

УТВЕРЖДЕНО  
Советом директоров  
ПАО «АЛРОСА-Нюрба»  
Протокол №19 от «18» февраля 2016 г.

ПОЛОЖЕНИЕ  
«О БЮДЖЕТНОМ УПРАВЛЕНИИ В  
ПАО «АЛРОСА-Нюрба»

2016 год

Содержание

Раздел I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	3
Статья 1. Основные понятия и определения .....	3
Статья 2. Цели бюджетного управления.....	5
Статья 3. Основные принципы бюджетного управления.....	6
Статья 4. Финансовая структура.....	7
Статья 5. Процессы системы бюджетного управления .....	8
Статья 6. Ключевые участники Системы бюджетного управления.....	13
Статья 7. Руководство и обеспечение процессов Системы бюджетного управления.....	14
Статья 8. Бюджетная структура.....	14
Раздел II. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ .....	15
Статья 9. Формирование и утверждение Бюджета .....	15
Статья 10. Формирование Исходных параметров Бюджета .....	15
Статья 11. Формирование Контрольных показателей Бюджета .....	16
Статья 12. Формирование и согласование Бюджетов Общества .....	17
Статья 13. Согласование Внутригрупповых оборотов.....	17
Статья 14. Формирование отчета об исполнении Годового бюджета .....	17
Статья 15. Корректировка Годового бюджета .....	18
Раздел III. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	18
Статья 16. Порядок внесения изменений и дополнений в Положение.....	18
Приложение №1.....	19
Приложение №2.....	23
Приложение №3.....	24
Приложение №4.....	26
Приложение №5.....	55

Положение «О бюджетном управлении в ПАО «АЛРОСА-Нюрба» (далее — Положение) руководствуется требованиями и положениями, определенными следующими документами:

- 1) Устав ПАО «АЛРОСА-Нюрба»;
- 2) Положение о Совете директоров;
- 3) Учетная политика ПАО «АЛРОСА-Нюрба» для целей бухгалтерского и налогового учета;
- 4) Методика оценки экономической эффективности инвестиционных проектов;
- 5) Регламент управления денежными потоками ПАО «АЛРОСА-Нюрба»;

Положение разработано в соответствии с Положением «О бюджетном управлении в АК «АЛРОСА» (ПАО)», утвержденное Приказом №А01-245-П от 30.09.2015 года.

Настоящее Положение определяет цели, задачи и основные принципы Системы бюджетного управления в ПАО «АЛРОСА-Нюрба» (далее Общество), а также регламентирует деятельность предприятия, как участника бюджетного процесса при планировании и контроле исполнения ключевых процессов Системы бюджетного управления в рамках Группы «АЛРОСА».

## Раздел I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### Статья 1. Основные понятия и определения

В настоящем Положении используются следующие основные понятия и их определения:

1.1. **Бюджет** — набор бюджетных финансово-экономических и производственных показателей деятельности Общества, включающий бюджеты за определенный период, имеющих количественное выражение в стоимостных и/или натуральных единицах. Показатели Бюджета объединены в бюджетные формы (таблицы) либо в единую бюджетную форму.

1.2. **Бюджетирование** — один из ключевых процессов Системы бюджетного управления по формированию и утверждению Бюджета на среднесрочном и годовом горизонте планирования.

1.3. **Бюджетные формы** — формы (таблицы) сбора и представления показателей Бюджета. В зависимости от контекста под бюджетными формами понимаются:

- 1) формы сбора бюджетных показателей — таблицы, используемые для сбора плановых и/или фактических производственных и финансово-экономических показателей деятельности ЦФО по различным аналитическим параметрам;
- 2) бюджетные формы-отчеты (альбом форм) — таблицы, представляемые для анализа финансово-экономических показателей деятельности ЦФО по различным аналитическим параметрам, утвержденные Регламентом по формированию и контролю исполнения бюджетов в Компании, а также результаты произведенных расчетов.

1.4. **Бюджетная модель** — система основных финансово-экономических и производственных показателей, характеризующих хозяйственную деятельность и финансовое состояние Общества в среднесрочной и краткосрочной перспективах.

1.5. **Бюджетный комитет Компании** - действующий на постоянной основе коллегиальный орган Компании, обеспечивающий координацию и контроль процессов Системы бюджетного управления в рамках Группы «АЛРОСА».

1.6. **Внутригрупповой оборот (ВГО)** — хозяйственные операции между обществами, входящими в Группу, связанные с выполнением работ и/или оказанием услуг, реализацией продукции, кредитами и займами, выплатами дивидендов, инвестициями и вкладами в уставный капитал и другими внутригрупповыми операциями Общества или Структурных подразделений Компании, выступающих в роли поставщика, Обществу или Структурным подразделениям Компании, выступающим в качестве покупателя.

1.7. **Вторичные затраты** — материальные затраты или трудозатраты, которые невозможно напрямую отнести к объекту учета затрат МВЗ, возникающие при оказании услуг одним МВЗ другому МВЗ (например, когда вспомогательные участки Общества оказывают услуги основному производству Общества).

