

**Положение о бюджетном планировании и контроле
ЗАО «Х»**

200__г.

Содержание:

1.	Введение.....	3
2.	Порядок внесения в Положение уточнений, изменений и дополнений.....	4
3.	Глоссарий терминов и определений.....	4
4.	Принципы построения системы бюджетного планирования и контроля.....	6
5.	Участники бюджетного процесса Общества и их роли.....	7
5.1.	Перечень и описание участников.....	7
5.2.	Права и ответственность ЦО.....	8
6.	Финансовая структура Общества.....	9
6.1.	Классификация ЦО.....	9
7.	Взаимосвязь долгосрочного бизнес-планирования и бюджетного планирования и контроля.....	12
7.1.	Общие положения стратегического и инвестиционного бизнес-планирования.....	12
7.2.	Основные процессы бизнес-планирования.....	12
8.	Ключевые показатели деятельности в рамках системы бюджетного планирования и контроля.....	14
8.1.	Общие положения.....	14
8.2.	Требования к определению КПД.....	15
8.3.	Основные процессы управления на основе КПД на уровне Общества.....	15
8.4.	Управление на основе КПД на уровне Центров ответственности.....	17
9.	Нормирование.....	17
9.1.	Общие положения нормирования.....	17
9.2.	Субъекты и процессы нормирования.....	18
10.	Роль классификаторов и справочников в системе бюджетирования.....	20
10.1.	Роль бюджетных классификаторов.....	20
10.2.	Используемые классификаторы.....	21
11.	Структура бюджета.....	22
12.	Подготовка, утверждение и корректировка бюджета.....	24
12.1.	Подготовка бюджета Общества.....	24
12.2.	Утверждение бюджета.....	25
12.3.	Корректировка бюджет.....	26
12.4.	Формирование и утверждение плана платежей Общества на месяц.....	26
13.	Исполнение, контроль и анализ исполнения бюджета.....	27
13.1.	Основные положения.....	27
13.2.	Основные процедуры.....	28
13.3.	Контроль исполнения бюджета.....	29
13.4.	Анализ исполнения бюджета Общества.....	29
14.	Ключевые характеристики и роль финансовой бюджетной модели.....	30
15.	Методика балансировки бюджетных показателей.....	31
16.	Приложения.....	32

1. Введение.

Настоящее Положение о бюджетном планировании и контроле (далее – Положение) определяет цели и задачи организации бюджетного управления ЗАО «Х» (далее - Общество), основные процедуры и мероприятия, производимые в ходе формирования, утверждения, исполнения, контроля и анализа исполнения бюджета Общества, участников мероприятий и их роли в рамках бюджетного планирования и контроля, а также структуру и методику формирования бюджета Общества.

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

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

Отдельные нормы, не вошедшие в данное Положение и относящиеся к компетенции подразделений и должностных лиц Общества, участвующих в общем процессе финансово-экономического управления Общества, подлежат регламентации в прочих приказах и иных распорядительных документах, издаваемых в рамках Общества в развитие настоящего Положения. Изменения в соответствующие документы должны быть внесены и введены в действие в течение месяца со дня ввода настоящего Положения. Нормативные документы, в части, противоречащей данному Положению, утрачивают свою силу с момента ввода в действие Положения.

Настоящее Положение утверждается приказом Генерального директора Общества и с момента утверждения является обязательным для исполнения всеми подразделениями и должностными лицами.

Порядок подготовки бюджетной отчетности Общества для акционеров и членов Совета Директоров регламентируется отдельными документами.

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

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 Общества.

Инициатором внесения уточнений, изменений и дополнений может быть любой работник Общества. Предложения в письменном виде (с обоснованием необходимости) подаются в Финансово-экономический отдел Общества (ФЭО).

Финансово-экономический отдел в двухнедельный срок рассматривает поданные предложения, согласовывает их с участниками бюджетного процесса, описываемых данным Положением. По результатам согласования ФЭО готовит необходимую редакцию Положения, либо отклоняется предложение о внесении изменений с уведомлением автора и Генерального директора о принятом решении.

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

3. Глоссарий терминов и определений.

Для целей бюджетного планирования и контроля Общества используются следующие термины и определения:

Активы – ресурсы, контролируемые Обществом или его структурным подразделением, 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 бюджета от плановых или нормативных.

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

Баланс - отчет о финансовом состоянии, раскрывающий информацию по счетам активов, обязательств и собственного капитала Общества 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 Общества или его подразделений на определенный промежуток времени (год, квартал, месяц); инструмент планирования, контроля и анализа в процессе управления деятельностью Общества.

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

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

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

Закупки – сумма активов и соответствующих им обязательств, возникших вследствие приобретения товаров и услуг.

Затраты – стоимость ресурсов, использованных в процессе хозяйственной деятельности предприятия. Затраты, еще не признанные расходами, капитализируются, т.е. отражаются в составе незавершенного производства, готовой продукции и прочих активах.

Инвестиция - любой проект (программа, план) приобретения, строительства или реконструкции активов, потенциально предполагающий прямое или косвенное получение дополнительных или сохранение существующих доходов в течение длительного периода, обычно более чем одного года.

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

Консолидированный бюджет – бюджет Общества в целом.

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.

Норматив – целевое значение единицы базы нормирования, разрабатывается на основе ключевых показателей деятельности, показателей внешней среды, а также нормативов прошлых периодов

Нормирование – определение системы показателей-ориентиров, задающих значения для планирования и контроля определенных статей бюджета.

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

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

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

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;
- 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 отчетный период.

Основная деятельность – деятельность, связанная с получением доходов от обычных видов деятельности.

Прочая деятельность – прочая операционная и внереализационная деятельность, отличная от основной деятельности.

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

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 Общества на производство продукции, работ, услуг в доле, относящейся к проданным в отчетном периоде продукции, работам, услугам.

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

4. Принципы построения системы бюджетного планирования и контроля.

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 планирования и контроля.

- Принцип участия.

Руководители и сотрудники всех подразделений должны принимать непосредственное участие в подготовке бюджета и принятии мер на основании анализа исполнения бюджета.

- 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).

- Принцип приемлемости.

Результаты, представленные в бюджете, должны быть согласованы со стратегией Общества, а планируемые операции не должны противоречить установленным регламентам.

- Принцип согласованности.

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

- Принцип единых классификаторов и справочников.

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

- Принцип периодичности.

Бюджеты составляются на год в разбивке по кварталам и по месяцам. Текущая деятельность осуществляется в соответствии с утвержденным годовым и уточненным оперативным бюджетом, которые принимаются до начала планового периода.

- Принцип существенности.

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

- Принцип сопоставимости.

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.

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.

- Принцип соотношения затрат и результата.

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

- Принцип полезности.

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

- Принцип разделения полномочий.

Ответственность за формирование и исполнение бюджетов должна соответствовать полномочиям руководителей Общества и его структурных подразделений.

5. Участники бюджетного процесса Общества и их роли.

5.1. Перечень и описание участников.

Совет директоров – орган управления Общества, устанавливающий значения, стратегических показателей деятельности Общества на 5 лет, ключевых показателей

деятельности Общества на год (макроплан), утверждающий годовой бюджет и контролирующий ход его исполнения.

Генеральный директор – единоличный исполнительный орган Общества, отвечающий за организацию разработки стратегии и бизнес-плана Общества на 5 лет, определение целей и задач Общества, в рамках чего обеспечивает утверждение Советом Директоров стратегических КПД общества и ключевых показателей деятельности Общества на год (макроплан), организацию подготовки годового плана работы, бюджета и отчета о деятельности Общества, утверждающий оперативный бюджет и контролирующий ход его исполнения и несущий ответственность перед Советом директоров за исполнение годового бюджета.

