

**УТВЕРЖДЕНО:**

Решением Совета директоров

от 11.07.2025 (приказ № П060125.09)

**Регламент формирования и управления бюджетом группы компаний ООО «Атомстройкомплекс-Промышленность»**

**В12.1**

**Екатеринбург,   
2025 г**

**Содержание**

[1 Общие положения 3](#_Toc193818821)

[2 Термины и определения, сокращения 3](#_Toc193818822)

[3 Основные положения 3](#_Toc193818823)

[4 Процесс формирования и управления бюджетом 5](#_Toc193818824)

[4.1 Инициация процесса бюджетирования 5](#_Toc193818825)

[4.2 Формирование и проверка бюджетов ЦФО 5](#_Toc193818826)

[4.3 Защита бюджетов ЦФО 6](#_Toc193818827)

[4.4 Формирование консолидированного бюджета Компании 7](#_Toc193818828)

[4.5 Утверждение консолидированного бюджета Компании, бюджета Общества и дочерних организаций 8](#_Toc193818829)

[4.6 Формирование отчетности в течение бюджетного периода 8](#_Toc193818830)

[Приложение 1 Блок-схема процесса формирования и управления бюджетом группы компаний ООО «Атомстройкомплекс-Промышленность» 10](#_Toc193818831)

# Общие положения

1. Настоящий регламент разработан в целях установления единого порядка по формированию и управлению бюджетом группы компаний ООО «Атомстройкомплекс–Промышленность» (далее - Компания).
2. Требования настоящего регламента являются обязательными для исполнения всеми участниками процесса.
3. Настоящий регламент утверждается Советом директоров   
   ООО «Атомстройкомплекс-Промышленность» (далее – Общество) по представлению генерального директора Общества. Внесение изменений в регламент осуществляется на основании решения Совета директоров.
4. Разделы настоящего регламента могут детализироваться и уточняться другими внутренними нормативными документами, принятыми в соответствии с утвержденным в Компании документооборотом. Другие внутренние нормативные документы не должны противоречить разделам настоящего регламента.
5. Владельцем процесса формирования и управления бюджетом является первый заместитель генерального директора Общества. Ответственность за разработку и актуализацию настоящего регламента несет первый заместитель генерального директора Общества.
6. Блок-схема процесса приведена в [приложении 1](#_Приложение_1._).

# Термины и определения, сокращения

В настоящем регламенте применяются следующие термины с соответствующими определениями:

**Бюджетирование –** комплексный и цикличный процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль и анализ их исполнения.

**Консолидация –** элиминация внутригрупповых оборотов (исключение сделок между бизнес-единицами из консолидированного бюджета).

**Целевые показатели –** это значения бюджета, соответствующие утвержденным стратегическим показателям с учетом ожидаемых изменений спроса, динамики продаж, мер экономии расходов.

**Центр финансовой ответственности (ЦФО)** – это предприятие или структурное подразделение (группа подразделений), входящих в состав Компании, и отвечающих за реализацию установленных целей по доходам и соблюдение уровней расходов в пределах установленных бюджетов.

В настоящем регламенте применяются следующие сокращения:

**Дочернее общество** – предприятие (организация), в котором Общество, в силу преобладающего участия в ее уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые такой организацией.

**Отдел УОБиК** – отдел управленческой отчётности, бюджетирования и контроля.

**ФОТ** **–** фонд оплаты труда.

# Основные положения

* 1. Целью процесса формирования и управления бюджетом является обеспечение эффективного планирования, контроля и управления финансовыми ресурсами Компании для достижения её стратегических целей.
  2. Для реализации процесса формирования и управления бюджетом определены следующие функции и полномочия участников процесса:

|  |  |
| --- | --- |
| **Участник процесса** | **Функции и полномочия** |
| Совет директоров | * утверждение организационной структуры Компании и Общества; * утверждение макроэкономических параметров, целевых показателей и ограничений для формирования бюджета на следующий год (инфляция, ключевая ставка, индексация заработной платы и т.д.); * утверждение перечня и содержания бюджетных и отчетных форм; * утверждение бюджета и отчетности об исполнении бюджета Компании и Общества. |
| Генеральный директор Общества | * утверждение перечня ЦФО Компании; * одобрение макроэкономических параметров, целевых показателей и ограничений для формирования бюджета на следующий год (инфляция, ключевая ставка, индексация заработной платы и т.д.) перед представлением на Совет директоров; * одобрение перечня и содержания бюджетных и отчетных форм перед представлением на Совет директоров; * одобрение бюджета и отчета об исполнении бюджета Компании и Общества перед представлением на Совет директоров; * утверждение бюджетов и отчетности об исполнении бюджетов дочерних обществ; * выдача распоряжений о принятии мер по устранению выявленных отклонений и улучшению показателей деятельности Компании и Общества; * представление на утверждение Совету директоров организационной структуры Компании и Общества. |
| Первый заместитель генерального директора Общества | * организация процесса бюджетирования в Компании; * организация разработки макроэкономических параметров, целевых показателей и ограничений для формирования бюджета на следующий год (инфляция, ключевая ставка, индексация заработной платы и т.д.) для дальнейшего утверждения на Совете директоров; * организация разработки/обновления и согласование перечня и содержания бюджетных и отчетных форм для дальнейшего утверждения на Совете директоров; * организация сбора и обработки информации об исполнении бюджета, формирования отчетности об исполнении бюджета, выявления отклонений, разработки мер по улучшению показателей деятельности; * согласование и представление бюджета и отчета об исполнении бюджета Компании (в т.ч. бюджета Общества) на одобрение генеральному директору Общества для дальнейшего утверждения на Совете директоров. |
| Руководители ЦФО | * своевременное и корректное предоставление бюджета; * формирование отчётности об исполнении бюджета; * предоставление информации о выявленных существенных отклонениях факта (прогноза) от бюджета; * разработка предложений по улучшению показателей деятельности ЦФО; * внедрение, контроль, корректировки мер по выполнению установленных показателей и пр.   При необходимости дочерние организации самостоятельно утверждают свои структуры ЦФО с соответствующими руководителями согласно утвержденной организационной структуре. |
| Начальник отдела УОБиК | * разработка и обновление перечня и содержания бюджетных и отчетных форм; * совместно с первым заместителем генерального директора разработка документов по бюджетированию, формированию отчётности об исполнении бюджета, осуществление методологического сопровождение процесса бюджетирования и формирования отчётности об исполнении бюджета, сбор бюджетов и отчётов, их анализ, консолидация, оформление заключений, рекомендаций по улучшению показателей деятельности; * подготовка технических заданий и координация работ по автоматизации процессов бюджетирования и формирования отчётности об исполнении бюджетов. |

* 1. Процесс формирования и управления бюджетом включает в себя следующие этапы:
* инициация процесса бюджетирования;
* формирование и проверка бюджетов ЦФО;
* защита бюджетов ЦФО;
* формирование консолидированного бюджета Компании;
* утверждение консолидированного бюджета Компании, бюджета Общества и дочерних организаций;
* формирование отчетности в течение бюджетного периода.
  1. **Система хранения документов по процессу.**

Записи по процессу формирования и управления бюджетом ведутся в учетной системе 1С ERP.

# Процесс формирования и управления бюджетом

# Инициация процесса бюджетирования

* + 1. Первый заместитель генерального директора Общества ежегодно в срок до 1 октября инициирует начало процесса бюджетирования на следующий год:
  + разрабатывает совместно с начальником отдела УОБИК макроэкономические параметры, целевые показатели и ограничения для формирования бюджета на следующий год (инфляция, ключевая ставка, индексация заработной платы и т.д.);
  + организует, при необходимости, доработку и корректировку перечня и содержания бюджетных и отчетных форм;
  + представляет на одобрение генеральному директору Общества и дальнейшее утверждение Совету директоров макроэкономические параметры, целевые показатели и ограничения; перечень и содержание бюджетных и отчетных форм (в случае их изменения);
  + подготавливает и передаёт на подпись генеральному директору Общества проект Приказа о формировании бюджетов ЦФО и бюджетного расписания (далее – Приказ). В состав Приказа в т.ч. входят бюджетное расписание с указанием конкретных сроков и ответственных по каждому этапу; утвержденные Советом директоров макроэкономические параметры, целевые показатели, ограничения, перечень и содержание бюджетных и отчетных форм.