1.8. **Группа «АЛРОСА»** - включает АК «АЛРОСА» (ПАО) и ее Дочерние и зависимые общества.

1.9. **Динамическая модель** — расчетная часть Бюджетной модели, включающая следующие расчеты в части калькуляции себестоимости:

- 1) расчеты первичных затрат на основе драйверов затрат, нормативов и цен;
- 2) перераспределение затрат между МВЗ с учетом баз распределения и формирование распределенных затрат (вторичных);
- 3) расчеты себестоимости произведенной продукции, работ/услуг, а также себестоимости процессов, готовой продукции, НЗП, капитальных вложений и т. д. на основе полных затрат (первичных и вторичных), отнесенных на данный объект учета затрат МВЗ.

1.10. **Драйвер затрат** — измеримый физический объемный показатель (параметр), определяющий интенсивность использования ресурса, пропорционально которому затраты могут переноситься (распределяться) на стоимость ресурсов.

1.11. **Долгосрочный план развития Общества** — набор производственных и финансово-экономических показателей деятельности Общества, сформированных путем трансформации и консолидации показателей Долгосрочного плана развития Общества в соответствии с основными принципами МСФО на 10 лет. Является основой для определения значений целевых ориентиров в рамках долгосрочного, среднесрочного и годового горизонтов планирования деятельности Общества.

1.12. **Инвестиционный комитет Компании** - действующий на постоянной основе коллегиальный орган Компании, обеспечивающий координацию и контроль инвестиционных процессов и инвестиционной деятельности в Группе «АЛРОСА».

1.13. **Исходные параметры** — текущие и прогнозные производственные и финансово-экономические показатели деятельности Общества, определяющие начальные условия для формирования бюджетов Общества.

1.14. **Компания** — АК АЛРОСА (ПАО).

1.15. **Ключевые показатели эффективности (КПЭ)** — оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности, поддающийся количественному измерению и значимый с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач.

1.16. **Контрольные показатели** — производственные и финансово-экономические показатели деятельности Общества, формируемые в процессе бюджетирования для целей оценки исполнения бюджетов Общества в целом.

1.17. **Лица, занимающие руководящие должности в Обществе** — генеральный директор, первый заместитель генерального директора, заместитель генерального директора по экономике и финансам, заместитель генерального директора и главный бухгалтер Общества.

1.18. **Лимит финансирования** — сумма средств, выделяемых ЦФО Общества на финансирование затрат или капитальных вложений.

1.19. **Место возникновения затрат (МВЗ)** — участки, отделы Общества, в которых происходит первоначальное потребление ресурсов и по которым организуется планирование и учет затрат в целях контроля и управления затратами в рамках установленных лимитов.

- 1.20. **Методика** — нормативно-методический документ Компании, рекомендованный для Общества, где установлены способы, правила и методы осуществления действий в рамках бизнес-процесса, а также требования к действиям или ограничения при выполнении действий.
- 1.21. **Методология** — совокупность нормативно-методических документов Компании и Общества, регулирующих бизнес-процесс или область деятельности Компании. Включает в себя Положение, Регламент и Методику.
- 1.22. **Норматив затрат** — удельный показатель, на основе которого рассчитывается уровень потребления ресурсов драйвера затрат.
- 1.23. **Оперативный план** — набор производственных и финансово-экономических показателей деятельности Общества, формируемый с целью уточнения плана деятельности Общества на очередной квартал или иной период по решению руководства Общества.
- 1.24. **Первичные затраты** — прямые материальные затраты или трудозатраты, величина которых может быть отнесена к объекту учета затрат, определенному МВЗ, напрямую или путем распределения.
- 1.25. **Положение** — внутренний нормативный документ Общества, устанавливающий цели и задачи, принципы и правила организации бизнес-процесса или деятельности Общества.
- 1.26. **Производственные показатели** — показатели производственной программы и производственных отчетов МВЗ, измеряемые в натуральных нефинансовых единицах, используемые для планирования и анализа отклонений в производственной деятельности.
- 1.27. **Сводный бюджет Общества** - бюджет Общества, сформированный в соответствии с принципами РСБУ, включающий операционный, финансовый и инвестиционный блоки.
- 1.28. **Система бюджетного управления** — это совокупность принципов, средств и методов управления Обществом по Центрам финансовой ответственности через Бюджеты, которая позволяет достигать поставленных стратегических целей.
- 1.29. **Среднесрочный план** — набор производственных и финансово-экономических показателей деятельности Общества, формируемый с целью детализации Долгосрочного плана развития Общества, а также выработку тактики достижения стратегических целей с учетом оценки внешней и внутренней среды ведения бизнеса Общества.
- 1.30. **Стратегическая финансовая модель Общества** — перечень показателей, разрабатываемый для формирования основных прогнозных показателей деятельности Общества в долгосрочной перспективе.
- 1.31. **Функциональный центр ответственности (ФЦО)** — подразделение в составе аппарата Общества, курирующее определенное функциональное направление деятельности (финансовое, экономическое, бухгалтерское, инвестиционное и т. д.).
- 1.32. **Центр финансовой ответственности (ЦФО)** - Отдел экономики и организации труда (ОЭиОТ) и Бухгалтерия Общества, курирующие определенное функциональное направление деятельности (финансовое, экономическое, бухгалтерское, инвестиционное и т. д.) и отвечающие за достижение целей функционального направления деятельности Общества;

## Статья 2. Цели бюджетного управления

2.1. Основной целью бюджетного управления Общества является достижение стратегических целей Общества.