Директор по стратегии и развитию – заместитель Генерального директора Общества, отвечающий за разработку мероприятий, направленных на выполнения принятой стратегии Общества и достижения утвержденных стратегических показателей деятельности Общества, в рамках чего осуществляет координацию разработки бизнес-плана Общества на 5 лет, организацию разработки бизнес-планов и обоснований инвестиций по новым направлениям деятельности Общества, координацию процессов стратегического, инвестиционного и бюджетного планирования Общества.

Финансовый директор – заместитель Генерального директора Общества, отвечающий за организацию бюджетного процесса.

Бюджетно-инвестиционный комитет (БИК) - коллегиальный совещательный орган при Генеральном директоре, в ведение которого входит согласование перечня и значений КПД и нормативов, используемых в бюджетном процессе, согласование бюджета Общества и бюджетов Центров ответственности, рассмотрение и анализ результатов их исполнения, выработка рекомендаций Генеральному директору по управлению Обществом в ходе планирования, исполнения и анализа исполнения бюджета, разработка предложений и обоснований пересмотра утвержденного Советом директоров консолидированного годового бюджета Общества. Деятельность Бюджетно-инвестиционного комитета регулируется Положением о бюджетно-инвестиционном комитете, утверждаемым Генеральным директором Общества, и настоящим Положением.

Финансово-экономический отдел (ФЭО) – структурное подразделение Общества, отвечающее за:

- координацию бюджетного процесса во исполнение настоящего Положения,
- координацию деятельности Центров ответственности в процессе составления и исполнения бюджета Общества,
- осуществление платежей со счетов и обеспечение исполнения утвержденного бюджета движения денежных средств.

Центр ответственности (ЦО) – подразделение Общества или конкретный сотрудник общества, отвечающий за формирование и исполнение бюджета Общества в рамках своих функций.

5.2. Права и ответственность ЦО

5.2.1. Руководитель ЦО несет ответственность за:

- Координацию работы подразделений и сотрудников Общества для качественного выполнения ЦО основных функций в рамках бюджетного процесса;
- Формирование и исполнение бюджета ЦО;
- Своевременное представление плановых и фактических показателей деятельности ЦО и другой необходимой информации Финансово-экономическому отделу, руководству Общества.

5.2.2. Руководитель ЦО имеет право:

- В целях повышения качества планирования направлять в Бюджетно-инвестиционный комитет предложения по пересмотру перечня и значений нормативов, используемых в бюджетном процессе;
- Инициировать при необходимости пересмотр утвержденного бюджета ЦО.

6. Финансовая структура Общества.

Финансовая структура Общества - это совокупность ЦО и распределение полномочий и ответственности между ними по формированию, исполнению и контролю бюджетов Общества.

6.1. Классификация ЦО.

6.1.1. Для целей бюджетного планирования и контроля ЦО классифицируются по уровню полномочий и ответственности руководителя ЦО. Выделяются следующие ЦО:

6.1.2. **Центр затрат** (далее ЦЗ) – ЦО, руководитель которого отвечает за достижение поставленных целей в рамках утвержденного бюджета затрат. Основными целями ЦЗ являются оптимизация относящихся к деятельности ЦЗ затрат и выполнение установленных КПД и нормативов.

Основные задачи центра затрат:

- - в рамках формирования бюджета:
- формирование закрепленных за ЦЗ затратных статей бюджета путем заполнения заявки на финансирование на следующий бюджетный период.
- формирование плановых статей выплат в бюджете движения денежных средств (БДДС) по закрепленным статьям путем заполнения заявки на финансирование на следующий бюджетный период.
- взаимодействие с Центрами прибыли и Центрами финансовой ответственности по поводу определения уровня и состава расходов.
- - в рамках исполнения бюджета:

- осуществление хозяйственных операций в соответствии с утвержденным бюджетом,
- инициация текущих договоров в соответствии с утвержденным бюджетом,
- инициация заявок на расходование денежных средств,
- контроль обязательств по исполняемым договорам.
- - в рамках анализа исполнения бюджета:
- анализ отклонений по затратам и выполнению КПД ЦЗ
- принятие мер по устранению негативных отклонений по затратам с целью выполнения плановых показателей.

6.1.3. **Центр финансовой ответственности (далее ЦФО)** – ЦО, руководитель которого отвечает за достижение поставленных ему целей в рамках утвержденного бюджета затрат по существующим и новым договорам, относящимся к деятельности одного или нескольких центров затрат и прибыли.

Основные задачи центра финансовой ответственности:

- в рамках формирования бюджета:
 - формирование новых и изменения существующих затратных статей бюджета с учетом появления новых или изменения условий существующих договоров,
 - разработка нормативов по затратам, связанным с заключением и исполнением новых договоров, в соответствии с разделом 8 настоящего Положения,
 - заполнение заявок на финансирование на следующий бюджетный период по планируемым к заключению новым договорам или изменению условий существующих договоров в части объемов и состава потребляемых товаров, работ и услуг,
 - взаимодействие с Центрами прибыли и Центрами затрат по поводу определения уровня и состава расходов
- в рамках исполнения бюджета:
 - инициация новых договоров в соответствии с утвержденным бюджетом,
 - контроль за уровнем затрат по статьям бюджета, связанных с исполнением новых договоров или изменением условий существующих договоров,
 - передача ЦЗ дальнейшей работы по исполнению договоров и ответственности за уровень затрат после их заключения или изменения
- в рамках анализа исполнения бюджета:
 - анализ отклонений по затратам и выполнению КПД ЦФО
 - принятие мер по устранению негативных отклонений по затратам с целью выполнения плановых показателей.

6.1.4. **Центр прибыли (далее ЦП)** – ЦО, руководитель которого отвечает за максимизацию маржинальной прибыли по направлению деятельности Общества и выполнение иных установленных ему КПД и нормативов, который имеет право определения и регулирования уровня и состава доходов и прямых затрат, влияющих на маржинальную прибыль ЦП.

Основные задачи центра прибыли:

- в рамках формирования бюджета:
 - формирование доходных и расходных статей бюджета в соответствии с целевыми значениями КПД,
 - разработка тарифной политики направления деятельности,
 - разработка плана продаж,
 - определение уровня и состава прямых расходов направления деятельности
 - разработка нормативов по расходным статьям в рамках направления деятельности в соответствии с разделом 9 настоящего Положения,
 - согласование заявок на финансирование затрат ЦФО и ЦЗ,
- в рамках исполнения бюджета:
 - согласование договоров и текущих расходов и платежей ЦЗ и ЦФО,
 - определение и регулирование уровня и состава затрат с целью обеспечения маржинальной прибыли, запланированной в бюджете, в том числе инициирование организационных изменений в структуре, связанных с данным ЦП подразделений.
- в рамках анализа исполнения бюджета:
 - анализ отклонения фактических показателей от плановых,
 - корректировка плановых значений на последующие периоды с целью достижения целевых КПД годового бюджета

6.1.5. **Центр инвестиций (далее ЦИ)** – ЦО, который отвечает за эффективность инвестиций и использования активов в рамках инвестиционного проекта. В зависимости от масштаба и специфики инвестиционного проекта центром инвестиций может являться ЦП или ЦФО.