# Формирование и проверка бюджетов ЦФО

* + 1. После инициации бюджетного процесса все руководители ЦФО организуют подготовку годовых бюджетов в учетной системе 1С в сроки, установленные Приказом. При необходимости в каждом ЦФО может быть издан приказ о начале бюджетного процесса, в котором указываются ответственные и сроки предоставления бюджетов отдельных подразделений.
    2. Обязательными формами годового бюджета являются:
  + цели, существенные события, риски;
  + ключевые показатели (в т.ч. по номенклатурным группам);
  + бюджет доходов и расходов;
  + расчет влияния факторов на величину прибыли;
  + бюджет движения денежных средств;
  + заработная плата и персонал;
  + бюджет инвестиций.
    1. Дополнительными формами годового бюджета являются:
  + выручка: объем продаж, цены, выручка с выделением внутригрупповых оборотов;
  + затраты и себестоимость: объем выпуска/реализации продукции, затраты на выпуск (общий и на единицу), себестоимость реализованной продукции, расход основных материалов в производство;
  + энергоносители;
  + программа ремонтов;
  + баланс.
    1. Руководители ЦФО рассматривают и согласовывают сформированные бюджеты и в установленный Приказом срок направляют бюджеты начальнику отдела УОБиК для проверки на корректность и соответствие целевым показателям и проведения анализа бюджета.
    2. Сотрудники отдела УОБиК согласно утвержденному Приказом бюджетному расписанию проверяют предоставленные бюджеты ЦФО на корректность и соответствие целевым показателям, проводят анализ бюджетов.
    3. Особое внимание при проверке и анализе бюджетов ЦФО уделяется следующим аспектам:
  + выполнение (неухудшение) целевых и бюджетных показателей;
  + динамика основных показателей по сравнению с аналогичным периодом прошлого года;
  + динамика выручки, прибыли и нормы рентабельности, размера и % накладных расходов, размера и % ФОТ;
  + известные и оценочные события, влекущие изменения статей (рост тарифов, изменение налоговой ставки и пр.).
    1. По результатам рассмотрения предоставленных бюджетов ЦФО сотрудник отдела УОБиК оформляет заключение о соответствии или несоответствии бюджета заданным требованиям и направляет заключение и бюджет для рассмотрения и согласования первому заместителю генерального директора Общества.
    2. Первый заместитель генерального директора Общества:
  + при наличии вопросов и замечаний (с учётом заключения отдела УОБиК) возвращает предоставленный бюджет ЦФО на доработку руководителю ЦФО. Дальнейшие действия осуществляются в соответствии с [4.2.1-4.2.7 настоящего регламента](#бюджет);
  + в случае согласования передает подготовленный бюджет и заключение о соответствии бюджета заданным требованиям генеральному директору для одобрения с отметкой в заключении о необходимости/отсутствии необходимости проведения очной защиты бюджета ЦФО.
    1. Генеральный директор Общества:
  + при наличии вопросов и замечаний направляет предоставленный бюджет ЦФО на доработку руководителю ЦФО. Дальнейшие действия осуществляются в соответствии [с 4.2.1-4.2.8 настоящего регламента](#бюджет);
  + в случае одобрения подготовленного бюджета для консолидации при необходимости инициирует проведение очной защиты бюджета ЦФО в соответствии с 4.3 настоящего регламента с соответствующей отметкой в заключении о соответствии бюджета.