2.2. Система бюджетного управления обеспечивает непрерывный циклический процесс, включающий постановку стратегических целей, планирование финансово-хозяйственной деятельности, контроль и анализ достижения поставленных стратегических целей и выработку корректирующих действий.

2.3. Система бюджетного управления позволяет руководству Общества получить всю управленческую информацию, необходимую для постановки стратегических целей Общества и контроля их достижения.

2.4. В Системе бюджетного управления Общества контроль за достижением стратегических целей Общества осуществляет Совет директоров Общества.

### **Статья 3. Основные принципы бюджетного управления**

3.1. Бюджетное управление в Обществе основано на следующих принципах:

- 1) единство методологии;
- 2) полнота информации;
- 3) распределение ответственности;
- 4) интегрированность показателей;
- 5) измеримость показателей;
- 6) адаптивность системы.

#### **3.1.1. Единство методологии**

- Единые принципы управленческого учета:
  - 1) Бюджетирование и бухгалтерский учет в Обществе осуществляются в соответствии с принципами РСБУ и основываются на Учетной политике Общества для целей бухгалтерского учета и налогового учета.
  - 2) Учетная политика Общества формируется согласно рекомендациям Компании.
  - 3) Планирование допускает разумные отклонения от правил, установленных учетными политиками, при сохранении общего уровня существенности плановых показателей. Уровень существенности определяется учетными политиками по бухгалтерскому и налоговому учету Общества.
  - 4) Трансформация бюджетных показателей Общества происходит в соответствии с основными принципами МСФО.
- Единая система нормативно-методической документации, применяемая для всех ЦФО, включая положения, регламенты, методики.
- Единая информационная платформа, автоматизирующая процессы Системы бюджетного управления.

#### **3.1.2. Полнота информации**

Система бюджетного управления охватывает Общество в соответствии с решениями Совета директоров Общества.

#### **3.1.3. Распределение ответственности**

В Системе бюджетного управления устанавливается ответственность руководителей ЦФО за использование ресурсов Общества, а также достижение производственных и финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности ЦФО в целом в рамках выделенного Бюджета.

Система бюджетного управления подразумевает полное распределение ответственности и безоговорочное наделение ответственностью за формирование и исполнение бюджетов руководителями соответствующих подразделений.

#### 3.1.4. Интегрированность показателей

Система бюджетного управления устанавливает связь между показателями долгосрочного, среднесрочного и годового горизонта планирования. Среднесрочный план Общества формируется с учетом целевых ориентиров, рассчитанных для 3-летнего горизонта в рамках Долгосрочного плана развития Общества.

Плановые показатели в рамках одного горизонта планирования взаимосвязаны через систему расчетов Бюджетной модели.

Фактические финансово-экономические показатели хозяйственной деятельности Общества, необходимые для анализа исполнения бюджетных показателей, должны соответствовать показателям, сформированным в системе бухгалтерского учета Общества, и должны быть взаимосвязаны через утвержденную в Обществе таблицу соответствия.

#### 3.1.5. Измеримость показателей

Показатели в Бюджетной модели должны иметь числовую оценку и представляться в виде набора оцифрованных финансово-экономических и производственных показателей.

Измеримость показателей Бюджетной модели подразумевает, в том числе, определение Контрольных показателей для Бюджета, представленных в виде измеримых результатов. Это необходимо для их использования в качестве критериев при согласовании Бюджета и для оценки успешности их достижения.

Показатели в Бюджетной модели не могут быть представлены более детально, чем фактические показатели в бухгалтерском учете. Если бюджетные показатели не могут быть достоверно измерены и зафиксированы в бухгалтерском учете, то такая детализация признается излишней для Системы бюджетного управления.

#### 3.1.6. Адаптивность системы

Система бюджетного управления построена таким образом, чтобы, при изменении условий внешней среды и/или внутренней организации Общества, ее можно было трансформировать с минимальными трудозатратами и методологическими изменениями, сохраняя неизменными основные характеристики, в том числе процессы, методики.

### Статья 4. Финансовая структура

4.1. Основная задача Финансовой структуры Общества — закрепление ответственности за формирование и исполнение бюджетных показателей в денежном и натуральном выражении в соответствии с разделением полномочий по принятию управленческих решений по Центрам финансовой ответственности.

4.2. В Финансовой структуре Общества выделены следующие уровни ЦФО:

- 1) Уровень 1 — юридическое лицо (Общество);
- 2) Уровень 2 — функциональные службы Общества;
- 3) Уровень 3 — МВЗ (участки, отделы).

