями;
- изменение периода оборота кредиторской задолженности и сроков выплат по кредиторской задолженности. При этом должны выполняться ограничения, накладываемые условиям кредитной политики, нормативами и контрольными показателями;
- уменьшение величин желаемых остатков продукции, сырья и основных материалов на начало соответствующих бюджетных периодов, т.е. изменение периода оборота запасов ГП, НЗП, и сырья и материалов;
- снижение затрат;
- изменение параметров реализации инвестиционных проектов, связанных с капитальными вложениями и долгосрочными финансовыми вложениями;
- привлечение кредитов и займов для покрытия возникающего дефицита денежных средств;
- увеличение величины собственного капитала;
- и прочие.

Подпись и дата

6 Методы и процедуры формирования квартального Платежного бюджета. Методы и процедуры корректировки годового Платежного бюджета

6.1 Платежный бюджет на квартал формируется в целях:

- планирования потребностей в денежных средствах и их эквивалентах в процессе осуществления ОАО «ААА» операционной, финансовой и инвестиционной деятельности в течение квартала;
- оперативного управления поступлениями и выплатами в рамках квартала и контроля их целевого использования;
- контроля и обеспечения исполнения Платежного бюджета на год.

6.2 Состав и содержание квартального Платежного бюджета соответствует составу и содержанию годового Платежного бюджета.

6.3 Бюджет на квартал формируется в разбивке по месяцам.

6.4 Бюджет на квартал не подлежит корректировке после его утверждения.

6.5 Формирование квартального Платежного бюджета осуществляется на основании:

- данных утвержденного годового Платежного бюджета в разбивке по кварталам;
- фактических данных об исполнении Платежного бюджета по кварталам, предшествующих предплановому;
- прогноза исполнения предпланового квартала.

6.6 При этом должны выполняться цели, устанавливаемые:

- целевыми и контрольными показателями;
- показателями других бюджетов: функциональных, БДР по операционной деятельности, бюджета инвестиций и бюджета финансовой деятельности;
- графиками расчетов с контрагентами.

6.7 Базовый вариант представления Платежного бюджета на квартал отражает степень влияния бюджета и соответствующих мероприятий на квартал на достижение годового Платежного бюджета и приведен в Приложении Б.

6.8 Процедура свода и балансировки квартального Платежного бюджета аналогична процедуре свода и балансировки годового Платежного бюджета.

6.9 Одновременно с формированием квартального Платежного бюджета могут быть подготовлены предложения по корректировке или уточнению Платежного бюджета на год.

6.10 Корректировка бюджета заключается в изменении целевых или контрольных показателей и прочих параметров годового бюджета, обусловленными изменениями условий внешней среды, стратегических целей, условий ведения производственно-

хозяйственной деятельности в соответствии с принятыми решениями Правления и утвержденными решением Совета директоров. Корректировка годового бюджета подразумевает внесение в него изменений, которые неминуемо приведут к изменению результатов деятельности на год по сравнению с ранее запланированными.

6.11 Процедура корректировки Платежного бюджета может быть вызвана:

– внешними факторами:

- а) изменение законодательства, в т.ч. налогового, нормативных актов и постановлений регулирующих органов,
- б) резкое и непредсказуемое изменение макроэкономической среды,
- в) чрезвычайные и форс-мажорные обстоятельства,
- г) штрафы и пени, начисленные и предстоящие к выплате, в т.ч. по результатам проверок фискальных органов,
- д) корпоративные внеплановые решения собственников,
- е) прочие внешние факторы;

– внутренними причинами:

- а) решения Президента–генерального директора;
- б) изменение целевых и контрольных показателей;
- в) корректировки бюджетов подразделений, функциональных бюджетов, бюджета доходов и расходов по операционной деятельности, бюджета инвестиций и бюджета финансовой деятельности;
- г) изменения кредитных политик в области:
 - 1) расчетов с покупателями на внутреннем (внешнем) рынке,
 - 2) расчетов с поставщиками и подрядчиками на внутреннем (внешнем) рынке,
 - 3) привлечения кредитных ресурсов;
- д) ненадлежащее исполнение контрагентами и ОАО «ААА» своих обязательств;
- е) прочие внутренние причины.

6.12 Указанные факторы формируют следующие ситуации, ведущие к инициации процедуры корректировки Платежного бюджета:

- неисполнения плана поступлений денежных средств и их эквивалентов;
- появление незапланированных выплат;
- увеличение сумм запланированных выплат;
- изменение форм оплаты, как при поступлении, так при выплате средств;

- изменение графиков расчетов с контрагентами.

6.13 Корректировка Платежного бюджета осуществляется в обязательном порядке совместно с корректировкой Бюджета финансовой деятельности.

6.14 При корректировке бюджета возможны следующие ситуации:

- корректировка Платежного бюджета, которая не вызывается корректировкой бюджета доходов и расходов;
- корректировка Платежного бюджета, связанная с корректировкой бюджета доходов и расходов.