Основные задачи центра инвестиций:

- в рамках формирования бюджета:
 - согласование планов по закрепленным за ЦИ инвестиционным проектам,
 - анализ плановой эффективности инвестиций,
 - заполнение заявок на финансирование капитальных вложений,
 - контроль за включением ЦФО заявок по договорам, которые будут возникать в процессе осуществления инвестиций.
- в рамках исполнения бюджета:
 - согласование договоров в соответствие с утвержденным бюджетом инвестиций,
 - согласование платежей в соответствие с утвержденным бюджетом инвестиций,
 - контроль за выполнением КПД и статей бюджета, связанных с данными инвестициями, т.е. фактически контроль за участвующими в реализации инвестиционного проекта ЦО с целью обеспечения плановой экономической эффективности
- в рамках анализа исполнения бюджета:
 - анализ отклонений по планам в составе бюджета инвестиций и выработка мер по изменению бюджета для достижения плановой эффективности инвестиций.

Конкретный перечень ЦО по каждой статье бюджета разрабатывается и утверждается отдельным распоряжением Генерального директора до начала подготовки бюджета в соответствии с форматом, указанным в Приложении №1 к данному бюджету. Также в процессе подготовки или исполнения бюджета возможные изменения в данном перечне должны быть оформлены документально.

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

7.1. Общие положения стратегического и инвестиционного бизнес-планирования

- 7.1.1. Целью стратегического планирования является создание долгосрочных конкурентных преимуществ и достижение утвержденных Советом директоров стратегических КПД Общества,
- 7.1.2. Документом и инструментом стратегического планирования Общества является бизнес-план, составляемый на 5-летний период времени (далее – бизнес-план) и охватывающий операционную, инвестиционную и финансовую деятельность Общества,
- 7.1.3. В бизнес-план Общества интегрируются показатели согласованных на БИК инвестиционных проектов, а также основные показатели, рассчитанные по операционной и финансовой видам деятельности,
- 7.1.4. На основании показателей бизнес-плана разрабатываются целевые значения ключевых показателей деятельности Общества на планируемый год (макроплан), инструментом реализации которых является система бюджетного планирования и контроля
- 7.1.5. Процессы разработки бизнес-плана, его ежегодного пересмотра, формирования на его основе целевых значений КПД и годового бюджета Общества носят непрерывный характер. Бизнес-план на следующие 5 лет утверждается ежегодно до 30 августа, после чего на его основе формируются целевые значения КПД на планируемый год и годовой бюджет Общества.

7.2. Основные процессы бизнес-планирования

7.2.1. К основным процессам бизнес-планирования относятся:

- 1) Определение показателей внешней среды для бизнес-планирования,
- 2) Планирование операционной, инвестиционной и финансовой деятельности Общества 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.

7.2.2. Определение показателей внешней среды для бизнес-планирования

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

7.2.2.2. Показатели внешней среды для целей бизнес-планирования задаются подразделениями Общества по профилю деятельности, согласуются БИК и утверждаются Генеральным директором и, далее, Советом Директоров ежегодно вместе с утверждением бизнес-плана,

- 7.2.2.3. В случае изменения показателей внешней среды, возможен перерасчет бизнес-плана и подготовка предложений о соответствующих корректировках бизнес-плана.
- 7.2.2.4. Базовый перечень показателей внешней среды представлен в Приложении № 2.
- 7.2.3. Планирование операционной, инвестиционной и финансовой деятельности Общества и интеграции данных разделов в бизнес-план.
- 7.2.3.1. Планирование операционной деятельности заключается в планировании операционных доходов и расходов на основе ассортиментной, производственной, сбытовой и прочих стратегий Общества,
- 7.2.3.2. До начала консолидации данных в бизнес-план Общества проводится разработка и расчет эффективности инвестиционных проектов Общества (для чего может быть разработано с «Положение об инвестиционном планировании Общества»), а также сведение всех планов инвестиционных проектов в единый Инвестиционный план,
- 7.2.3.3. Финансовая деятельность Общества планируется после подготовки операционного и инвестиционного плана Общества. Подготовка долгосрочного плана финансовой деятельности заключается в анализе необходимости, вариантов и параметров привлечения долгосрочных кредитов и займов, а также капитала собственников и инвесторов.
- 7.2.3.4. 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 Общества
- 7.2.4. Определение эффективности бизнес-плана и его балансировка.
- 7.2.4.1. Эффективность Бизнес-плана Общества определяется путем сравнения задаваемых Советом Директоров целевых значений стратегических КПД со значениями данных показателей, получаемыми на основании расчета Бизнес-плана.
- 7.2.4.2. К стратегическим КПД относятся:
- Доля рынка по оказываемым Обществом услугам,
 - Объем продаж,
 - Чистая прибыль,
 - Стоимость бизнеса (капитализация),
 - Прочие утвержденные Советом Директоров стратегические КПД.
- 7.2.4.3. В случае несоответствия значений рабочей версии бизнес-плана целевым значениям стратегических КПД, Генеральный директор инициирует пересмотр бизнес-плана и перерасчет его показателей, после чего согласует обновленную версию бизнес-плана и направляет для утверждения в Совет директоров.
- 7.2.5. Утверждение бизнес-плана.
- 7.2.5.1. Бизнес-план Общества утверждается Советом Директоров при соответствии показателей Бизнес-плана целевым значениям стратегических КПД или, при невозможности их достижения,

корректировке целевых значений стратегических КПД до значений показателей Бизнес-плана.

- 7.2.6. Разработка целевых значений КПД для годового бюджета на основе показателей бизнес-плана
- 7.2.6.1. На основании показателей утвержденного бизнес-плана разрабатываются целевые значения КПД для Общества на планируемый год - макроплан.
- 7.2.6.2. При отсутствии утвержденного Советом Директоров бизнес-плана Общества и стратегических КПД Общества макроплан разрабатывается на основе показателей предыдущих периодов и прогноза развития на планируемый период.
- 7.2.6.3. Проект макроплана согласовывается БИК и предоставляется на рассмотрение Генеральному Директору для последующего утверждения Советом Директоров.
- 7.2.6.4. Формат макроплана Общества приведен в приложении №3 к настоящему Положению
- 7.2.7. Контроль и анализ исполнения бизнес-плана включает в себя контроль и анализ операционного, инвестиционного и финансового разделов бизнес-плана.

8. Ключевые показатели деятельности в рамках системы бюджетного планирования и контроля.

8.1. Общие положения.

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

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

Ключевые показатели деятельности Общества разрабатываются на основе стратегии развития Общества, бизнес-плана Общества на 5 лет, анализа деятельности Общества за предыдущие периоды, показателей внешней среды, и служат для планирования, контроля, выполнения бизнес-процессов и функциональных задач, а также деятельности Общества и ЦО.

Стратегический ключевой показатель деятельности (СКПД) – КПД Общества в целом, целевое значение которого устанавливается Советом директоров на определенный период времени.

8.1.1. КПД используются для:

- определения развития Общества и его ЦО в долгосрочной, среднесрочной перспективе, а также на предстоящий бюджетный период;

- планирования и контроля эффективности выполнения производственных процессов Общества;
- оценки деятельности ЦО;
- создания единых критериев для сравнения деятельности ЦО;
- создания основы для разработки нормативов;
- системы оплаты труда и материального стимулирования сотрудников Общества;
- принятия оперативных управленческих решений.

8.1.2. В Обществе используются две основные группы ключевых показателей деятельности в соответствии со сферами ответственности менеджеров Общества:

- 1) Ключевые показатели деятельности Общества в целом (макроплан) (Приложение №3);
- 2) Ключевые показатели деятельности ЦО (Приложение №4).

8.1.3. Ключевые показатели деятельности Общества отражают деятельность Общества в целом и относятся к сфере ответственности Генерального директора Общества.

8.1.4. Ключевые показатели деятельности ЦО отражают деятельность Центров ответственности Общества и относятся к сфере ответственности руководителей соответствующих ЦО.

8.2. Требования к определению КПД.