4.3. Сводный бюджет ЦФО 1-го уровня представляется на рассмотрение Бюджетного комитета Компании.

4.4. В Финансовой структуре Общества выделены следующие уровни ФЦО:

- 1) Уровень 1 — руководство Общества;
- 2) Уровень 2 — ОЭиОТ и бухгалтерия;
- 3) Уровень 3 — Функциональные специалисты участков и отделов.

4.5. Финансовая структура Общества построена по матричному принципу распределения ответственности. Руководство Общества отвечает за формирование и исполнение Бюджета в

целом, функциональные руководители ФЦО отвечают за исполнение Бюджета по отдельным контролируемым статьям доходов и/или расходов по соответствующему направлению деятельности.

4.6. Ответственность за исполнение Бюджета Общества закрепляется за руководством Общества в соответствии с Уставом.

4.7. Матричное разделение ответственности в соответствии с Финансовой структурой Общества предполагает обязательную функциональную экспертизу Бюджетов отделом экономики и организации труда (ОЭиОТ) и бухгалтерией.

4.8. В соответствии с Финансовой структурой Общества предполагается следующее разделение ответственности за формирование и исполнение Бюджета:

- 1) Функциональные специалисты участков и служб определяют основные плановые параметры и нормативы для ЦФО по функциональным направлениям деятельности;
- 2) ЦФО планируют объемы производства (затраты) для всех своих участков и служб;
- 3) функциональные специалисты ОЭиОТ планируют доходы и/или расходы на основании плановых параметров, нормативов и затрат по контролируемым статьям для всех участков и служб;
- 4) планирование бюджетных показателей, не предусмотренных пунктами 1-3, осуществляется ОЭиОТ.

## **Статья 5. Процессы системы бюджетного управления**

5.1. Бюджетное управление представляет собой циклический процесс, состоящий из следующих этапов:

- 1) определение целей;
- 2) планирование и бюджетирование;
- 3) исполнение;
- 4) контроль и анализ;
- 5) регулирование.

**5.2. Определение целей** включает в себя следующие процессы:

### **5.2.1. Определение Стратегии развития**

В рамках данного процесса разрабатывается и корректируется Стратегия развития Общества. Стратегия разрабатывается на срок 10 лет, направляется на рассмотрение Инвестиционного комитета Компании и утверждается Советом директоров Общества, если иные сроки не будут рекомендованы руководством Компании.

Необходимость пересмотра Стратегии оценивается Советом директоров Общества не реже, чем раз в пять лет, если иные сроки не будут рекомендованы руководством Компании.

### **5.2.2. Стратегическое моделирование**

Стратегическое моделирование направлено на прогнозирование и экономическую оценку развития Общества в долгосрочной перспективе на срок 10 лет для различных ключевых предпосылок (сценариев). Стратегическое моделирование осуществляется на базе Стратегической финансовой модели Общества.

### **5.2.3. Долгосрочное планирование**

Долгосрочное планирование направлено на разработку основных направлений устойчивого развития Общества, обеспечивающих достижение целей Стратегии развития



Общества, а также определение высокоуровневых целевых ориентиров для тактического планирования в рамках среднесрочного и годового горизонтов.

В рамках долгосрочного планирования разрабатываются долгосрочный план развития Общества.

Долгосрочный план развития Общества разрабатывается в соответствии с принципами РСБУ на 10 лет, направляется на рассмотрение Инвестиционного комитета Компании и утверждается Советом директоров Общества, если иное не будет рекомендовано руководством Компании.

Долгосрочный план развития Общества является основой для определения значений целевых ориентиров в рамках долгосрочного, среднесрочного и годового горизонтов планирования.

Целевые ориентиры включают в себя КПЭ деятельности Общества и прочие показатели.

Перечень и целевые значения КПЭ деятельности Общества по годам утверждаются Советом директоров Общества одновременно с Долгосрочным планом развития Общества.

Порядок осуществления долгосрочного планирования, сроки, содержание разделов Долгосрочных планов, степень детализации и ответственные исполнители определяются Приказом генерального директора Общества.

**5.3. Планирование и бюджетирование** включает в себя следующие процессы:

**5.3.1. Производственное планирование**

Производственные показатели плана добычи алмазов формируются в натуральном (в каратах) и в стоимостном выражении (в ценах действующего Прейскуранта).

Контрольные показатели плана добычи алмазов разрабатывают службы главного инженера и главного геолога Компании при участии специалистов Общества.

Исходной информацией при разработке Контрольных показателей плана добычи алмазов служат:

- 1) контрольный показатель годового прогноза продаж алмазов;
- 2) ожидаемые остатки готовой продукции на начало планируемого года;
- 3) данные службы главного маркшейдера Компании с участием специалистов общества об объемах горных работ согласно календарным планам отработки месторождений;
- 4) данные отдела главного обогатителя Компании с участием специалистов общества по технико-экономическим показателям работы объектов обогащения руды;
- 5) данные службы главного геолога о содержании алмазов в исходном сырье.