6.15 Процедура корректировки квартального Платежного бюджета соответствует порядку формирования и утверждения годового Платежного бюджета.

6.16 Годовой Платежный бюджет корректируется от квартала, следующего за датой пересмотра и до конца года. В течение квартала, от даты пересмотра и до начала квартала, следующего за датой пересмотра, действуют ранее утвержденные плановые показатели. Корректировки, вносимые в первоначальный вариант годового Платежного бюджета, оформляются документально и сохраняются в виде приложений к первоначальному варианту бюджета.

6.17 Формат корректировки годового Платежного бюджета представлен в Приложении В.

6.18 В случае утверждения скорректированного годового Платежного бюджета он становится базой для формирования квартальных Платежных бюджетов, начиная с планового.

6.19 В случае, если нет оснований для корректировки годового Платежного бюджета, может быть инициирована процедура уточнения Платежного бюджета на следующие за предплановым кварталом кварталы.

6.20 Уточнение бюджета заключается в перераспределении статей бюджета в рамках бюджетного периода, а также значений статей бюджета между бюджетными периодами (кварталами, месяцами) и бюджетодержателями, не вызывающее изменений параметров годового бюджета и производимое в соответствии с решениями Бюджетной комиссии.

6.21 Уточнение квартальных бюджетов происходит таким образом, чтобы сохранить суммарное значение годового бюджета с учетом отклонений за фактически завершенные кварталы.

6.22 При подготовке, согласовании и утверждении квартального Платежного бюджета выполняются следующие процедуры:

- сбор фактической информации о выполнении годового Платежного бюджета на предплановые кварталы с начала года;
- расчет и анализ отклонений значений Платежного бюджета на предплановые кварталы с начала года от условного факта;
- корректировка целевых и контрольных показателей Платежного бюджета на год;

- утверждение скорректированных целевых и контрольных показателей;
- формирование Платежного бюджета на предстоящий квартал в разбивке по месяцам и Платежного бюджета на год (период плановый квартал–конец года).
- утверждение квартального Платежного бюджета.

Подпись и дата

7 Методы и процедуры формирования Платежного бюджета на месяц

7.1 Цели и принципы формирования Платежного бюджета на месяц

7.1.1 Платежный бюджет на месяц формируется в целях:

- планирования потребностей в денежных средствах и их эквивалентах в процессе осуществления ОАО «ААА» операционной, финансовой и инвестиционной деятельности в течение месяца;
- оперативного управления поступлениями и выплатами в рамках квартала и контроля их целевого использования;
- контроля и обеспечения исполнения квартального Платежного бюджета.

7.1.2 Платежный бюджет на месяц формируется до завершения предпланового месяца.

7.1.3 Состав и содержание месячного Платежного бюджета соответствует составу и содержанию квартального Платежного бюджета.

7.1.4 Бюджет на месяц не подлежит корректировке и изменениям после его утверждения.

7.1.5 Платежный бюджет на месяц формируется на основе:

- плановых значений соответствующего месяца в квартальном Платежном бюджете;
- фактических данных об исполнении бюджета за месяцы, предшествующие предплановому в рамках квартала;
- прогноза исполнения предпланового месяца.

7.1.6 При этом должны выполняться цели, устанавливаемые целевыми и контрольными показателями и показателями других бюджетов: функциональных, БДР по операционной деятельности, бюджета инвестиций и бюджета финансовой деятельности; графиками расчетов с покупателями, поставщиками и подрядчиками.

7.2 Методы формирования поступлений от операционной деятельности в рамках месячного Платежного бюджета

7.2.1 Формирование месячного плана поступлений по операционной деятельности ведется в аналитике по внутреннему и внешнему рынкам и основывается на:

- утвержденных параметрах квартального Платежного бюджета;
- фактических данных об исполнении месячных Платежных бюджетов за месяцы, предшествующие предплановому, в рамках планируемого квартала;
- прогнозу исполнения плана по доходам в предплановом месяце. Анализ прогноза исполнения плана по доходам за предплановый месяц позволяет скорректировать доходы планируемого месяца и следующих за ним, что в свою очередь скажется на точности планирования поступлений с учетом недополучения доходов или

получения доходов сверх плана в предплановом месяце;

- прогнозе исполнения плана поступлений в предплановом месяце. Прогноз исполнения плана поступлений связан непосредственно с прогнозом исполнения плана по доходам в предплановом месяце (см. выше), а также исполнением покупателями своих обязательств перед ОАО «ААА» Планирование поступлений осуществляется с учетом дебиторской задолженности, возникшей в месяце, предшествующем планируемому (например, продукцию отгрузили в месяце, предшествующем планируемому, но согласно условиям договора срок оплаты наступит только в планируемом месяце, т.е. доход возник в предшествующем месяце, а поступления – возникнут в планируемом), а также с учетом просроченной дебиторской задолженности.