8.2.1. КПД должны соответствовать следующим критериям:

- полезность для принятия управленческих решений,
- пригодность для оценки деятельности и стимулирования ответственных за значения КПД сотрудников Общества,
- понятность КПД для принимающего решение менеджера.

8.3. Основные процессы управления на основе КПД на уровне Общества.

8.3.1. На уровне Общества формируются следующие группы КПД:

- ключевые показатели деятельности Общества (макроплан);

8.3.2. Управление Обществом 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.

8.3.3. Формирование и утверждение целевых значений КПД.

8.3.3.1. Перечень и значения КПД для Общества (макроплан) формируется ФЭО с на основе стратегии развития Общества и разработанного бизнес-плана Общества, анализа деятельности Общества за предыдущие периоды, показателей внешней среды, с учетом предложений Директоров Общества, согласовывается Бюджетно-инвестиционным комитетом и утверждается Генеральным директором и, далее, Советом директоров. Формат макроплана приведен в Приложении №3 к данному Положению.

8.3.3.2. Макроплан служит основой для формирования перечня и целевых значений КПД Центров ответственности.

8.3.3.3. Подразделения, ответственные за формирование перечня и целевых значений КПД ЦО, определяются решением Генерального директора по представлению БИК.

8.3.3.4. Перечень и целевые значения КПД ЦО формируется ЦО, согласовывается БИК и утверждается Генеральным директором после разработки и согласования макроплана Общества.

8.3.3.5. Сроки, порядок и ответственность за формирование, согласование и утверждение КПД Общества и ЦО определяется утвержденным Генеральным директором регламентом формирования и утверждения годового бюджета.

8.3.4. Корректировка целевых значений КПД.

8.3.4.1. Корректировка целевых значений КПД осуществляется при необходимости в рамках процедуры корректировки бюджета.

8.3.4.2. Существуют следующие причины пересмотра целевых значений КПД в рамках бюджетного года:

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

8.3.4.3. Инициаторами корректировки целевых значений КПД в рамках бюджетного периода являются члены СД, Генеральный директор, члены Бюджетно-инвестиционного комитета, руководители ЦО. Утверждение скорректированных целевых значений КПД производится решением Генерального директора или Совета Директоров в зависимости от уровня КПД.

8.3.5. Контроль и анализ деятельности на основе КПД.

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

8.3.5.2. Метод и порядок получения информации о фактических значениях КПД за период описывается в информационных карточках КПД (формат представлен в Приложении №5).

8.3.5.3. Информация об исполнении КПД по итогам бюджетного периода отражается в отчетах по выполнению КПД, рассматривается БИК. БИК проводит оценку выполнения КПД и в случае необходимости готовит свои предложения Генеральному Директору, направленные на выполнение плановых КПД.

8.3.5.4. Отчеты по выполнению КПД формируются:

- по КПД Общества (макроплану) – ФЭО. Вся необходимая информация для расчета КПД Общества должна представляться в ФЭО соответствующим подразделениями;
- по КПД Центров ответственности - ЦО.

8.4. Управление на основе КПД на уровне Центров ответственности

- 8.4.1. На уровне ЦО формируются КПД Центров ответственности.
- 8.4.2. Все устанавливаемые на уровне ЦО КПД должны соответствовать макроплану, не противоречить его экономической сути. В состав КПД ЦО могут входить показатели макроплана, а также непосредственно относящиеся к ЦО показатели.

9. Нормирование

9.1. Общие положения нормирования

9.1.1. В рамках системы бюджетного планирования и контроля нормирование предполагает определение системы технически и экономически обоснованных целевых значений переменных, оказывающих непосредственное влияние на определенные статьи бюджета.

9.1.2. Для целей нормирования в Обществе принимаются следующие определения:

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

Норматив – целевое значение единицы 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.

9.1.3. Основными задачами нормирования являются:

- повышение эффективности, объективности и прозрачности процесса планирования и контроля исполнения бюджетов Общества и ЦО за счет расчета целевых значений статей бюджета через нормативы;
- повышение прогнозируемости финансовых показателей деятельности Общества 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.

9.1.4. Нормативы, используемые в Обществе, 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 Общества;
- 2) Вторая группа нормативов - является основой планирования и контроля в разрезе прогнозного баланса, включая денежные средства, дебиторскую и кредиторскую задолженности, запасы, долгосрочные активы.

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

9.1.5. В рамках системы бюджетного планирования и контроля нормирование производится на основе утвержденных целевых значений КПД Общества и ЦО,

показателей внешней среды, а также на основе анализа нормативов предыдущих бюджетных периодов, данных учета.

9.1.6. Прогнозное значение статьи получается с использованием базы нормирования и норматива.

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

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

9.1.9. Ответственность за организацию процесса нормирования возлагается на Генерального директора.

9.1.10. Методологическая работа по разработке детальной технологии нормирования по статье (или группе статей) бюджета ведется в соответствующем ЦО Общества при участии ФЭО.

9.1.11. Список статей бюджета, подлежащих нормированию на уровне ЦО с указанием баз нормирования и нормативов по каждой статье, утверждается до начала подготовки бюджета распоряжением Генерального директора

9.2. Субъекты и процессы нормирования.

9.2.1. Субъектами системы нормирования являются:

- Генеральный директор, утверждающий нормативы;
- Бюджетно-инвестиционный комитет, согласующий нормативы;
- ЦО, ответственные за разработку, расчет и согласование нормативов по вверенным статьям бюджета и оценку их соблюдения;
- ЦО, которые должны осуществлять хозяйственные операции с соблюдением нормативов,
- ФЭО, использующая нормативы в целях планирования и анализа отклонений по исполнению бюджета;

9.2.2. Основными процессами системы нормирования являются:

- 1) Разработка и утверждение нормативов;
- 2) Пересмотр или корректировка нормативов;
- 3) Контроль отклонений по нормативам на основе представляемой отчетности.

9.2.3. Разработка и утверждение нормативов.

9.2.3.1. Ответственность за разработку нормативов возлагается на руководителей ЦО. Контроль над процессом разработки нормативов осуществляется Директором, отвечающим в соответствии с «Распределением обязанностей между директорами» за бизнес-процесс, в котором участвует данный норматив.

9.2.3.2. Для разработки нормативов ЦО проводит анализ вверенных статей бюджета на основании данных учета, плановых данных и дополнительной информации, влияющей на данный норматив

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

- 1) Существующая практика нормирования:

- Факторы, определяющие размер данной статьи бюджета - физические или финансовые показатели в наибольшей степени связанные с данной статьей,
- Возможность сбора фактической информации, исходя из существующей практики учета данных (бухгалтерский, отдельный учет и т.д.),
- Существование отраслевых нормативов по соответствующим статьям, их принципы,
- Нормирование данных статей в Обществе 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 Общества:

- Анализ вариации значений статьи в зависимости от подразделения Общества 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 Общества:

- Анализ динамики изменений фактических значений по статье по каждому подразделению поквартально,
- Предварительный прогноз статьи на предстоящий год в разбивке по кварталам.

9.2.3.4. Расчет или изменение нормативов производится ЦО с учетом:

- КПД Общества и ЦО,
- 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.

9.2.3.5. На основании выводов по анализу статей бюджета ЦО 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.

9.2.3.6. Список нормативов утверждается Генеральным директором после согласования Бюджетно-инвестиционным комитетом Общества и доводится до сведения руководителей ЦО Общества.

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

9.2.4. Пересмотр или корректировка

9.2.4.1. Все предложения по корректировке нормативов проходят ту же процедуру обоснования и утверждения, что и процесс утверждения нормативов. Процедура пересмотра нормативов может быть инициирована Генеральным директором, членом Бюджетно-инвестиционного комитета, руководителем ЦО.

9.2.4.2. 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 Генеральным директором.