# Защита бюджетов ЦФО

* + 1. Защита бюджета ЦФО проводится с целью рассмотрения и обсуждения представленного бюджета, получения комментариев по основным предпосылкам, факторам, повлиявшим на формирование бюджета, и принятия решение о возможной корректировке бюджета.

Участниками очной защиты бюджетов ЦФО являются:

* + генеральный директор Общества;
  + первый заместитель генерального директора Общества;
  + представители отдела УОБиК и ЦФО.

В защите бюджетов ЦФО могут участвовать приглашённые эксперты.

* + 1. На защите бюджетов ЦФО могут быть рассмотрены:
  + бюджет продаж;
  + операционные расходы;
  + прочие доходы и расходы.
  + рентабельность по ЦФО.
    1. В случае отсутствия корректировок бюджета ЦФО по результатам очной защиты дальнейшие действия осуществляются в соответствии с 4.4 настоящего регламента.
    2. В случае принятия решения о корректировке бюджета ЦФО сроки корректировки устанавливаются с учетом сроков представления консолидированного бюджета Компании на Совет директоров.
    3. Руководитель ЦФО направляет скорректированный бюджет начальнику отдела УОБиК для проверки на соответствие принятым на защите решениям. Дальнейшие действия осуществляются в соответствии [с 4.2.5-4.2.9 настоящего регламента](#проверка).

# Формирование консолидированного бюджета Компании

* + 1. Начальник отдела УОБиК после одобрения генеральным директором Общества бюджетов ЦФО формирует в учетной системе 1С консолидированный бюджет Компании, в т.ч. бюджет Общества, в срок, установленный Приказом.
    2. Обязательными формами консолидированного годового бюджета Компании являются:
  + бюджет доходов и расходов;
  + расчёт совокупного денежного потока;
  + бюджетные показатели по численности и ФОТ;
  + бюджет инвестиций;
  + пояснительная записка.

В пояснительной записке к консолидированному бюджету помимо основных факторов, повлиявших на формирование бюджета, начальник отдела УОБиК:

* + приводит информацию о соответствии бюджетных показателей утвержденным стратегическим показателям деятельности Компании и заключение о необходимости их корректировки;
  + делает заключение о его соответствии целевым показателям и направлении консолидированного бюджета на Совет директоров или на доработку.
    1. Первый заместитель генерального директора Общества рассматривает и согласовывает консолидированный бюджет Компании, в т.ч. бюджет Общества, и принимает решение о его согласовании и направлении на рассмотрение и одобрение генеральному директору Общества или на доработку.

При необходимости доработки первый заместитель генерального директора Общества организует доработку консолидированного бюджета Компании, в т.ч. бюджета Общества, и контролирует направление на рассмотрение и одобрение генеральному директору Общества в сроки, установленные Приказом.

* + 1. Генеральный директор Общества рассматривает консолидированный бюджет Компании, в т.ч. бюджет Общества, и принимает решение о его одобрении и направлении на рассмотрение Совета директоров или на доработку.

В случае необходимости доработки первый заместитель генерального директора Общества организует доработку консолидированного бюджета Компании, в т.ч. бюджета Общества, и контролирует его направление на повторное рассмотрение генеральным директором Общества в сроки, установленные Приказом.

# Утверждение консолидированного бюджета Компании, бюджета Общества и дочерних организаций

* + 1. Согласованный генеральным директором Общества консолидированный бюджет Компании, в т.ч. бюджет Общества, направляется на рассмотрение Совета директоров в порядке и сроки, определенные регламентом работы Совета директоров, *но не позднее 25 декабря года, предшествующего бюджетируемому*.
    2. Презентацию бюджета на заседании Совета директоров проводит первый заместитель генерального директора Общества.
    3. Решение об утверждении бюджета оформляется протоколом Совета директоров, который направляется всем заинтересованным лицам:
  + на основании положительного решения Совета директоров об утверждении консолидированного бюджета Компании, в т.ч. бюджета Общества, генеральный директор Общества утверждает бюджеты дочерних обществ;
  + в случае решения о доработке бюджета первый заместитель генерального директора Общества организует доработку консолидированного бюджета Компании, в т.ч. бюджета Общества, и контролирует его направление на повторное рассмотрение Совета директоров.

