****

Утверждено

Приказом № \_\_\_\_\_\_\_\_

от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Регламент процесса**

**«Обновление стратегической модели и формирование бизнес-плана»**

Екатеринбург, 2020 г.

# 

Содержание

[1. Общие положения 3](#_Toc54205504)

[2. Термины и сокращения 4](#_Toc54205505)

[3. Карточка бизнес-процесса 4](#_Toc54205506)

[4. Перечень этапов, включенных в процесс 5](#_Toc54205507)

[5. Обновление стратегических предпосылок 6](#_Toc54205508)

[6. Сбор данных структурных подразделений для стратегической модели 6](#_Toc54205509)

[7. Обновление стратегической модели и анализ результатов 7](#_Toc54205510)

[8. Защита предпосылок и результатов моделирования на заседании Комитета по стратегии и инвестициям 7](#_Toc54205511)

[9. Утверждение собственниками предпосылок и результатов моделирования 8](#_Toc54205512)

[10. Разработка корректирующих мероприятий в стратегии 9](#_Toc54205513)

[11. Утверждение новых целевых показателей стратегической модели на заседании Комитета по стратегии и инвестициям 9](#_Toc54205514)

[12. Утверждение собственниками новых целевых показателей стратегической модели 10](#_Toc54205515)

[13. Сбор данных для бизнес-плана Группы 10](#_Toc54205516)

[14. Подготовка и корректировка бизнес-плана Группы 11](#_Toc54205517)

[15. Утверждение бизнес-плана Группы на Комитете по стратегии и инвестициям 11](#_Toc54205518)

[16. Утверждение бизнес-плана Группы собственниками 12](#_Toc54205519)

[Приложение №1. Схема процесса обновления стратегической модели и корректировки бизнес-плана 13](#_Toc54205520)

[Приложение №2. Распределение ответственности между структурными подразделениями за сбор информации для обновления стратегической модели 14](#_Toc54205521)

[Приложение №3. Расчетные целевые показатели и матрица отклонений целевых показателей 16](#_Toc54205522)

# Общие положения

* 1. Настоящий Регламент определяет порядок **действий между подразделениями** Группы «Атомстройкомплекс» (далее – Группа) по процессу обновления стратегической модели и корректировки бизнес-плана Группы.
  2. Целью обновления стратегической модели является формирование актуального прогноза целевых показателей дивизионов и Группы в целом на горизонте 10 лет с учетом:
* Актуальных данных о текущих показателях деятельности Группы
* Актуальной информации о текущих и ожидаемых внешних факторах, оказывающих влияние на бизнес Группы,
* Текущего видения собственников и топ-менеджмента относительно целей деятельности Группы.

По итогу обновления стратегической модели:

* Разрабатываются корректирующие мероприятия в Стратегии Группы, позволяющие достичь новых целевых показателей, полученных в результате пересчета модели
* Вносятся корректировки в бизнес-планы дивизионов и Группы в целом
  1. Целью корректировки бизнес-планов дивизионов и Группы в целом является формирование актуальных производственных и финансовых планов деятельности Группы на горизонте 1 год в соответствии с новыми утвержденными целевыми показателями стратегической модели.
  2. Регламент является локальным нормативным документом и подлежит обязательному исполнению участниками процесса.
  3. Внесение изменений в регламент может быть инициировано по предложению Директора по стратегии, Директора Департамента экономики и финансов, постоянных членов Комитета по стратегии и инвестициям.
  4. Предпочтительным средством коммуникаций в рамках процесса обновления стратегической модели и формирования бизнес-плана Группы является электронная почта с приложенными материалами в формате Microsoft Word, Microsoft PowerPoint, Microsoft Excel. Предпочтительным форматом предоставления финансовых показателей и расчетов является формат Microsoft Excel.
  5. Настоящий регламент утверждается решением Комитета по стратегии и инвестициям. Принятие новой редакции регламента автоматически приводит к прекращению действия предыдущего регламента.

# Термины и сокращения

*Бизнес-план* – детальный прогноз производственных и финансовых показателей деятельности Группы «Атомстройкомплекс» на год. Формируется на основании стратегической модели Группы «Атомстройкомплекс».