9.2.5. Контроль отклонений по нормативам.

9.2.5.1. По окончании бюджетного периода ЦО по данным учета составляет отчет об отклонениях фактических показателей от нормативов. Руководители ЦО производят анализ отклонений, подготавливают письменные отчеты по анализу таких отклонений и направляют их в адрес ФЭО, БИК и руководителей подразделений, которые допустили существенные отклонения.

9.2.5.2. Отчеты ЦО по анализу отклонений нормативов выносятся на рассмотрение БИК Общества одновременно с отчетом об исполнении бюджета и пояснительной запиской.

Процесс нормирования внедряется в Обществе поэтапно и может инициироваться как соответствующими распоряжениями Генерального директора, так и другими руководителями Общества. Действие данного Положения не должно быть ограничено отсутствием на начальном этапе процесса нормирования в Обществе.

10. Роль классификаторов и справочников в системе бюджетирования.

10.1. Роль бюджетных классификаторов.

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

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

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

10.1.4. При составлении бюджетных классификаторов используется принцип иерархических кодов.

10.1.5. Классификаторы разрабатываются с учетом принципа существенности.

10.2. Используемые классификаторы.

10.2.1. В системе бюджетирования Общества могут использоваться следующие классификаторы:

- 1) Центры ответственности
- 2) Виды услуг
- 3) Доходы
- 4) Группы потребителей
- 5) Статьи затрат
- 6) Статьи поступлений и выплат
- 7) Прочие утвержденные Генеральным директором классификаторы.

Состав и структура классификаторов может меняться в зависимости от аналитических потребностей Общества и изменений условий деятельности. Конкретный перечень и состав классификаторов уточняется в процессе их разработки и утверждается до начала подготовки бюджета отдельным распоряжением Генерального директора.

10.2.2. Классификатор «Центры ответственности». Показывает выделенные в Обществе Центры ответственности. Используется для однозначного отнесения определенного бюджетного показателя к бюджету Центра ответственности.

10.2.3. Классификатор «Виды услуг». Представляет собой перечень услуг и работ, оказываемых и производимых всеми подразделениями Общества.

10.2.4. Классификатор «Доходы». Представляет собой перечень всех категорий доходов, которые Общество может получать в процессе своей деятельности. В части доходов по основной деятельности строится на основе классификатора «Виды услуг».

10.2.5. Классификатор «Статьи затрат» показывает виды используемых ресурсов и направления их расходования.

10.2.6. Классификатор «Статьи поступлений и выплат» разделяет все поступления и выплаты Общества по видам деятельности (операционная, инвестиционная и финансовая) и показывает источники поступления и направления расходования денежных средств Общества.

10.2.7. Список подразделений, ответственных за ведение классификаторов и справочников определяется отдельным распоряжением Генерального директора.

10.2.8. В случае, если для целей бюджетирования на уровне ЦО необходимо дополнить уже имеющиеся классификаторы с целью получения более детального аналитического среза информации, ответственное подразделение самостоятельно разрабатывает описание введенного дополнительного иерархического уровня единиц справочника и доводит это описание до участников бюджетного процесса. Процесс подготовки классификаторов должен осуществляться поэтапно и

инициироваться как соответствующими распоряжениями Генерального директора, так другими руководителями Общества.

11. Структура бюджета.

11.1. Бюджет Общества представляет собой набор взаимосвязанных планов, выраженных в денежных и натуральных величинах на 1 финансовый год, квартал и месяц.

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

11.3. Бюджеты формируются на 2 уровнях:

- 1) Бюджет Общества;
- 2) Бюджеты ЦО

11.4. Бюджеты верхнего уровня формируются путем консолидации бюджетов нижнего уровня.

11.5. Состав бюджета.

Базовый состав бюджета Общества и бюджетов ЦО представлен ниже в таблице. Уточненный состав бюджета Общества и бюджетов ЦО ежегодно утверждается Генеральным директором перед началом подготовки очередного годового бюджета.

Наименование плана	Бюджет Общества	ЦИ	Бюджет ЦП	Бюджет ЦЗ / ЦФО
Ключевые показатели деятельности Общества (макроплан)	X			
Ключевые показатели деятельности Центров ответственности		X	X	X
План доходов	X		X	
План расчетов с покупателями	X		X	
План операционных затрат	X		X	X
План закупок по операционной деятельности	X		X	X
План расчетов с кредиторами по операционной деятельности	X		X	X
План инвестиций	X	X		
План финансовой деятельности	X			

Наименование плана	Бюджет Общества	ЦИ	Бюджет ЦП	Бюджет ЦЗ / ЦФО
Бюджет прибылей и убытков (БПУ)	X		X	
Бюджет движения денежных средств (БДДС)	X			
Прогнозный баланс	X			

11.6. **План доходов** показывает доходы по основным видам деятельности, а также прочие доходы, которые Общество или Центр прибыли планируют получить в течение бюджетного периода. Доходы каждого вида распределяются также по группам потребителей. Доходы, связанные с продажами, планируются также в натуральных показателях с учетом принципа существенности. Составляется как на уровне Общества в целом, так и для Центров прибыли. План составляется с учетом планируемых ввода и вывода (или реконструкции) объектов основных средств, влияющих на доходы.

11.7. **План состояния расчетов с покупателями** отражает дебиторскую задолженность покупателей, полученные от них авансы, а также сальдо по расчетам на конец планируемого периода. Составляется с аналитикой по группам покупателей. План формируется в целях обеспечения необходимого финансового состояния Общества и управления дебиторской задолженностью.

11.8. **План операционных затрат** показывает стоимость ресурсов, которые Общество или Центр ответственности собирается использовать в процессе хозяйственной деятельности в течение бюджетного периода.

При разнесении затрат на Центры ответственности следует учитывать, что затраты включаются в бюджет того Центра ответственности, в котором они возникают.

План затрат Центра ответственности показывает все относимые на него затраты, вне зависимости от того, кто заключал договор на приобретение использованных ЦО материалов и услуг.

План затрат составляется с учетом вывода и ввода в эксплуатацию объектов основных средств.

11.9. **План закупок товаров и услуг** по операционной деятельности показывает стоимость товаров и услуг, которые предполагается приобрести в течение бюджетного периода как для основной, так и для прочей деятельности, а также изменение стоимости товарно-материальных запасов на конец каждого бюджетного периода.

11.10. **План состояния расчетов с кредиторами** отражает кредиторскую задолженность перед контрагентами, выданные авансы и сальдо по расчетам на конец планируемого периода. Составляется в аналитике по группам контрагентов.

11.11. **План инвестиций** показывает капитальные вложения, которые Общество планирует осуществить в бюджетном периоде, а также задолженности и выплаты, связанные с

приобретением и созданием инвестиционных объектов. План составляется с аналитикой по группам объектов инвестирования.

11.12. План финансовой деятельности составляется для Общества в целом и показывает движение финансовых ресурсов (привлечение и размещение).

11.13. Бюджет прибылей и убытков (БПУ) составляется для Общества в целом и Центров прибыли. Прогнозный отчет о прибылях и убытках отражает общую величину прибыли Общества и ЦП, а также группы статей доходов и расходов, за счет которых сформировался финансовый результат деятельности.

11.14. Бюджет движения денежных средств (БДДС) составляется для Общества в целом и является инструментом управления ликвидностью.

Бюджет движения денежных средств отражает сальдо поступлений и выплат в целом, а также отдельно по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. В план включаются следующие основные разделы: поступления и выплаты по операционной деятельности, поступления и выплаты по инвестиционной деятельности, поступления и выплаты по финансовой деятельности.