# Формирование отчетности в течение бюджетного периода

* + 1. Ежеквартально в соответствии с графиком закрытия периода руководители всех ЦФО, входящих в состав Компании, организуют формирование отчетности об исполнении бюджетов ЦФО.
    2. В состав отчетности входят следующие документы:
  + отчёт о доходах и расходах;
  + расчёт фактического совокупного денежного потока;
  + баланс;
  + показатели по численности и ФОТ;
  + отчёт об инвестициях.

Отчет о доходах и расходах формируется методом начисления. Согласно этому методу результаты операций и прочих событий признаются по факту свершения (а не тогда, когда денежные средства или их эквиваленты получены и выплачены). Они отражаются в учетных записях и включаются в финансовую отчетность периодов, к которым относятся.

Фактический совокупный денежный поток формируется по факту движения денежных средств по счетам ЦФО согласно утверждённой методике.

Баланс составляется на основании бухгалтерских балансов ЦФО. Основная его цель – показать источники и направления использования средств.

* + 1. Руководители ЦФО рассматривают и согласовывают сформированную отчетность об исполнении бюджета и направляют ее начальнику отдела УОБиК.
    2. Начальник отдела УОБиК организует сбор отчетности ЦФО, проводит анализ отчетности и выявление отклонений.

Проверка отчетов об исполнении бюджетов ЦФО, одобрение их генеральным директором Общества и защита отчетов (при необходимости) осуществляется по аналогии с [4.2.5-4.3.4 настоящего регламента](#ЦФО).

* + 1. Начальник отдела УОБиК после одобрения генеральным директором Общества отчетности об исполнении бюджетов ЦФО формирует в учетной системе 1С консолидированную отчетность об исполнении бюджета Компании. В состав отчетности входят документы в соответствии с 4.6.2 настоящего регламента.

Порядок согласования консолидированной отчетности об исполнении бюджета Компании, и вынесение ее на рассмотрение и утверждение Советом директоров осуществляется по аналогии с [4.4.4-4.5.2 настоящего регламента](#Компания). Консолидированная отчетность выносится на рассмотрение на Совет директоров *не позднее 25 числа первого месяца, следующего за отчетным кварталом*.

* + 1. По итогам рассмотрения на Совете директоров консолидированной отчетности об исполнении бюджета Компании, в т.ч. Общества:
  + при отсутствии значительных отклонений от утвержденного бюджета принимается решение об утверждении консолидированной отчетности;
  + при наличии значительных отклонений от утвержденного бюджета (снижение выручки на 15% и более и/или увеличение затрат на 10% и более) отчетность за текущий квартал может быть не утверждена, при этом принимается решение о разработке мер по устранению выявленных отклонений.

Все решения Совета директоров оформляются протоколом, который направляется всем заинтересованным лицам.

* + 1. В случае утверждения Советом директоров консолидированной отчетности бюджета Компании, в т.ч. Общества, генеральный директор Общества утверждает бюджеты дочерних обществ.
    2. В случае выявления отклонений, требующих разработки дополнительных мер для их устранения, генеральный директор Общества выдает распоряжения о принятии мер по устранению выявленных отклонений и улучшению показателей деятельности ЦФО и Компании в целом.
    3. Руководители ЦФО проводят анализ процессов деятельности ЦФО и организуют корректировку процессов с целью устранения выявленных отклонений.
    4. Результаты проведенных мероприятий оцениваются при подготовке и оценке отчетности об исполнении бюджета в следующем квартале.
    5. Начальник отдела УОБиК ежеквартально после рассмотрения отчета Советом директоров направляет консолидированную отчетность об исполнении бюджета Компании директору по корпоративной отчетности и связям с инвесторами ООО «АСК».

# Приложение 1 Блок-схема процесса формирования и управления бюджетом группы компаний ООО «Атомстройкомплекс-Промышленность»