7.2.2 Величина поступлений планируемого месяца рассчитывается двумя способами.

- на основании данных Бюджета продаж и графиков расчетов с покупателями:
 - а) на основании графиков расчетов с покупателями, отнесенных на планируемый объем отгрузки этого же месяца определяется величина поступлений в планируемом месяце за отгрузку этого же месяца,
 - б) исходя из планируемого возврата дебиторской задолженности за отгрузку предшествующих предплановому месяцев и предпланового месяца. Величина дебиторской задолженности определяется фактически сложившимися графиками расчетов с покупателями в течение месяцев, предшествующих предплановому и предпланового месяца, отнесенных на отгрузку тех месяцев,
 - в) на основании графиков расчетов с покупателями, отнесенных на планируемый объем отгрузки месяцев, следующих за планируемым, определяется величина авансов, которые поступят в планируемом месяце за отгрузку месяцев, следующих за планируемым;
- на основании данных Бюджета продаж, норматива дебиторской задолженности и данных по заключенным договорам на условиях предоплаты и оплаты по факту отгрузки (например, аккредитивы).

7.2.3 Графики расчетов формируются исходя из зарегистрированных в Финансовой дирекции обязательства покупателей ОАО «ААА» по договорам поставки автомобильной продукции и прочим доходным договорам.

7.2.4 Для формирования графиков расчета с покупателями используются данные учета соответствующих подразделения Финансовой дирекции осуществляющих учет договоров поставки и их условий, фактического времени оплаты и отгрузки продукции.

7.3 Методы формирования выплат по операционной деятельности в рамках месячного Платежного бюджета

7.2.1 Выплаты по операционной деятельности формируются на основании:

- утвержденных параметров квартального Платежного бюджета;
- фактических данных об исполнении месячных Платежных бюджетов в части выплат за месяцы, предшествующие предплановому, в рамках планируемого

квартала;

- прогноза исполнения плана по выплатам в предплановом месяце. Прогноз исполнения плана выплат связан с анализом затратных договоров, акцептованных бюджетодержателями, учтенных и принятых к финансированию Казначейством ФД, а также анализом динамики исполнения ОАО «ААА» своих обязательств перед контрагентами.

7.2.2 Величина выплат планируемого месяца рассчитывается в разрезе бюджетодержателей по каждой статье следующими способами:

- по статье «Материальные затраты» планирование выплат осуществляется по данным бюджета закупок с использованием норматива кредиторской задолженности по каждой подстатье, в т.ч. по подстатье «Сырье и материалы» – по закупающим подразделениям.
- по статье «Расходы на оплату труда» расчет выплат происходит с использованием графиков расчетов с персоналом ОАО «ААА» по заработной плате на планируемый месяц, учитывающих фактическую задолженность перед персоналом за предыдущие месяцы, которая должна быть погашена в планируемом месяце.
- по статьям «Единый социальный налог» и «Налоги и сборы», кроме НДС и акцизов, расчет величины выплат на планируемый месяц осуществляется на основании графиков расчетов по налогам и сборам, учитывающих фактически сложившуюся на начало планируемого месяца задолженность.
- по статьям «Энергоресурсы со стороны» и «Транспортные услуги» расчет величины выплат осуществляется на основании соответствующих статей БДР по операционной деятельности и графиков расчета с поставщиками энергоресурсов и транспортных услуг, учитывающих фактически сложившуюся на начало планируемого месяца задолженность, если она имеет место. В некоторых случаях для расчета выплат по статье «Транспортные услуги» применяются нормативы кредиторской задолженности;
- по статье «Таможенные расходы» планирование выплат осуществляется на основании статьи Бюджета расходов «Таможенные услуги» и принимается условие, что расходы планируемого месяца равны выплатам;
- по статье «Социальные расходы» планирование выплат осуществляется на основании соответствующей статьи Бюджета расходов и принимается условие, что расходы планируемого месяца равны выплатам;
- по статье «Расходы на финансирование» выплаты формируются на основе статьи «Выплаты процентов по внешнему заемному финансированию» месячного Бюджета финансовой деятельности;
- по статьям «Услуги сторонних организаций» и «Прочее» - величина выплат рассчитывается на основании соответствующих статей БДР по операционной деятельности, а также норматива кредиторской задолженности.

7.3 Методы определения НДС по операционной деятельности в рамках месячного Платежного бюджета

7.3.1 Величина НДС, планируемая к уплате в бюджет (или к возмещению из бюджета) в планируемом месяце по операциям на внутреннем рынке определяется способом, аналогичным способу расчета величины НДС, предполагаемой к уплате в бюджет (к возмещению из бюджета) при планировании годового Платежного бюджета.

7.3.2 Также, при расчете величины НДС, учитывается задолженность по налогу, возникшая в месяцах, предшествующих планируемому и которую необходимо оплатить в планируемом месяце.