Данный процесс включает в себя разработку производственных планов на среднесрочную перспективу сроком на три года и детализированных годовых планов в соответствии с Долгосрочным планом развития Общества. Среднесрочные производственные планы, разработанные на основе целевых стратегических показателей объема добычи и планов эксплуатационной разведки месторождений, определяют основные производственные показатели, такие как объемы добычи, вскрыши и обработки руды. Годовые планы производства, составленные на базе детализированной информации, позволяют проанализировать сценарии достижения различных объемов добычи при использовании заданных параметров технического обеспечения, рабочих ресурсов и воздействия внешних факторов.

**5.3.2. Инвестиционное планирование**

Инвестиционная деятельность в Обществе регулируется Положением об инвестиционной деятельности ПАО «АЛРОСА-Нюрба». Формат инвестиционного бюджета

регламентируется перечнем бюджетных форм, представленным в **Приложении № 1** к настоящему Положению.

### 5.3.3. Бюджетирование

В рамках данного процесса разрабатываются и утверждаются тактические планы деятельности Общества по среднесрочному и годовому горизонтам планирования. В целях оптимизации трудозатрат в Системе бюджетного управления Общества в данный процесс включены процессы среднесрочного планирования и годового бюджетирования в единой Бюджетной модели.

**Среднесрочное планирование** направлено на детализацию Долгосрочного плана развития Общества, а также выработку тактики достижения стратегических целей с учетом оценки внешней и внутренней среды ведения бизнеса Общества.

Среднесрочный план формируется по кварталам по принципу «снизу-вверх» по Финансовой структуре Общества с обязательным осуществлением контроля на соответствие значениям целевых ориентиров, установленным на текущие три года в утвержденном Долгосрочном плане развития Общества.

Прогноз результатов деятельности Общества, рассчитанный исходя из фактических показателей деятельности Общества и показателей прогноза исполнения Среднесрочного плана на оставшийся период, сопоставляется с целевыми ориентирами в утвержденном Долгосрочном плане развития Общества.

Если прогноз результатов деятельности Общества не достигает целевых ориентиров, заданных в утвержденном Долгосрочном плане развития Общества, то, в зависимости от степени влияния факторов, повлекших отклонения, корректируются:

- 1) Среднесрочный план в части 2-го и 3-го годов и/или прогноз показателей на оставшийся период без изменения утвержденных целевых ориентиров. Решение о корректировке принимается Советом директоров Общества.
- 2) Стратегия развития Общества и Долгосрочный план развития Общества. Решение о корректировке принимается Советом директоров Общества.

**Годовое бюджетирование** направлено на разработку плана деятельности Общества на предстоящий год, скоординированного по всем направлениям и обеспечивающего эффективную реализацию стратегических целей и текущую ликвидность Общества.

Показатели бюджета Общества представлены по кварталам нарастающим итогом.

Бюджет Общества включает показатели 1-го планируемого года по кварталам, а 2-го и 3-го планируемых лет — в целом по году.

Структура и порядок подготовки Сводного бюджета Общества определены в Регламенте по формированию и контролю исполнения бюджетов в Обществе.

5.3.4. В Бюджете Общества в табличной форме с указанием единиц измерения представлены следующие показатели:

- 1) отчетные показатели прошлого года;
- 2) бюджетные показатели текущего года;
- 3) прогнозные показатели до конца текущего года;
- 4) бюджетные показатели планируемого года;
- 5) относительное отклонение показателей за планируемый и прошлый годы в процентах;
- 6) относительное отклонение показателей за планируемый и текущий годы в процентах.

**5.4. Исполнение** охватывает все процессы хозяйственной деятельности Общества и включает систему внутренних контролей, организованную руководством и осуществляемую с целью наиболее эффективного выполнения всеми работниками своих должностных обязанностей при совершении хозяйственных операций.

Порядок и ответственные исполнители определяются внутренними нормативными документами, регулирующими хозяйственную деятельность Общества.

Исполнение включает в себя следующие наиболее значимые процессы:

**5.4.1. Оперативный контроль и отчетность**

В рамках данного процесса выполняются следующие процедуры:

- 1) подготовка оперативной производственной отчетности;
- 2) формирование статистической отчетности на регулярной основе или по запросу различных контролирующих и аналитических органов;
- 3) иные оперативные контрольные процедуры и отчеты ФЦО в соответствии с внутренними нормативными документами Общества;
- 4) казначейские операции и контроль в соответствии с Регламентом управления денежными потоками ОАО «АЛРОСА-Нюрба».

**5.4.2. Бухгалтерский учет хозяйственных операций и отчетность**

В рамках данного процесса выполняются следующие процедуры:

- 1) учет фактических хозяйственных операций в соответствии с Учетной политикой Общества;
- 2) расчет фактической себестоимости продукции, работ и услуг;
- 3) формирование бухгалтерской отчетности в соответствии с принципами РСБУ, налоговой и статистической отчетности;
- 4) трансформация отчетности для целей формирования консолидированной финансовой отчетности Группы «АЛРОСА» по МСФО.