*Владелец процесса* – должностное лицо Группы, наделенное правами и полномочиями, имеет в своем распоряжении ресурсы для реализации процесса, информацию о бизнес-процессе, несет ответственность за [бизнес-процесс](http://piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/biznes-protsess/) во всех его аспектах — планирование, обеспечение, управление и улучшение процесса.

*ДЭиФ* – Департамент экономики и финансов.

*Инициатор* – сотрудник Группы, запускающий процесс.

*Комитет по стратегии и инвестициям -* коллегиальный орган управления Группы, целями которого являются принятие решений по стратегическим вопросам развития Группы и контроль выполнения стратегии Группы и стратегий отдельных подразделений Группы.

*Корректирующие мероприятия* – удаление, пересмотр и разработка новых стратегических инициатив в рамках Стратегии Группы и дивизионов, позволяющих достичь новых целевых показателей, сформированных при обновлении стратегической модели.

*КСиИ* – Комитет по стратегии и инвестициям.

*Стратегическая модель* – прогноз производственных и финансовых показателей деятельности дивизионов и Группы «Атомстройкомплекс» в целом на десятилетний период.

*Стратегические предпосылки* – внешние и внутренние данные горизонтом прогноза 10 лет, используемые в модели. В качестве внешних данных принимаются рыночные показатели, используемые в модели – объемы рынка, доля на нем Группы, инфляция и т.д. В качестве внутренних данных принимаются различные целевые нормы, используемые в модели, – процент дивидендов от чистой прибыли, показатели рентабельности дивизионов и т.д.

*Участники процесса* – сотрудники Группы, выполняющие задачи в рамках процесса обновления стратегической модели и формирования бизнес-плана.

# Карточка бизнес-процесса

|  |  |
| --- | --- |
| Название процесса | Обновление стратегической модели и корректировка бизнес-плана Группы |
| Участники процесса | * Дирекция по стратегии * Департамент Экономики и Финансов * Комитет по стратегии и инвестициям * Дивизионы Девелопмент, Строительство, Производство * Собственники |
| Владельцы процесса | Дирекция по стратегии – в части подпроцесса обновления стратегической модели  ДЭиФ – в части подпроцесса формирования бизнес-плана Группы |
| Периодичность обновления стратегической модели | Ежегодно, в IV квартале, либо при появлении внутренних или внешних факторов, требующих актуализации целевых показателей Стратегии Группы или подразделений |
| Входы процесса | Обновленные стратегические предпосылки, направленные Дирекцией по стратегии в ДЭиФ |
| Выходы процесса | Утвержденный собственниками новый бизнес-план Группы и дивизионов |

# Перечень этапов, включенных в процесс

Процесс обновления стратегической модели и корректировки бизнес-плана Группы состоит из следующих этапов:

1. Обновление стратегических предпосылок (2 рабочих дня)
2. Сбор данных структурных подразделений для стратегической модели (4 рабочих дня)
3. Обновление стратегической модели и анализ результатов (5 рабочих дней)
4. Защита предпосылок и результатов моделирования на заседании КСиИ (5 рабочих дней)
5. Утверждение собственниками предпосылок и результатов моделирования (5 рабочих дней)
6. Разработка корректирующих мероприятий в стратегии (15 рабочих дней)
7. Утверждение новых целевых показателей стратегической модели на заседании КСиИ (5 рабочих дней)
8. Утверждение собственниками новых целевых показателей стратегической модели (5 рабочих дней)
9. Сбор данных для бизнес-плана Группы (11 рабочих дней)
10. Подготовка и корректировка бизнес-плана Группы (10 рабочих дней)
11. Утверждение бизнес-плана Группы на заседании КСиИ (10 рабочих дней)
12. Утверждение бизнес-плана Группы собственниками (10 рабочих дней)

Схема процесса обновления стратегической модели и формирования бизнес-плана представлена в Приложении №1 настоящего регламента.