7.3.3 Величина НДС по приобретенным ценностям, планируемая к возмещению из бюджета в планируемом месяце в условиях применения ставки НДС 0% по продукции, реализованной на экспорт, рассчитывается с использованием того же алгоритма расчета, что используется при расчете подобной статьи при планировании годового Платежного бюджета.

7.4 Методы формирования инвестиционных поступлений и выплат в рамках месячного Платежного бюджета

7.4.1 Формирование инвестиционных поступлений и выплат в рамках месячного Платежного бюджета осуществляется исходя из:

- параметров утвержденного Бюджета инвестиционных выплат и Бюджета инвестиционных поступлений на год с разбивкой по месяцам;
- заключенными договорами с контрагентами, документами, подтверждающими выполнение работ, иными первичными документами. Перечень и состав подтверждающих документов определяется «Методика по формированию и исполнению бюджета инвестиций ОАО «ААА»;
- данными оперативного учета произведенных выплат и фактических поступлений.

7.5 Методы определения НДС по инвестиционной деятельности в рамках месячного Платежного бюджета

7.5.1 Величина НДС, планируемая к уплате в бюджет (или к возмещению из бюджета) в планируемом месяце по инвестиционной деятельности определяется способом, аналогичным способу расчета величины НДС, предполагаемой к уплате в бюджет (к возмещению из бюджета) по инвестиционной деятельности при планировании годового Платежного бюджета.

7.5.2 При расчете величины НДС, учитывается задолженность по налогу, возникшая в месяцах, предшествующих планируемому и планируемая к оплате в планируемом месяце.

7.6 Методы формирования поступлений и выплат по финансовой деятельности в рамках месячного Платежного бюджета

7.6.1 Формирование поступлений и выплат по финансовой деятельности в рамках месячного Платежного бюджета осуществляется исходя из:

- параметров утвержденного Бюджета финансовой деятельности на год с разбивкой по

месяцам;

- заключенных договоров с исполнителями, документами, подтверждающими выполнение работ, иными первичными документами. Перечень и состав подтверждающих документов определяется «Методика формирования, контроля и анализа исполнения Бюджета финансовой деятельности ОАО «ААА»;
- данных оперативного учета произведенных выплат и поступлений.

7.7 Методы и процедуры свода и балансировки месячного Платежного бюджета

7.7.1 При формировании Платежного бюджета на месяц проводится процедура балансировки бюджета с целью исключения возникновения отрицательных величин остатков денежных средств на конец планируемого месяца.

7.7.2 Процедура балансировки Платежного бюджета проводится строго в соответствии и одновременно с балансировкой Бюджета финансовой деятельности.

7.7.3 Для балансировки Платежного бюджета принимаются решения об изменении приведенных ниже одного или нескольких управляемых параметров:

- увеличение плана поступлений. При этом соблюдается условие достижимости увеличения поступлений в необходимые сроки;
- изменение прогнозируемых сроков возврата дебиторской задолженности. При этом должны выполняться ограничения, накладываемые нормативами, контрольными показателями и условиями кредитных политик;
- уменьшение суммы отдельных статей выплат на месяц, не приводящее к корректировке показателей утвержденного бюджета на квартал;
- изменение сумм привлечения кредитов и займов для покрытия возникающего дефицита денежных средств, или краткосрочных финансовых вложений. При этом должны выполняться ограничения, накладываемые нормативами и контрольными показателями (например, размер рыночной процентной ставки по привлекаемым кредитам и займам, доходность краткосрочных финансовых вложений, иные нормативы и пр.).

7.7.4 При балансировке проекта Платежного бюджета оценивается степень выполнения Платежного бюджета на квартал по следующим показателям:

- итога поступлений по операционной деятельности;
- итога выплат по операционной деятельности;
- выплаты по операционной деятельности по отдельным бюджетодержателям в разрезе видов затрат (статьям бюджетного классификатора);
- поступления, выплаты по инвестиционной деятельности;
- поступления, выплаты по финансовой деятельности.

7.7.5 В базовом варианте представления бюджета на месяц необходимо:

- показатели бюджета представить в сравнении с данными квартального бюджета;
- представить отклонение квартального бюджета на предплановые месяцы с начала года от условного факта на данные месяцы с начала квартала;
- представить отклонение квартального бюджета на месяцы с начала квартала по плановый от условного факта на данные месяцы с начала квартала

Базовый вариант представления бюджета на месяц приведен в Приложении Г.

7.7.6 Базовый вариант представления Платежного бюджета на месяц отражает степень влияния бюджета и соответствующих мероприятий на достижение квартального Платежного бюджета.

7.7.7 Платежный бюджет на месяц не подлежит утверждению и является инструментом контроля и анализа исполнения квартального Платежного бюджета.