**5.5. Контроль и анализ** включает в себя следующие процессы:

**5.5.1. Формирование отчетности об исполнении Бюджета**

Отчет об исполнении Годового бюджета Общества формируется четыре раза в год и представляет собой отчет об исполнении бюджета за 1-й квартал, 1-е полугодие, девять месяцев и за год.

Отчет об исполнении Годового бюджета Общества включает пояснительную записку и следующие показатели в табличной форме с указанием единиц измерения:

- 1) отчетные показатели за два года, предшествующих текущему году, за соответствующий период;
- 2) утвержденные плановые показатели текущего года за соответствующий период;
- 3) отчетные показатели текущего года за соответствующий период;
- 4) относительное отклонение отчетных и плановых показателей текущего года в процентах за соответствующий период.
- 5) относительное отклонение отчетных показателей текущего года и отчетных показателей за два года, предшествующих текущему, в процентах за соответствующий период.

Показатели Отчета об исполнении Годового бюджета формируются по единым принципам и методике с такой же степенью детализации, что и Годовой бюджет.

При формировании контрольных отчетов анализируются и поясняются отчетные и плановые показатели на всех уровнях Финансовой структуры Общества.

#### 5.5.2. Анализ исполнения бюджетных показателей

В рамках данного процесса выполняются следующие процедуры:

- 1) сравнение отчетных и плановых значений бюджетных показателей и выявление причин их несоответствия;
- 2) факторный анализ отклонений показателей за счет изменения тарифов и/или норм, направленный на выяснение причин отклонений;
- 3) сравнение фактических показателей отчетного периода и периода, выбранного для сравнения по рекомендации Компании;

ОЭиОТ обобщает пояснения отклонений, выявленных при факторном анализе отклонений в компонентах расчета доходов и/или расходов (тарифов, нормативов и драйверов затрат) и направляет пояснительную записку в Управление по координации деятельности дочерних и зависимых обществ Компании.

#### 5.6. Регулирование включает в себя следующие процессы:

##### 5.6.1. Корректировка действий

В рамках данного процесса разрабатываются корректировочные управленческие мероприятия и решения, необходимые для достижения поставленных целей.

##### 5.6.2. Формирование оперативного плана

Оперативный план рассчитывается таким образом, чтобы обеспечить выполнение утвержденных бюджетных показателей в целом по году.

Показатели оперативного плана соответствующего квартала формируются с учетом корректировки действий, которая должна обеспечить выполнение утвержденного Годового бюджета Общества.

##### 5.6.3. Формирование прогноза результатов деятельности

Формирование прогноза результатов деятельности Общества представляет собой процесс прогнозирования результатов деятельности Общества до конца отчетного периода или текущего года с учетом фактических данных за прошлые периоды и корректировки действий. При необходимости данный процесс осуществляется по рекомендации руководства Компании (в том числе для оценки необходимости корректировки Годового бюджета).

Прогнозный период, детализация прогнозных показателей определяются по рекомендации руководства Компании.

Прогнозные показатели результатов деятельности Общества формируются из фактических показателей деятельности, предшествующих принятию решения о корректировке, по месяцам, а также прогнозных показателей исполнения Годового бюджета до конца отчетного периода или текущего года также по месяцам.

Формирование прогноза результатов деятельности Общества до конца текущего года выполняется в рамках процесса бюджетирования для целей формирования Исходных параметров бюджетирования в единой Бюджетной модели по единым принципам, методике и в той же детализации что и Годовой бюджет.

##### 5.6.4. Корректировка Годового бюджета

Корректировка Годового бюджета осуществляется в следующих случаях:

- 1) при изменении Стратегии развития Общества;

- 2) при существенном изменении условий хозяйственной деятельности Общества (изменение конъюнктуры рынка и уровня цен на продукцию, изменение валютного курса, инфляция и т.п.), в результате чего фактические показатели деятельности Общества отклоняются от запланированных более чем на 5%;
- 3) при приобретении или продаже активов Общества;
- 4) по инициативе руководства Общества;
- 5) по рекомендации Компании.

Показатели уточненного бюджета Общества формируются нарастающим итогом и представляются руководству поквартально с учетом поквартальных фактических показателей деятельности по РСБУ.

Корректировка Годового бюджета выполняется в единой Бюджетной модели по единым принципам и методике и с той же степенью детализации, что и Годовой бюджет.

Корректировка Годового бюджета приводит к корректировке годовых бюджетных показателей деятельности Общества в целом и утверждается Советом директоров.

5.6.5. В уточненном Бюджете Общества в табличной форме с указанием единиц измерения представлены следующие показатели:

- 1) отчетные показатели за два года, предшествующих текущему году;
- 2) первоначально утвержденные бюджетные показатели текущего года;
- 3) бюджетные показатели с учетом корректировки;
- 4) абсолютная и относительная величины изменения показателей.