11.15. Прогнозный баланс показывает структуру капитала предприятия и позволяет оценить планируемые изменения в финансовом состоянии предприятия на конец бюджетного периода.

11.16. Форматы бюджетных документов на каждый бюджетный год подготавливается ФЭО, согласовывается БИК и утверждается Генеральным директором на начальной стадии процесса бюджетирования.

12. Подготовка, утверждение и корректировка бюджета.

12.1. Подготовка бюджета Общества.

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

12.1.2. Годовой бюджет Общества и Центров ответственности составляется на 1 финансовый год с разбивкой по кварталам и по месяцам, в соответствии с Регламентом формирования, утверждения и корректировки годового бюджета Общества.

12.1.3. До начала каждого квартала производится процедура уточнения оперативного бюджета в разбивке по месяцам. Оперативный бюджет Общества составляется в тех же форматах, что и годовой, в соответствии с Регламентом формирования, утверждения и корректировки оперативного бюджета Общества.

12.1.4. Подготовка годового бюджета включает в себя следующие основные процедуры:

- 1) Определение и согласование параметров внешней среды, используемых при формировании бюджета;
- 2) Формирование макроплана;
- 3) Разработка и утверждение классификаторов;
- 4) Доведение параметров внешней среды, макроплана и классификаторов до ЦП;
- 5) Формирование КПД и нормативов для ЦП;
- 6) Доведение параметров внешней среды, макроплана, КПД ЦП, классификаторов до ЦФО и ЦЗ;
- 7) Формирование КПД и нормативов для ЦФО и ЦЗ;
- 8) Формирование доходной части бюджета;
- 9) Формирование затратной части бюджета;
- 10) Формирование бюджета прибылей и убытков;
- 11) Формирование инвестиционной части бюджета;
- 12) Формирование плана финансовой деятельности;
- 13) Формирования бюджета движения денежных средств;
- 14) Формирование проекта консолидированного бюджета.

12.1.5. Подготовка оперативного бюджета включает в себя следующие основные процедуры с учетом фактической информации предыдущих периодов с целью выполнения утвержденных годовых показателей:

- 1) Подготовка исполнения бюджета за предшествующий бюджетный период.
- 2) Формирование уточненной доходной части бюджета Формирование уточненной затратной части бюджета.
- 3) Формирование оперативного бюджета прибылей и убытков.
- 4) Формирование уточненной инвестиционной части бюджета.
- 5) Формирование уточненного плана финансовой деятельности.
- 6) Формирование оперативного бюджета движения денежных средств.
- 7) Формирование уточненного консолидированного бюджета.

12.2. Утверждение бюджета

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

- подготовленный бюджет соответствует установленным на бюджетный период целевым значениям КПД и нормативам;
- бюджет подготовлен в соответствии с принятыми правилами;
- бюджет достижим и принимается к исполнению руководством Общества.

12.2.2. Основные процедуры утверждения годового бюджета Общества:

- Рассмотрение и согласование планов ЦО и годового бюджета Общества Бюджетно-инвестиционным комитетом.
- Рассмотрение и согласование планов ЦО и годового бюджета Общества Генеральным директором Общества.
- Рассмотрение и утверждение годового бюджета Общества Советом Директоров.

12.2.3. Основные процедуры утверждения оперативного бюджета Общества:

- Рассмотрение и согласование уточненных планов ЦО и оперативного бюджета Общества Бюджетно-инвестиционным комитетом.
- Рассмотрение и утверждение уточненных планов ЦО и оперативного бюджета Общества Генеральным директором Общества.

12.3. **Корректировка бюджет**

- 12.3.1. Корректировка бюджета – изменение параметров бюджета, вызванное изменениями условий внешней среды, целей Общества, условий ведения производственно-хозяйственной деятельности Общества, в соответствии с принятым решением Генерального директора и Совета директоров.
- 12.3.2. Корректировка бюджета подразумевает внесение в него изменений, которые неминуемо приведут к изменению результатов деятельности, по сравнению с ранее запланированными.
- 12.3.3. Корректировка бюджета производится в тот момент, когда становится ясно, что утвержденный ранее бюджет не может быть выполнен. Инициатором корректировки может выступать руководитель Центра ответственности, который в результате анализа исполнения бюджета или мониторинга внешней среды приходит к выводу, что запланированные цели не будут достигнуты.
- 12.3.4. Бюджет корректируется со следующего квартала после квартала, в котором было принято решение о корректировке и до конца бюджетного периода. До начала действия скорректированного бюджета действует утвержденный ранее бюджет.
- 12.3.5. Решения о корректировке бюджетов Центров ответственности или корректировке оперативных бюджетов, не приводящие к корректировке годового бюджета Общества, согласуются Бюджетно-инвестиционным комитетом и утверждаются Генеральным директором.
- 12.3.6. Решения о корректировке годового бюджета Общества предлагаются Генеральным директором и принимаются Советом директоров.

12.4. **Формирование и утверждение плана платежей Общества на месяц.**

- 12.4.1. Ежемесячные планы платежей Общества – планы выплат по основной, финансовой и инвестиционной деятельности, формируемые ежемесячно на основе утвержденного годового и оперативного бюджета движения денежных средств. План платежей Общества на месяц позволяет производить оперативный контроль соответствия производимых операций плану платежей.

12.4.2. В ходе формирования и утверждения плана платежей Общества на месяц производятся следующие действия:

- 1) Сбор заявок по корректировке плана платежей (ЗК) (в соответствии с Регламентом подготовки плана платежей Общества на месяц) от ЦО для включения в план платежей Общества на месяц;
- 2) Согласование ЗК с ФЭО и по необходимости с ЦП (ЦИ) и ЦФО по статье, по которой подается ЗК;
- 3) Свод и балансировка проекта плана платежей Общества на месяц;
- 4) Рассмотрение и утверждение Финансовым директором проекта плана платежей Общества на месяц;
- 5) Доведение утвержденного плана платежей Общества на месяц до руководителей ЦО до 3 рабочего дня планируемого месяца.

13. Исполнение, контроль и анализ исполнения бюджета.

13.1. Основные положения.

13.1.1. Исполнение бюджета - осуществление Центром ответственности в течение бюджетного периода систематической хозяйственной деятельности, направленной на достижение производственно-финансовых результатов в соответствии с показателями утвержденного бюджета (КПД, нормативы, значения статей бюджета и т.п.).

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

13.1.3. 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.

13.1.4. Система исполнения бюджета Общества 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;
- В течение бюджетного периода ведется оперативный учет движения обязательств по заключенным договорам, соответствующим утвержденным в бюджете статьям планов доходов, затрат, закупок и пр. планов;
- Составление, исполнение и контроль исполнения планов платежей Общества на месяц, соответствующих бюджету и заключенным договорам.

13.1.5. 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.

13.1.6. 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.

13.2. Основные процедуры.

13.2.1. Исполнение бюджета Общества включает в себя следующие процедуры:

- 1) Формирование и утверждение плана платежей Общества на месяц;
- 2) Заключение договоров, осуществление выплат и контроль за поступлением денежных средств от клиентов,
- 3) Управление статьями затрат и выплат в ходе исполнения бюджета.

13.2.2. Контроль исполнения бюджета Общества включает в себя следующие процедуры:

- 1) Предварительный контроль – авторизацию руководителями подразделений производимых хозяйственных операций;
- 2) Последующий контроль достоверности предоставляемой отчетности, контроль выполнения правил управления статьями и авторизации.

13.2.3. Заключение договоров и осуществление выплат осуществляется в соответствие с инструкцией по заключению договоров и инструкцией по заполнению заявки на расходование денежных средств (заявки РДС).

13.2.4. Исполнение бюджета Общества 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 движения обязательств по заключенным договорам и оперативного учета произведенных платежей в разрезе статей утвержденного бюджета.