7.7.8 При подготовке и согласовании месячного Платежного бюджета выполняются следующие процедуры:

- сбор фактической информации о выполнении квартального Платежного бюджета на предплановые месяцы с начала квартала;
- расчет и анализ отклонений значений Платежного бюджета на предплановые месяцы с начала квартала от условного факта;
- корректировка или уточнение контрольных показателей для Платежного бюджета на период «плановый месяц – конец квартала»;
- формирование Платежного бюджета на предстоящий месяц;
- согласование месячного Платежного бюджета.

8 Методы и процедуры исполнения Платежного бюджета

8.1 Финансовая дирекция контролирует движение обязательств как ОАО «ААА», так и внешних контрагентов, и их исполнение на основании оригиналов следующих документов:

- счетов;
- накладных;
- актов выполнения работ;
- иных документов, определенных условиями договора;
- счетов-фактур;
- платежных поручений;
- прочих документов.

8.2 Указанные документы предоставляются бюджетодержателями в Казначейство ФД ОАО «ААА» в рамках заключенных договоров.

8.3 Договора заключаются бюджетодержателями на основании:

- планируемых объемов реализации автомобильной продукции;
- планируемых объемов реализации прочей продукции, работ, услуг;
- лимитов договоров, устанавливающих предел суммы договоров на поставку товарно-материальных ресурсов и услуг внешними контрагентами по каждому подразделению - БЦ в разбивке по статьям бюджета, утвержденных на начало бюджетного года Вице-президентом по стратегическому и корпоративному управлению.

8.4 Все заключенные договора ОАО «ААА» подлежат обязательной регистрации и учету в соответствующих отделах (службах) Финансовой дирекции.

8.5 Для учета и контроля исполнения обязательств в установленные договорами сроки, как ОАО «ААА», так и внешних контрагентов, Казначейство ФД ведет картотеки, в которых отражаются акцептованные и неакцептованные обязательства, а также информация об исполнении акцептованных обязательств.

8.6 Для организации расчетов с внешними контрагентами каждому бюджетодержателю открывается лицевой счет.

8.7 По заявлению бюджетодержателя к лицевому счету могут быть открыты субсчета.

8.8 Лицевые счета могут быть открыты также по отдельным статьям выплат, осуществляемых централизованно.

8.9 Исполнение Платежного бюджета Казначейством осуществляется путем ежедневных начислений средств на лицевые счета бюджетодержателей на основании

параметров Платежного календаря по мере поступления денежных средств или их эквивалентов.

8.10 Платежный календарь формируется на основании параметров утвержденного месячного Платежного бюджета, фактического исполнения Платежного бюджета на периоды, предшествующие планируемому месяцу, лимитов финансирования и графиков расчетов с покупателями и контрагентами и иллюстрирует поступления и выплаты планируемого месяца в разбивке по дням.

8.11 Казначейство Финансовой дирекции ежедневно формирует выписки о состоянии лицевых счетов с учетом оборотов предыдущего дня и предоставляет их бюджетодержателям.

8.12 Для некоторых БЦ ОАО «ААА» открываются текущие счета. Данные подразделения управляют поступлениями денежных средств от покупателей и заказчиков непосредственно на эти счета, а также определяют статьи, по которым осуществляются выплаты с текущих счетов и размер этих выплат.

8.13 Так как поступлений на текущие счета не достаточно для полного финансирования выплат подобных БЦ, для них открываются также лицевые субсчета Казначейства, на которые осуществляется централизованное финансирование выплат в рамках утвержденных параметров Платежного календаря.

8.14 Расчеты с внешними контрагентами осуществляются на основании оригиналов документов, перечисленных в п.8.1, подтверждающих выполнение работ, оказание услуг, поставку товарно-материальных ресурсов, предусмотренных условиями договоров.

8.15 Ежедневно, по факту начисления средств на лицевые счета, бюджетодержатели оформляют Реестры на оплату, содержащие только акцептованные счета, зарегистрированные в картотеке Казначейства Финансовой Дирекции, и предоставляют их в Финансовую Дирекцию. Реестры содержат следующую информацию:

- номер реестра;
- дата реестра;
- лицевой счет;
- данные по каждому платежу:
 - а) наименования получателя платежа,
 - б) реквизиты получателя платежа,
 - в) форма платежа,
 - г) валюта платежа,
 - д) код статьи Платежного бюджета,
 - е) номер и дата договора, зарегистрированного в Юридическом управлении, на основании которого осуществляется платеж,
 - ж) сумма платежа.

8.16 Бюджетодержатели являются ответственными за исполнение Платежного бюджета в части выплат (списаний с лицевых счетов): соблюдения договорных обязательств с контрагентами, соблюдения нормативов кредиторской задолженности. Бюджетодержатели не должны допускать рост цен на поставляемые контрагентами сырье, материалы и услуги и пр., который может быть вызван ответной реакцией контрагентов на неисполнение или на ненадлежащее исполнение бюджетодержателями ОАО «ААА» договорных отношений, при условии наличия начисленных денежных средств на лицевых счетах.