## **Статья 6. Ключевые участники Системы бюджетного управления**

6.1. Ключевыми участниками Системы бюджетного управления являются:

- 1) Совет директоров;
- 2) Руководство Общества;
- 3) Функциональные центры ответственности;

6.2. Руководство Общества и все участники Системы бюджетного управления несут ответственность за своевременное и качественное выполнение функций, закрепленных за ними в соответствии с настоящим Положением, и Уставом Общества

6.3. Ответственными за реализацию функций Системы бюджетного управления является руководство Общества, в ФЦО — руководители соответствующих функциональных отделов

6.4. В рамках процессов Системы бюджетного управления **Совет директоров** осуществляет свои полномочия в соответствии с Положением о Совете директоров и Уставом Общества. В сферу его полномочий входит:

6.4.1. определение приоритетных направлений деятельности Общества, включая стратегические цели и стратегические риски деятельности Общества;

6.4.2. утверждение долгосрочных, среднесрочных и годовых планов финансово-хозяйственной деятельности Общества;

6.4.3. ежегодное утверждение представленного на его рассмотрение Годового бюджета Общества, а также основных показателей деятельности Общества на очередной год;

6.4.4. ежегодное предварительное утверждение представленного на его рассмотрение Отчета об исполнении Годового бюджета Общества за год.

6.4.5. принятие решения о необходимости корректировки Годового бюджета Общества и утверждение уточненного Годового бюджета.

6.5. В рамках процессов Системы бюджетного управления **Функциональные центры ответственности** осуществляют свои полномочия в соответствии с Положениями об отделах Общества. В сферу их полномочий входит:

6.5.1. участие в разработке Исходных параметров Бюджета в своей зоне функциональной ответственности в Обществе;

6.5.2. участие в формировании Бюджета Общества в своей зоне функциональной ответственности, включая обновление плановых значений тарифов и нормативов планирование контролируемых ФЦО статей затрат;

6.5.3. осуществление функциональной экспертизы и согласование или предоставление рекомендаций по доработке Бюджетов Общества в своей зоне функциональной ответственности в части контролируемых ФЦО доходов или расходов (в части статей, содержащих соответствующие тарифы или нормативы);

6.5.4. участие в формировании Отчетов об исполнении *Бюджетов Общества* в своей зоне функциональной ответственности, включая пояснение отклонений за счет отклонений тарифов и нормативов в зоне ответственности ФЦО, отклонений по контролируемым ФЦО статьям затрат;

## **Статья 7. Руководство и обеспечение процессов Системы бюджетного управления**

7.1. Методическое руководство процессами Системы бюджетного управления в Обществе осуществляет заместитель генерального директора по экономике и финансам.

7.2. Информационное обеспечение Системы бюджетного управления поддерживается системой управленческого учета.

7.3. Методическое руководство информационным обеспечением бюджетного управления в Обществе осуществляется ОЭиОТ.

7.4. Организационное и технологическое сопровождение Системы бюджетного управления в автоматизированной системе осуществляется Управлением информационных технологий и связи Компании.

## **Статья 8. Бюджетная структура**

8.1. Бюджетная структура представляет собой единый для всех ЦФО набор взаимосвязанных бюджетных форм, объединенных в блоки.

8.2. Бюджетная структура является частью Сводного бюджета и Бюджетной модели и состоит из следующих основных разделов:

- 1) Операционный блок;
- 2) Финансовый блок;
- 3) Инвестиционный блок;
- 4) Блок сводных показателей Общества;

8.3. Детальный перечень и формат Бюджетных форм Бюджетной структуры определен в Регламенте по формированию и контролю исполнения бюджетов в Обществе.

## **Раздел II. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

### **Статья 9. Формирование и утверждение Бюджета**

9.1. Процесс Бюджетирования организуется на основании рекомендаций Компании о разработке Бюджета Общества, Приказа генерального директора Общества, который определяет:

- 1) сроки разработки и представления материалов;
- 2) ответственных исполнителей и координаторов процесса.

9.2. Ответственным за подготовку Приказа по Обществу является заместитель генерального директора по экономике и финансам.

9.3. Детальный порядок процесса Бюджетирования в Обществе определен в Регламенте по формированию и контролю исполнения бюджетов в Обществе.

9.4. Бюджетирование в Обществе включает следующие процессы:

- 1) формирование Исходных параметров Бюджета;
- 2) формирование Контрольных показателей Бюджета;
- 3) формирование и согласование Сводного бюджета Общества;

9.5. Отдел экономики и организации труда совместно с Управлением по координации деятельности дочерних и зависимых обществ организует согласование Бюджета в службах и управлениях Компании для представления на Бюджетный комитет.

9.6. Бюджетный комитет в соответствии с предложенным графиком рассматривает Сводный бюджет Общества и согласует его, либо направляет на доработку.

9.7. При направлении Сводного бюджета на дополнительную доработку Бюджетный комитет определяет новый срок рассмотрения Бюджета.

9.8. ОЭиОТ дорабатывает бюджет в сроки, определенные Бюджетным комитетом, и представляет обновленную версию Сводного бюджета Общества для повторного рассмотрения.

9.9. Управление по координации деятельности ДЗО Компании направляет Контрольные показатели сводного бюджета Общества на имя генерального директора, подписанные вице-президентом Компании, курирующим вопросы экономики, и Общество выносит Сводный бюджет на утверждение Советом директоров Общества.