# Обновление стратегических предпосылок

* 1. Процесс обновления стратегической модели запускается:
* либо в рамках ежегодной актуализации стратегической модели согласно установленному графику,
* либо при необходимости актуализации Стратегии Группы в связи с изменением стратегических предпосылок (внешних и/или внутренних).
  1. Дирекция по стратегии инициирует процесс путем подготовки приказа, который подписывает Генеральный директор. В течение двух рабочих дней Дирекция по стратегии обновляет внутренние и внешние стратегические предпосылки (горизонт прогноза десять лет), используемые в стратегической модели. Перечень внутренних и внешних стратегических предпосылок, обновляемых Дирекцией по стратегии, представлен в Приложении 2 к настоящему регламенту.
  2. После обновления стратегических предпосылок, Дирекция по стратегии направляет их в ДЭиФ, обосновывая необходимость обновления стратегической модели (в связи с актуализацией стратегических предпосылок, либо в связи с ежегодным циклом обновления модели).
  3. Результатом данного этапа являются:
* Обновленные Дирекцией по стратегии внутренние и внешние стратегические предпосылки (согласно Приложению 2 к настоящему регламенту).

# Сбор данных структурных подразделений для стратегической модели

* 1. После получения актуализированных стратегических предпосылок от Дирекции по стратегии, ДЭиФ приступает к сбору данных структурных подразделений для обновления стратегической модели.
  2. В течение одного дня с момента получения письма от Дирекции по стратегии, ДЭиФ направляет запрос на предоставление данных для модели структурным подразделениям.
  3. Перечень данных для обновления структурными подразделениями представлен в Приложении 2 к настоящему регламенту.
  4. Структурные подразделения предоставляют запрошенные данные в ДЭиФ в течение трех дней с момента получения запроса от ДЭиФ.
  5. Результатом данного этапа являются:
* Обновленные данные дивизионов для стратегической модели.

# Обновление стратегической модели и анализ результатов

* 1. В течение пяти рабочих дней после получения обновленных данных для стратегической модели от структурных подразделений, ДЭиФ обновляет стратегическую модель и проводит анализ полученных результатов с точки зрения корректности расчетов.
  2. В случае, если после обновления модели расчетные целевые показатели стратегической модели существенно изменились, ДЭиФ направляет обновленную стратегическую модель в Дирекцию по стратегии для разработки корректирующих мероприятий – см. далее п.10.
  3. Существенным изменением целевых показателей называется ситуация, когда актуальный прогноз значения одного и более утвержденного целевого показателя превышает нормативное отклонение для данного показателя. Нормативным отклонением является отклонение от утвержденного значения одного из целевых показателей в рамках матрицы отклонений целевых показателей.
  4. Расчетные целевые показатели и матрица отклонений целевых показателей представлены в Приложении 3 к настоящему регламенту.
  5. В случае, если после обновления данных расчетные целевые показатели стратегической модели не изменились или изменились несущественно, Дирекция по стратегии созывает заседание КСиИ для утверждения предпосылок и результатов моделирования – см. п.8. Порядок созыва заседания КСиИ описан в регламенте работы Комитета по стратегии и инвестициям.
  6. Результатом данного этапа является:
* Обновленная стратегическая модель.

# Защита предпосылок и результатов моделирования на заседании Комитета по стратегии и инвестициям

* 1. При отсутствии изменений в расчетных целевых показателях стратегической модели, полученной от ДЭиФ, Дирекция по стратегии в течение пяти рабочих дней созывает заседание КСиИ, согласно регламенту работы Комитета, для защиты результатов и предпосылок моделирования стратегической модели.
  2. К заседанию КСиИ Дирекция по стратегии готовит презентацию с ключевыми предпосылками и результатами моделирования.
  3. После утверждения результатов и предпосылок на Комитете, Дирекция по стратегии организует совещание для защиты материалов перед собственниками согласно. п. 9 настоящего регламента.
  4. В случае, если КСиИ не утверждает представленные результаты и предпосылки моделирования, участники Комитета предоставляют комментарии к стратегическим предпосылкам и расчетам. В таком случае цикл обновления стратегической модели повторяется согласно п. 5-8 настоящего регламента.
  5. Результатами данного этапа являются:
* Решение КСиИ об утверждении предпосылок и результатов моделирования, либо комментарии относительно необходимости дополнительной проработки/проверки стратегических предпосылок и входящих данных структурных подразделений.