8.17 Реестры на оплату подвергаются анализу со стороны Финансовой дирекции на предмет целесообразности и корректности включения в них тех или иных счетов для контроля целевого и правомерного использования Бюджетодержателями денежных средств, начисленных на лицевые счета.

8.18 По факту проведения выплат Казначейство Финансовой дирекции производит отражение движения денежных средств по лицевым счетам и формирует выписки по лицевым счетам.

Подпись и дата

9 Методы и процедуры контроля и анализа исполнения Платежного бюджета

9.1 Цели анализа исполнения Платежного бюджета

9.1.1 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;
- подготовка информации для принятия управленческих решений, в том числе о пересмотре бюджета, изменении действующих правил и ограничений.

9.1.2 Контроль исполнения Платежного бюджета осуществляется на основании Отчета об исполнении Платежного бюджета, Отчета об анализе исполнения бюджета и Пояснительной записки.

9.2 Основные процедуры контроля и анализа исполнения Платежного бюджета

9.2.1 Основными процедурами контроля и анализа исполнения Платежного бюджета являются:

- формирование отчета об исполнении Платежного бюджета;
- формирование отчета об анализе исполнения Платежного бюджета;
- рассмотрение отчетов об исполнении и анализе исполнения Платежного бюджета.

9.3 Формирование отчетов об исполнении Платежного бюджета

9.3.1 По окончании бюджетного периода (месяц, квартал, год) формируется отчетность об исполнении бюджета с целью:

- контроля выполнения плановых показателей;
- анализа возникающих отклонений и недопущения их возникновения в будущем.

9.3.2 Отчетность формируется на основе данных управленческого учета:

- по казначейскому исполнению:

а) поступлений денежных средств и их эквивалентов от покупателей (источник информации – базы данных (информационные системы) соответствующих подразделений Финансовой дирекции, ответственных за оперативный учет поступлений),

б) начисления денежных средств на лицевые счета бюджетодержателей (источник информации – базы данных (информационные системы) соответствующих подразделений Финансовой дирекции, ведущих учет движения денежных средств по лицевым счетам);

– по исполнению бюджетодержателями:

а) выплат, осуществляемых бюджетодержателями с лицевых счетов в течение отчетного периода (источник информации – базы данных (информационные системы) подразделений Финансовой дирекции, ведущих учет движения денежных средств по лицевым счетам).

9.3.3 В рамках казначейского исполнения Платежного бюджета, на основании данных о фактическом поступлении денежных средств в течение отчетного периода и фактически осуществленных начислений на лицевые счета бюджетодержателей, формируется Отчет по казначейскому исполнению Платежного бюджета в разрезе бюджетодержателей.

9.3.4 В рамках исполнения Платежного бюджета бюджетодержателями, на основании фактического начисления на лицевые счета и фактически осуществленных платежей (списания с лицевых счетов бюджетодержателей), формируется Отчет по исполнению Платежного бюджета бюджетодержателями в разрезе статей бюджета (статей выплат).

9.4 Методы и процедуры анализа исполнения Платежного бюджета и рассмотрения отчетов об анализе Платежного бюджета

9.4.1 Анализ исполнения Платежного бюджета осуществляется путем сопоставления плановых и фактических показателей, а также расчета отклонений фактических показателей от плановых.

9.4.2 На основании отчетов о казначейском исполнении месячного Платежного бюджета и исполнении месячного Платежного бюджета бюджетодержателями готовится расчет отклонений по исполнению месячного Платежного бюджета Казначейством и бюджетодержателями, в котором фактические данные сопоставляются с плановыми как в абсолютном, так и в относительном выражении.

9.4.3 На основании проведенного расчета формируется отчет об анализе казначейского исполнения Платежного бюджета и исполнения Платежного бюджета бюджетодержателями, формируется Пояснительная записка, в которой обосновываются возникшие отклонения фактических значений от плановых.

9.4.4 Ежеквартально формируются агрегированные отчеты по исполнению Платежного бюджета.

9.4.5 Агрегированные отчеты формируются на основе месячных отчетов по исполнению и анализу исполнения Платежного бюджета.

10 Термины и определения

Бюджетная комиссия предприятия - постоянно действующий орган управления в ведение которого входит решение вопросов, связанных с формированием, согласованием, утверждением и контролем исполнения сводного бюджета предприятия. На бюджетной комиссии обсуждаются вопросы финансовой политики предприятия, стратегического и оперативного планирования

Инвестиционная деятельность – это:

- деятельность, связанная с приобретением и выбытием внеоборотных активов и других инвестиций,
- совокупность действий по достижению целей и выполнению задач вложения инвестиций в соответствии с нормативным документом «Положение об инвестиционной деятельности», принятому и утвержденному на предприятии