13.2.5. Все заключаемые центром ответственности договоры на приобретение товаров и услуг должны соответствовать плану закупок и/или затрат.

13.2.6. Исполнение плана платежей Общества на месяц осуществляется путем подачи в подразделение, осуществляющее платежи, заявок на расходование денежных средств (или иных унифицированных документов), содержащих следующую необходимую информацию:

- Инициатор платежа (должностное лицо, руководитель подразделения ЦО, бюджетный контролер), наделенное соответствующими полномочиями,
- Назначение платежа,
- Ссылка на документ, являющийся основанием для платежа,
- Код выплаты в соответствии с классификатором статей выплат;
- Срок (дата) платежа,
- Отметка бюджетного контролера о соответствии заявки бюджету выплат на текущий месяц,
- Отметка об авторизации заявки на оплату (подпись) уполномоченного лица.

Форма заявки на расходование денежных средств и инструкции по её заполнению приведены в Инструкции по применению бланка «Служебной записки – заявки на расходование денежных средств ЗАО «Х» (заявка РДС)

13.3. Контроль исполнения бюджета.

13.3.1. При исполнении бюджета используются следующие процедуры предварительного контроля:

- Экономическая экспертиза договоров – проверка соответствия цен на товары, работы и услуги, планируемые к приобретению по проекту договора, действующим на момент проверки данного проекта договора рыночным ценам на их аналоги, и их обоснованность с учетом установленных в проекте договора или дополнительного соглашения требований к качеству продукции, условий поставки и оплаты, проводимая в соответствии с Инструкцией о порядке заключения договоров.
- Предварительный контроль платежей – авторизация должностным лицом, имеющим соответствующие полномочия, заявки на оплату, на основании которой производятся платежи с расчетных счетов, на соответствие бюджету. В ходе исполнения бюджета все платежи с расчетных счетов производятся ФЭО на основании единого унифицированного документа.

13.3.2. Последующий контроль включает в себя следующие мероприятия:

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

13.3.3. Выборочная проверка достоверности данных бюджетной отчетности по результатам бюджетного периода производится по необходимости. Выбор ЦО, которые будут подлежать проверке, осуществляется БИК Общества совместно с Главным бухгалтером, Финансовым директором. Проверка производится ФЭО с привлечением специалистов Бухгалтерии Общества, иных специалистов при необходимости. Результаты проверки оформляются в виде акта, который направляется руководителю Бюджетно-инвестиционного комитета. Предписание по результатам проверки направляется руководителям ЦО и Генеральному директору. В случае выявления существенных нарушений или фактов сознательного искажения отчетности, ответственные лица ЦО подвергаются материальному и прочему взысканию.

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

13.4. Анализ исполнения бюджета Общества

13.4.1. 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.

13.4.2. Основные процедуры:

- 1) подготовка фактической отчетности об исполнении бюджета,
- 2) анализ отклонений фактических значений от запланированных,
- 3) рассмотрение отчетов об исполнении бюджета,
- 4) подготовка и принятие решений на основе анализа исполнения.

13.4.3. Подготовка фактической бюджетной отчетности.

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

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

13.4.3.2. Отчет об исполнении бюджета по данным регистров бухгалтерского учета составляет ФЭО. Для этого он осуществляется сбор данных с регистров бухгалтерского учета, а также использует иную управленческую отчетность (отчеты биллинга, отчеты о продажах коммерческих отделов и т.д.).

13.4.4. Проведение анализа отклонений.

13.4.4.1. 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).

13.4.4.2. ЦО должен отчитаться перед ФЭО 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 отчетным периоды. ФЭО проводит анализ исполнения бюджета Общества, обобщает результаты анализа отклонений ЦО, делает выводы о причинах отклонений и предположения о достижении показателей годового бюджета общества исходя из выявленных тенденций.

13.4.4.3. Обобщенные результаты анализа исполнения и причины отклонения в виде пояснительной записки представляются ФЭО Финансовому директору, после согласования с которым Бюджетно-инвестиционному комитету и Генеральному директору. При необходимости БИК заслушивает отчеты руководителей ЦО и предлагает Генеральному директору проекты решений, направленных на поощрение, привлечение к ответственности, иные решения по итогам рассмотрения достигнутых результатов.

13.4.4.4. По результатам анализа Бюджетно-инвестиционным комитетом Генеральным директором принимаются решения о корректировке бюджета, изменении правил и процедур. При этом руководители ЦО отвечают за отклонения по контролируемым статьям. Полномочия руководителей ЦО по управлению статьями бюджета определяются при его формировании.

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

14. Ключевые характеристики и роль финансовой бюджетной модели.

14.1. При формировании бюджета используется финансовая модель.

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

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

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

14.5. С целью получения возможности моделировать изменение в финансовом состоянии Общества в зависимости от входных параметров, выполнять варианты расчеты, анализировать возможные результаты в случае принятия тех или иных управленческих решений, используется компьютерная модель.

15. Методика балансировки бюджетных показателей.

15.1. Критерии сбалансированного бюджета

- установленные КПД достигаются;
- установленные нормативы соблюдаются;
- отсутствуют кассовые разрывы (отрицательные остатки денежных средств).

15.2. Процедуры, выполняемые при балансировке Бюджета

- 1) Проверка Бюджетов ЦО и Общества на достижение КПД.
- 2) Проверка Бюджетов ЦО и Общества на соблюдение нормативов.
- 3) Балансировка Бюджета движения денежных средств. Прогноз движения денежных средств Общества должен быть сбалансирован – прогнозные величины денежных средств на начало и конец каждого планируемого периода не могут быть отрицательными. Для балансировки Бюджета движения денежных средств по согласованию с Бюджетно-инвестиционным комитетом Генеральным директором 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 услуг связи 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 контрагентам. 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 отдельных статей затрат и инвестиций. При этом, несмотря на то, что такое изменение может повлечь за собой корректировку прогноза по доходам, ключевые показатели деятельности должны быть достигнуты.
 - привлечение кредитов и займов для покрытия возникающего дефицита денежных средств.

16. Приложения

Приложение 1 «Перечень ЦО Общества и распределение полномочий и ответственности за статьи бюджета»

Приложение 2 «Показатели внешней среды Общества»,

Приложение 3 «Ключевые показатели деятельности Общества (макроплан)»,

Приложение 4 «Ключевые показатели деятельности ЦО Общества»

Приложение 5 «Формат информационной карточки КПД»

Приложение 1
к Положению о бюджетном
планировании и контроле
ЗАО «Х»

**Формат «Перечня ЦО Общества и распределение полномочий и
ответственности за статьи бюджета»**

Номер статьи	Группа	Подгруппа	Наименование	ЦП	ЦФО	ЦЗ
АХ0081	АРЕНДА	Аренда производственных помещений	Аренда помещений ХХХ	Иванов	АХО	АХО

Номер статьи	Группа	Подгруппа	Наименование	ЦИ	ЦФО	ЦЗ
ЭТ0101	ИНВЕСТИЦИИ	Модернизация и реконструкция объектов действующей сети	Строительство новых объектов	Петров	ОПС	ОПС

Формат «Показатели внешней среды на ____ год.»