# Утверждение собственниками предпосылок и результатов моделирования

* 1. После утверждения предпосылок и результатов моделирования КСиИ (п. 8 настоящего регламента) Дирекция по стратегии в течение пяти рабочих дней организует совещание с собственниками для утверждения предпосылок и результатов моделирования.
  2. На совещании с собственниками в обязательном порядке присутствуют:
* Директор по стратегии
* Директор Департамента Экономики и Финансов
* Директора дивизионов
  1. Помимо участников совещания, указанных выше, на совещание могут быть приглашены сотрудники, участвовавшие в процессе обновления стратегической модели.
  2. К совещанию с собственниками Дирекция по стратегии готовит презентацию с ключевыми стратегическими предпосылками и результатами моделирования.
  3. Утверждение собственниками предпосылок и результатов моделирования является основанием для начала процесса сбора данных для формирования бизнес-плана Группы согласно п.13 и п.14 настоящего регламента.
  4. В случае, если собственники не утверждают представленные результаты и предпосылки моделирования, комментарии к расчетам фиксируются Дирекцией по стратегии и цикл разработки и утверждения модели повторяется согласно п. 5-7 настоящего регламента.
  5. Результатами данного этапа являются:
* Решение собственников об утверждении предпосылок и результатов моделирования, либо комментарии относительно необходимости дополнительной проработки/проверки предпосылок и входящих данных структурных подразделений.

# Разработка корректирующих мероприятий в стратегии

* 1. После получения от ДЭиФ обновленной стратегической модели с измененными целевыми показателями Дирекция по стратегии в течение 15 рабочих дней управляет процессом разработки перечня необходимых корректирующих мероприятий в стратегию Группы или подразделений, которые позволят достичь новых целевых показателей.
  2. При необходимости Дирекция по стратегии проводит рабочие совещания с дивизионами с целью определения оптимального перечня стратегических инициатив, которые позволят достичь новых целевых показателей.
  3. Результатами данного этапа являются:
* Разработанные корректирующие мероприятия в стратегию Группы.

# Утверждение новых целевых показателей стратегической модели на заседании Комитета по стратегии и инвестициям

* 1. По итогам разработки необходимых корректирующих мероприятий, Дирекция по стратегии в течение пяти рабочих дней созывает заседание КСиИ для утверждения новых целевых показателей стратегической модели и представления разработанных корректирующих мероприятий.
  2. К заседанию КСиИ Дирекция по стратегии готовит презентацию со стратегическими предпосылками, новыми целевыми показателями стратегической модели и перечнем разработанных корректирующих мероприятий для внесения в стратегию Группы или подразделений.
  3. Утвержденные КСиИ новые целевые показатели стратегической модели считаются готовыми для передачи к утверждению собственниками – см. п. 12.
  4. В случае, если КСиИ не утверждает новые целевые показатели и корректирующие мероприятия, комментарии членов КСиИ относительно необходимости внесения изменений в стратегическую модель, либо в перечень корректирующих мероприятий фиксируются Дирекцией по стратегии. В случае, если требуется корректировка стратегической модели, повторяется цикл обновления модели согласно п. 5-7 настоящего регламента. В случае, если требуется изменение корректирующих мероприятий, повторяется цикл согласно п. 10 настоящего регламента.
  5. Результатами данного этапа являются:
* Решение КСиИ об утверждении новых целевых показателей и корректирующих мероприятий, либо комментарии относительно необходимости дополнительной проработки стратегической модели, либо корректирующих мероприятий.