Корректировка бюджета – изменение целевых и контрольных показателей и прочих параметров годового бюджета, вызванное изменениями условий внешней среды, стратегических целей, условий ведения производственно-хозяйственной деятельности, в соответствии с принятым решением Правления и утвержденное Советом директоров. Корректировка годового бюджета подразумевает внесение в него изменений, которые неминуемо приведут к изменению результатов деятельности, по сравнению с ранее запланированными

Коэффициенты инкассации показывают, какая процентная часть оборотных средств (анализируемого предприятия или его поставщика, в зависимости от типа задолженности), инвестированных в дебиторскую задолженность, поступит в определенный период времени

Операционная деятельность - это деятельность, для которой создано предприятие и которая приносит основной доход, а также прочая деятельность, кроме инвестиционной и финансовой

Стратегический план предприятия – долгосрочный (5 лет и более) план развития предприятия, ориентированный на достижение стратегических целей, охватывающий инвестиционную, операционную и финансовую деятельности. В стратегический план предприятия интегрируются бизнес-планы инвестиционных проектов, включенных в инвестиционную программу, а также планы по операционной и финансовой деятельности. Утверждаются исключительно бизнес-планы проектов, включенных в инвестиционную программу в составе утвержденного стратегического плана предприятия

Сводный бюджет предприятия - пакет документов (бюджетов) согласно «Система бюджетного управления ОАО «ААА» (Концепция)», предоставляемых членам Бюджетной комиссии. Целью формирования сводного бюджета является получение трех прогнозных финансовых отчетов, которые в совокупности дают полное представление о планируемых результатах деятельности предприятия и ожидаемых изменениях в его финансовом состоянии по завершении периода планирования

Уточнение бюджета – перераспределение статей бюджета в рамках бюджетного периода, а также значений статей бюджета между бюджетными периодами (кварталами, месяцами) и бюджетодержателями, не вызывающие изменение параметров годового бюджета и производимые в соответствии с решениями Бюджетной комиссии

Финансовая деятельность – это деятельность, связанная с изменением объема и состава собственного капитала и заемных средств предприятия, а также краткосрочным

размещением свободных финансовых ресурсов

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

Денежный поток – поступления (положительный денежный поток) и выплаты (отрицательный денежный поток) денежных средств в процессе осуществления хозяйственной деятельности предприятия

Выплаты – уменьшение (отток) денежных средств и эквивалентов со счетов предприятия

Поступления – увеличение (приток) денежных средств и денежных эквивалентов на счетах и в кассе предприятия

Ликвидный денежный поток (изменение в чистой кредитной позиции) - показатель избыточного или дефицитного сальдо денежных средств, возникающего в случае полного покрытия всех долговых обязательств по заемным средствам. Показатель характеризует способность генерировать денежные средства для расчета по кредитам

Совокупный денежный поток – сумма денежных потоков от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности

Денежный поток от операционной деятельности – разница между поступлениями и выплатами по операционной деятельности

Денежный поток от инвестиционной деятельности – разница между поступлениями и выплатами по инвестиционной деятельности

Денежный поток от финансовой деятельности – разница между поступлениями и выплатами по финансовой деятельности

Свободный денежный поток для целей стратегического и бизнес-планирования - сумма дисконтированных на величину средневзвешенной стоимости капитала (WACC) свободных денежных потоков. Определяет плановую стоимость бизнеса предприятия

Свободный денежный поток для целей годового и оперативных бюджетов - определяет потребность в финансировании, которая является целевым показателем для бюджета финансовой деятельности

Финансовый резерв – остаток денежных средств на конец планируемого периода, величина которого задается в виде процента от плановой суммы поступлений за период

Период оборота дебиторской задолженности характеризует средний период между моментом осуществления отгрузки и моментом оплаты покупателями своих обязательств

Период оборота кредиторской задолженности характеризует среднее количество дней, затрачиваемых на оплату закупок и других расходов в компании

Свод платежного бюджета – консолидация поступлений и выплат в разрезе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности

Балансировка бюджета – изменением одного или нескольких параметров при соответствующем отражении произошедших изменений в соответствующих бюджетах. Балансировка Платежного бюджета производится в случае отрицательного совокупного денежного потока (совокупные выплаты больше, чем поступления)

11 Сокращения

ВП по ... – вице-президент по ... управлению

ВП по производству – вице-президент по производству

ВП по техническому развитию – вице-президент по техническому развитию

ВП по персоналу – вице-президент по персоналу

ВП по ... – вице-президент по ...

У... – управление консолидированного Платежного бюджета

О... – отдел ...

Ц... – центр сводного бюджетного планирования и контроля

О... – отдел ...