1. Курсы валют		
Рубль	инфляция годовая	
Валюта		Курс
Доллар США	руб. / 1 долл.	
ЕВРО	руб. / 1 евро	
2. Налоги и сборы		
Наименование	База	Ставка
НДС	Добавленная стоимость	
Налог на прибыль	Налогооблагаемая прибыль	
Налог на имущество	Имущество	
Транспортный налог	Мощность двигателя транспортного средства	
Налог на рекламу	Расходы предприятия на рекламу	
Сбор Миниинфорсвязи	Выручка предприятия от услуг связи (без НДС)	
Отчисления в фонд универсального обслуживания	Выручка предприятия от услуг связи (без НДС)	
Налоги в ФЗП		
Налог на доходы физических лиц	Доход работника	
ЕСН	ФЗП работника нарастающим итогом с начала года	
	До 280 000 руб.	
	От 280 001 руб. до 600 000 руб.	
	Свыше 600 000 руб.	
3. Стратегические внешние ресурсы		
Индекс роста цен на ресурсы XXX		
Максимальная ставка по кредиту (в руб.)		
4. Другие показатели		
Получение положительного решения по использованию частот для сети XXX		
Наличие объектов сети местной телефонной связи в коде XXX на территории XXX		
Реализация проекта "XXX" в Московском регионе		
Минимальная ставка по депозиту (руб.)		

Приложение №3
к Положению о бюджетном
планировании и контроле
ЗАО «Х»

**Формат «Ключевые показатели деятельности ЗАО "Х" на ____ год.
(Макроплан)»**

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Прогноз предыдущего года	Целевое значение на планируемый год	% роста к пред. году	Значение в бюджете
1.	ФИНАНСЫ					
1.1	Доходы всего	Тыс. руб				
1.1.1	в т.ч. тарифные доходы	Тыс. руб				
1.2	Расходы всего	Тыс. руб				
1.2.1	Прямые переменные расходы	Тыс. руб				
1.2.2	Постоянные расходы	Тыс. руб				
1.2.3	в т.ч. заработная плата с отчислениями	Тыс. руб				
1.2.4	в т.ч. использование сетевых ресурсов	Тыс. руб				
1.2.5	в т.ч. аренда	Тыс. руб				
1.3	Маржинальная прибыль Общества	Тыс. руб				
1.3.1	Общехозяйственные постоянные расходы	Тыс. руб				
1.4	ЕВИТДА	%				
1.5	Чистая прибыль	Тыс. руб				
1.5.1	Рентабельность по прибыли от реализации (по доходам)	%				
1.6	Рентабельность основной деятельности (по себестоимости)	%				
1.7	Рентабельность по чистой прибыли (по себестоимости)	%				
1.8	Рентабельность продаж (прибыль по основной деятельности /доходы от основной деятельности)	%				
1.9	Объем выплат по инвестициям	Тыс. руб				
2.	МАРКЕТИНГ / СБЫТ					
2.1	ARPU ПРС (МРТ 1327), без мг/мн связи	\$				
2.2	ARPU ПРС (TETRA 300), без мг/мн связи	\$				
2.3	ARPU МТС (транзитные абоненты) (абонентских номеров / линий), без мг/мн связи	\$				
2.4	ARPU МТС (прямые абоненты) (абонентских номеров / линий), без мг/мн связи	\$				
2.5	Количество абонентских номеров в сети на конец периода	Ед.				
2.6	Коэффициент задействования монтированной номерной емкости в коде 095	%				
2.7	Расходы на рекламу/маркетинг	Тыс. руб				
2.8	Уровень коммерческих расходов в общих доходах	%				
2.9	Доля доходов от новых потребителей в общих доходах	%				

Положение о бюджетном планировании и контроле ЗАО «Х»

2.10	Оборачиваемость дебиторской задолженности	дн.				
3.	ПЕРСОНАЛ					
3.1	Среднесписочная численность персонала	ед.				
3.2	Производительность труда (доход на 1 сотрудника)	Тыс. руб				
3.3	Зарплатаемкость (доход от операционной деятельности / ФОТ)	Ед.				
3.4	Средний ФОТ (с учетом ЕСН) на 1 сотрудника	руб. / мес.				
3.5	Коэффициент текучести кадров	%				
4.	КАЧЕСТВО ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ / УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ					
4.1	Выявлено повреждений по заявлениям абонентов по вине Х - всего	Ед. / мес.				
4.2	из них устранено в контрольные сроки	Ед. / мес.				
4.3	Число счетов, жалобы по которым признаны обоснованными в отчетном периоде	Ед. / мес.				
4.4	% отказов в установлении контрольных соединений в сети местной телефонной связи	%				

Приложение 4
к Положению о бюджетном
планировании и контроле
ЗАО «Х»

Ключевые показатели деятельности Центров ответственности ЗАО "Х"
на ____ год.
На Примере ЦО «XXX»

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Прогноз предшествующего года	Целевое значение на год	% роста к пред. году	Значение в бюджете
1.	ФИНАНСЫ					
	Доходы всего, в т.ч.:	Тыс. руб				
	Тарифные доходы	Тыс. руб				
	Прямые переменные расходы	Тыс. руб				
	Прибыль от реализации	Тыс. руб				
	Прямые постоянные расходы всего в т.ч.:	Тыс. руб				
	Заработная плата и соц. отчисления	Тыс. руб				
	Аренда	Тыс. руб				
	Использование сетевых ресурсов	Тыс. руб				
	Прямые расходы всего	Тыс. руб				
	Маржинальная прибыль	Тыс. руб				
	Рентабельность по прибыли от реализации (по доходам)	%				
	Маржинальная рентабельность (по прямым расходам)	%				
2.	МАРКЕТИНГ / СБЫТ					
	ARPU от услуг, в т.ч.:	\$/Аб.№				
	- по оперативной связи	\$/Аб.№				
	Подключено абонентских номеров	Ед.				
	Отключено абонентских номеров (не более)	Ед.				
	Количество абонентских номеров в сети (на конец периода)	Ед.				
	Средняя стоимость абонентского оборудования и комплектующих на 1 подключаемого абонента	Тыс. руб				
	Коэффициент задействования ресурсов сети	%				

	Оборачиваемость дебиторской задолженности	Дн.				
3 .	ПЕРСОНАЛ					
	Среднесписочная численность персонала, в т.ч.:	Ед.				
	Среднесписочная численность персонала ОРТС	Ед.				
	Производительность труда (доход на 1 сотрудника), в т.ч.:	Тыс. руб				
	Производительность труда (доход на 1 сотрудника ОРТС)	Тыс. руб				
	Зарплатаемкость (доход от операционной деятельности / ФОТ), в т.ч.:	Ед.				
	Зарплатаемкость (доход от операционной деятельности / ФОТ персонала ОРТС)	Ед.				
	Средний ФОТ на 1 сотрудника, в т.ч.:	руб. / мес.				
	Средний ФОТ на 1 сотрудника ОРТС	руб. / мес.				
4 .	КАЧЕСТВО ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ / УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ					
	Выявлено повреждений по заявлениям абонентов по вине Х - всего	Ед. / мес.				
	из них устранено в контрольные сроки	Ед. / мес.				
	Число счетов, жалобы по которым признаны обоснованными в отчетном периоде	Ед. / мес.				
	% отказов в установлении контрольных соединений	%				
	Количество обращений клиентов с жалобами на качество связи / Общее число обращений клиентов	%				

Информационная Карточка Ключевого Показателя Деятельности

Наименование	Код
Производительность труда	
Дата ввода в действие	Дата очередного пересмотра
Получатель	Ответственный за показатель
Генеральный директор	Руководители центров прибыли
Периодичность предоставления	Отчетный период
1 раз в месяц	месяц, последние 7 месяцев
Единица измерения	Аналитические измерения
USD	Центры прибыли
Определение	Назначение
Отношение выручки по отгрузке к среднему количеству сотрудников за период	Характеризует относительную эффективность и экономичность операционного процесса.
Метод расчета	
Доход от реализации за период /среднее количество сотрудников за период. Среднее значение = (значение на начало периода + значение на конец периода) / 2	