# Утверждение собственниками новых целевых показателей стратегической модели

* 1. После утверждения новых целевых показателей стратегической модели и корректирующих мероприятий к стратегии на заседании КСиИ (п. 11 настоящего регламента) Дирекция по стратегии в течение 5 рабочих дней организует совещание с собственниками для утверждения предпосылок и результатов моделирования.
  2. На совещании с собственниками в обязательном порядке присутствуют:
* Директор по стратегии
* Директор Департамента Экономики и Финансов
* Директора дивизионов
  1. Помимо участников совещания, указанных в п.12.2, на совещание могут быть приглашены сотрудники, участвовавшие в процессе обновления стратегической модели.
  2. К совещанию с собственниками Дирекция по стратегии готовит презентацию с новыми целевыми показателями стратегии Группы и разработанными корректирующими мероприятиями.
  3. Утверждение собственниками целевых показателей и корректирующих мероприятий является основанием для начала процесса сбора данных для формирования бизнес-плана Группы согласно п.13 и п.14 настоящего регламента.
  4. В случае, если собственники не утверждают новые целевые показатели и корректирующие мероприятия, комментарии к расчетам фиксируются Дирекцией по стратегии. Если требуется корректировка стратегической модели, повторяется цикл обновления модели согласно п. 5-7 настоящего регламента. В случае, если требуется изменение корректирующих мероприятий, повторяется цикл согласно п. 10 настоящего регламента.
  5. Результатом данного этапа является:
* Решение собственников об утверждении новых целевых показателей и корректирующих мероприятий, либо комментарии относительно необходимости дополнительной проработки/проверки модели и изменения корректирующих мероприятий.

# Сбор данных для бизнес-плана Группы

* 1. После утверждения собственниками целевых показателей стратегической модели ДЭиФ приступает к сбору данных структурных подразделений для формирования бизнес-плана.
  2. В течение одного рабочего дня с момента утверждения собственниками целевых показателей стратегической модели, ДЭиФ направляет запрос на предоставление данных для бизнес-плана структурным подразделениям:
  3. [Перечень данных, для обсуждения с А. Левашовым].
  4. Ключевые структурные подразделения предоставляют запрошенные данные в ДЭиФ в течение десяти рабочих дней с момента получения запроса от ДЭиФ.
  5. Результатом данного этапа являются:
* Обновленные данные дивизионов для бизнес-плана Группы.

# Подготовка и корректировка бизнес-плана Группы

14.1. В течение десяти рабочих дней после получения данных для бизнес-плана Группы от структурных подразделений, ДЭиФ осуществляет формирование бизнес-плана Группы. [Текущий процесс бизнес-планирования – для обсуждения с А. Левашовым].

* 1. По итогам формирования бизнес-плана Группы ДЭиФ инициирует заседание КСиИ для утверждения бизнес-плана Группы (см. п. 15).
  2. Результатами данного этапа являются:
* Сформированный и/или скорректированный бизнес-план Группы на основе утвержденных собственниками целевых показателей стратегической модели и предпосылок моделирования.