CF (cash flow) – денежный поток

FCF (free cash flow) - свободный денежный поток

LCF (liquid cash flow) – ликвидный денежный поток

БЦ – бюджетный центр

БДР – бюджет доходов и расходов

ГП – готовая продукция

НЗП – незавершенное производство

КЗ – кредиторская задолженность

ДЗ – дебиторская задолженность

ЕСН – единый социальный налог

НДС – налог на добавленную стоимость

ИС – информационная система

Наименование статьи	200X год			в том числе по периодам															
				I квартал						II квартал						...			
	январь 200X			февраль 200X			март 200X			апрель 200X			май 200X			июнь 200X			...
	всего	внутр. рынок	внешн. рынок	всего	внутр. рынок	внешн. рынок	всего	внутр. рынок	внешн. рынок	всего	внутр. рынок	внешн. рынок	всего	внутр. рынок	внешн. рынок	всего	внутр. рынок	внешн. рынок	...
заемного финансирования																			
Выкуп акций у акционеров																			
Дивиденды выплаченные																			
Размещение временно свободных денежных средств																			
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ																			
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ																			
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ																			
СОВОКУПНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК																			

* в соответствии с «Матрицей распределения ответственности по централизованным статьям бюджета за функциональными службами и подразделениями вице-президентов»

Наименование статьи	200X год			в том числе по периодам															
				I квартал						II квартал						...			
	январь 200X			февраль 200X			март 200X			апрель 200X			май 200X			июнь 200X			...
	всего	внутр. рынок	внешн. рынок	всего	внутр. рынок	внешн. рынок	всего	внутр. рынок	внешн. рынок	всего	внутр. рынок	внешн. рынок	всего	внутр. рынок	внешн. рынок	всего	внутр. рынок	внешн. рынок	...
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ																			
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ																			
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ																			
СОВОКУПНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК																			

* в соответствии с «Матрицей распределения ответственности по централизованным статьям бюджета за функциональными службами и подразделениями вице-президентов»

Приложение Б. Базовый вариант представления Платежного бюджета на квартал

(на примере III квартала)

Наименование статьи / показателя	Отклонение годового бюджета I-II кв. от условного факта* I-II кв. 20__ г.		Годовой бюджет на III кв. 20__ г.	Квартальный бюджет на III кв. 20__ г.				Отклонение годового бюджета I-III кв. 20__ г. от условного факта* I-II кв. и бюджета на III кв. 20__ г.	
	тыс. руб.	% от бюджета		В т.ч. по месяцам				тыс. руб.	% от бюджета
				1	2	3	Итого		

** условный факт I-II кв. 20__ г. рассчитывается как сумма факта I квартала, 01-02 месяцев II кв. 20__ г. и ожидания исполнения 03 месяца II кв. 20__ года*

Приложение В. Формат корректировки годового Платежного бюджета

(на примере I квартала)

Наименование статьи / показателя	Отклонение годового бюджета I кв. от условного факта* I кв. 20__ г.			Годовой бюджет на 20__ г.	Скорректирова нный годовой бюджет на 20__ г.	Скорректированные квартальные бюджеты		
	Факт I кв.*	Отклонения				2	3	4
		тыс. руб.	% к бюджету					

* условный факт I кв. 20__ г. рассчитывается как сумма факта 01-02 месяцев I кв. 20__ г. и ожидания исполнения 03 месяца I кв. 20__ года

Приложение Г. Базовый вариант представления бюджета на месяц

(на примере бюджета на май 2 кв. 20__ года)

Наименование статьи / показателя	Отклонение квартального бюджета 1 мес. от условного факта* 1 мес. 2 квартала			Бюджет на 2 кв. 20__ г.	Уточненные месячные бюджеты		
	Факт 1 мес.*	Отклонения			1 (указывается факт)*	2	3
		тыс. руб.	% к бюджету				

* *реальный факт и/или ожидаемое исполнение*

Ссылочные нормативные документы

Обозначение документа, на который дана ссылка	Номер раздела, подраздела, пункта, подпункта, перечисления, приложения, разрабатываемого документа, в котором дана ссылка
«Система бюджетного управления ОАО «ААА» (Концепция)»	1.1, 10
Положение «Формирование целевых и контрольных показателей ОАО «ААА». Основные принципы»	3.3, 6.20
Классификатор «Виды продукции, товаров, работ, услуг реализуемых на сторону» без номера	1.1, 4.1
Классификатор «Виды выбытия внеоборотных активов» без номера	1.1, 4.1
Классификатор «Статьи бюджета» без номера	1.1, 4.1
Классификатор «Направления инвестиций» без номера	1.1, 4.1
«Методика формирования, контроля и анализа исполнения Бюджета финансовой деятельности ОАО «ААА»	5.3.11, 5.7.2, 7.6.1
«Методика по формированию и исполнению бюджета инвестиций ОАО «ААА»	5.5.2, 7.4.1
«Сетка перехода от статей бюджета к бюджетодержателям» («Матрица распределения ответственности по централизованным статьям бюджета за функциональными службами и подразделениями вице-президентов (расходы БДР по операционной деятельности)»)	5.1.2, Приложение А
«Методика определения сумм налога на добавленную стоимость по приобретенным (оприходованным) материальным ресурсам, выполненным работам, оказанным услугам, использованным для производства экспортной продукции» без номера	5.4.3