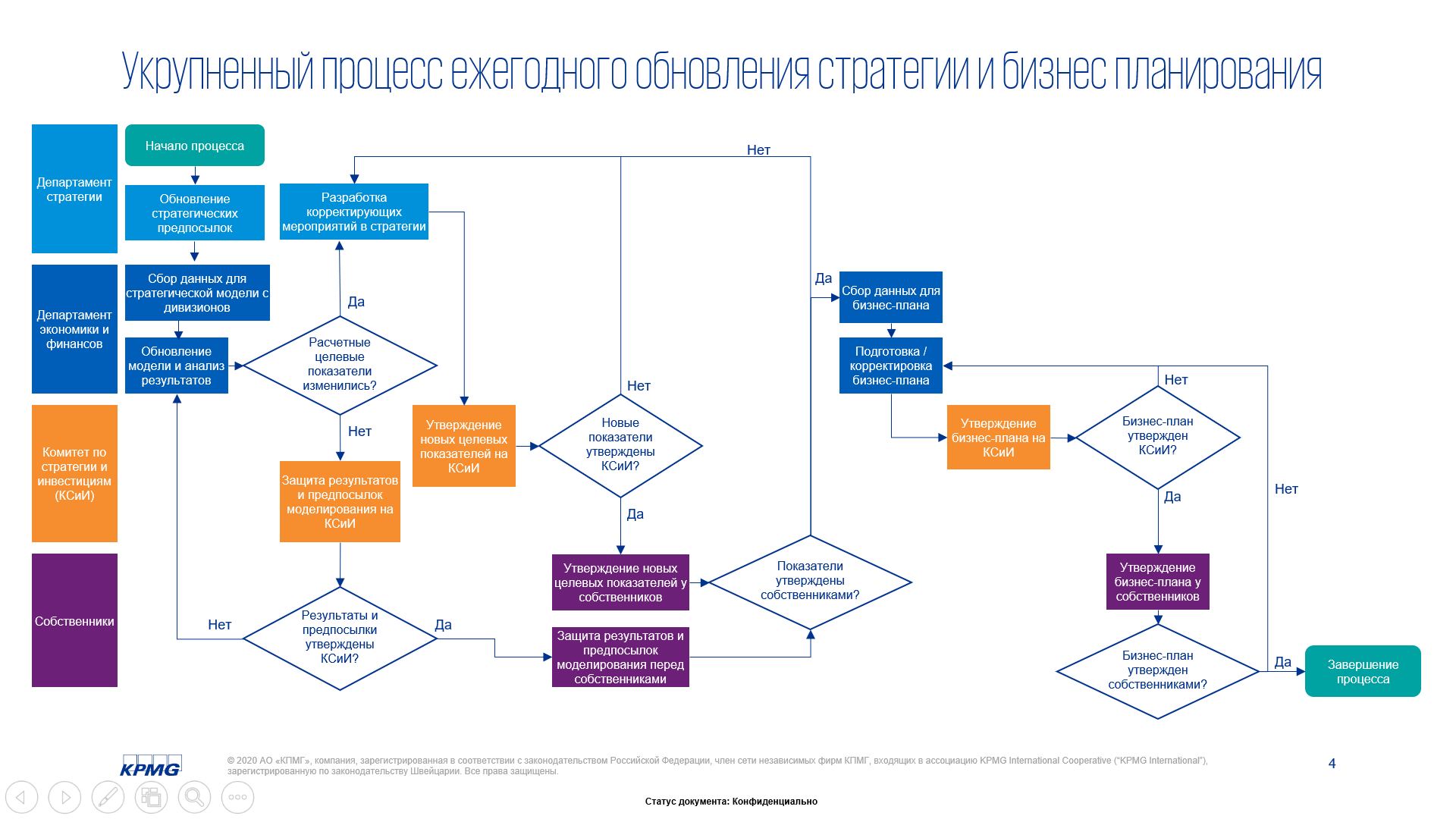
# Утверждение бизнес-плана Группы на Комитете по стратегии и инвестициям

* 1. В течение пяти рабочих дней с момента готовности бизнес-плана Группы ДЭиФ организует заседание КСиИ для утверждения бизнес-плана Группы.
  2. К заседанию КСиИ ДЭиФ готовит презентацию с основными показателями бизнес-плана.
  3. При положительном решении КСиИ по утверждению бизнес-плана Группы Дирекция по стратегии инициирует совещание с собственниками для рассмотрения и утверждения бизнес-плана Группы – см. п.16 настоящего регламента.
  4. В случае, если КСиИ не утверждает бизнес-план Группы, члены КСиИ предоставляют комментарии по необходимым корректировкам в бизнес-план Группы – в таком случае, ДЭиФ обязан внести необходимые корректировки в бизнес-план в соответствии с комментариями членов Комитета в течение пяти рабочих дней со дня проведения заседания КСиИ и повторно созвать заседание КСиИ согласно п.15 настоящего регламента.
  5. Результатами данного этапа являются:
* Решение КСиИ об утверждении бизнес-плана Группы, либо комментарии относительно необходимости дополнительной проработки бизнес-плана Группы.

# Утверждение бизнес-плана Группы собственниками

* 1. В течение пяти рабочих дней с момента готовности бизнес-плана Группы ДЭиФ организует совещание с собственниками для утверждения бизнес-плана Группы.
  2. На совещании с собственниками в обязательном порядке присутствуют:
* Директор Департамента Экономики и Финансов
* Директор по стратегии
* Директора дивизионов
  1. Помимо участников совещания, указанных в п. 16.2, на совещание могут быть приглашены сотрудники, участвовавшие в процессе формирования бизнес-плана Группы.
  2. К совещанию с собственниками ДЭиФ готовит презентацию с основными показателями бизнес-плана.
  3. Утверждение собственниками бизнес-плана Группы является окончанием процесса обновления стратегической модели Группы и формирования бизнес-плана.
  4. В случае, если собственники не утверждают бизнес-план Группы, собственники предоставляют комментарии к бизнес-плану Группы. ДЭиФ в течение пяти рабочих дней корректирует бизнес-план Группы в соответствии с предоставленными комментариями и цикл утверждения бизнес-плана повторяется в соответствии с п. 14-16 настоящего регламента.
  5. Результатами данного этапа являются:
* Решение собственников об утверждении бизнес-плана Группы, либо комментарии относительно необходимости дополнительной проработки бизнес-плана Группы.

# Приложение №1. Схема процесса обновления стратегической модели и корректировки бизнес-плана



# Приложение №2. Распределение ответственности между структурными подразделениями за сбор информации для обновления стратегической модели

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Структурное подразделение** | **Категория показателей[[1]](#footnote-1)** | **Тип источника** |
| Департамент экономики и финансов | Капитал и денежные средства | Внутренний |
| Кредиты и займы, проектное финансирование, облигации (процентные ставки, потоки, графики привлечения/погашения, пр.) | Внутренний |
| Нормы (ставка налога на прибыль, норма переносимых убытков) | Внешний |
| Дивизион Производство | Данные по бюджету доходов и расходов (БДР) и бюджету движения денежных средств (БДДС) | Внутренний |
| Дивизион Девелопмент | Земельный банк | Внутренний |
| Нормы (процент собственных инвестиций в проект) | Внешний |
| Сезонные профили (продажи, дисконты, СМР, расходы по земле и проектированию) | Внутренний |
| Соотношения предложения и продаж | Внутренний |
| Объемные данные по стройпрограмме | Внутренний |
| Финансовые данные по стройпрограмме | Внутренний |
| Дивизион Строительство | Внутренние показатели дивизиона (производственные мощности, нормы по удельным доходам/расходам) | Внутренний |
| Финансовые данные по стройпрограмме | Внутренний |
| Внутренние показатели дивизиона (производственные мощности, нормы по удельным доходам/расходам) | Внутренний |
| Финансовые данные по стройпрограмме | Внутренний |
| Дирекция по стратегии | Нормы (процент дивидендов от чистой прибыли/чистого денежного потока) | Внутренний |
| Рентабельность дивизионов (EBIT/чистая прибыль) | Внешний/внутренний |
| Рыночные показатели (инфляция, объемы рынка, доля АСК, цены) | Внешний |
| Сезонные профили (корректировки по сценариям) | Внешний |

# Приложение №3. Расчетные целевые показатели и матрица отклонений целевых показателей

В качестве расчетных целевых показателей принимаются следующие показатели:

* Объем продаж (тыс. м2);
* Выручка (млн руб.);
* Чистая прибыль (млн руб.);
* Чистый денежный поток (млн руб.);
* Рентабельность по чистой прибыли (%).

Все указанные расчетные целевые показатели рассчитываются как на уровне Группы, так и по структурным подразделениям.

Для Дивизиона Девелопмент в качестве расчетного целевого показателя также принимается показатель рентабельности капитала (%).

Допустимым отклонением является отклонение от утвержденного значения одного из расчетных целевых показателей в пределах следующих норм:

1. Менее 10 процентов для показателей:

* Объем продаж;
* Выручка;
* Чистая прибыль;
* Чистый денежный поток.

1. Менее 1 процентного пункта для показателей:

* Рентабельность по чистой прибыли на уровне Группы;
* Рентабельность по чистой прибыли Дивизиона Девелопмент;
* Рентабельность капитала Дивизиона Девелопмент.

1. Менее 0,5 процентных пунктов для показателей:

* Рентабельности по чистой прибыли Дивизиона Строительства;
* Рентабельность по чистой прибыли Дивизиона Производства.

1. Представленные категории являются общими. Для детальных показателей см. стратегическую финансовую модель. [↑](#footnote-ref-1)