### **Статья 10. Формирование Исходных параметров Бюджета**

10.1. Процесс формирования Исходных параметров Бюджета включает:

- 1) подготовку прогноза основных параметров ценообразования и прочих макропараметров;
- 2) обновление действующих норм и нормативов.

10.2. Прогноз основных параметров ценообразования на планируемый год содержит:

- 1) прогноз параметра инфляции и темпов роста ВВП по странам;
- 2) прогноз Минэкономразвития Российской Федерации и Республики Саха (Якутия) дефляторов по видам экономической деятельности и индексов цен производителей продукции;
- 3) прогноз параметров инфляции (дефляторов) по капитальным вложениям, услугам сторонних организаций и плановый размер индексации заработной платы;
- 4) прогноз размера ставок страховых взносов от заработной платы;
- 5) прогноз среднегодового обменного курса рубля к доллару США и евро;

- 6) прогноз цен (индексов цен) на энергоносители (электроэнергию, сырую нефть, газ);
  - 7) прогноз цен (индексов цен) на нефтепродукты;
  - 8) прогноз цен (индексов цен) на МТР по основным группам;
  - 9) плановые уровни внешних транспортных расходов, внутрисистемных перевозок, складских и административно-управленческих расходов при централизованных поставках материально-технических ресурсов;
  - 10) прогнозный уровень инфляции для проведения индексации заработной платы;
- 10.3. Прогноз параметров ценообразования на планируемый год, перечисленных в подпунктах 1-10, согласованный Первым вице-президентом Компании, курирующим вопросы экономики, направляется Обществу Управлением по координации деятельности дочерних и зависимых обществ Компании.
- 10.4. Обновление действующих норм и нормативов включает:
- 1) оценку актуальности действующих норм и нормативов с учетом технологических и организационных изменений в процессах производства и продажи продукции, работ (услуг) по всем направлениям деятельности Компании;
  - 2) выработку предложений по развитию системы нормирования, направленных на укрепление режима экономии ресурсов;
  - 3) формирование перечня норм и нормативов, подлежащих пересмотру с целью их актуализации, и перечня норм и нормативов, подлежащих дополнительной разработке в установленные сроки.
- 10.5. Обновление действующих норм и нормативов выполняется функциональными службами Общества в соответствии с их компетенцией.

### **Статья 11. Формирование Контрольных показателей Бюджета**

- 11.1. Контрольные показатели Бюджета формируются на основе исходных параметров Бюджета.
- 11.2. Контрольные показатели включают:
- 1) показатели прогноза продаж алмазной продукции;
  - 2) лимиты финансирования затрат;
  - 3) лимиты объема освоения инвестиций (в капитальное строительство, техническое перевооружение и замену изношенного оборудования, ГРП, НИОКР и прочие);
  - 4) показатели плана добычи алмазного сырья;
  - 5) прочие производственные показатели в составе программы производства основной продукции Общества.
- 11.3. Контрольные показатели прогноза продаж алмазной продукции формирует филиал Компании «Единая сбытовая организация АЛРОСА». Ответственным за формирование показателей прогноза продаж алмазной продукции является Вице-президент Компании, курирующий вопросы сбытовой политики, направляются филиалом Компании «Единая сбытовая организация АЛРОСА» при участии Планово-экономического управления Компании в Общество.
- 11.4. Лимиты финансирования геологоразведочных, эксплоразведочных работ формируются Отделом эксплуатационной геологии Компании, согласовываются Главным геологом Компании и направляются Отделом эксплуатационной геологии в Общество.
- 11.5. Лимиты финансирования затрат по другим направлениям деятельности формируются ОЭиОТ, согласовываются руководством Общества и включают следующие лимиты:



- 1) лимит финансирования ремонтов основных фондов;
- 2) лимит финансирования социальных программ;
- 3) лимит финансирования проектно-изыскательских и научных работ;

11.6. Показатели добычи алмазного сырья формируются Отделом эксплуатационной геологии управления совместно с геологическими и маркшейдерскими службами Нюрбинского горно-обогатительного комбината, согласовываются Главным геологом и направляются Отделом эксплуатационной геологии в Общество.

## **Статья 12. Формирование и согласование Бюджетов Общества**

12.1. ОЭиОТ обобщают и формируют плановые показатели в формате Бюджетной модели. Сформированный Сводный бюджет Общества направляется в Управление по координации деятельности дочерних и зависимых обществ Компании.

12.2. Общество совместно с Управлением по координации деятельности дочерних и зависимых обществ организует согласование Сводного бюджета Общества со службами Компании в соответствии с их функциональной ответственностью для последующего представления на Бюджетный комитет.

12.3. В случае принятия на Бюджетном комитете решения об изменении показателей Годового Бюджета, Общество вносит соответствующие изменения.

12.4. Одобренный на Бюджетном комитете Годовой бюджет Общества направляется на утверждение Советом директоров Общества.

12.5. Ответственным за подготовку Годового бюджета Общества к рассмотрению на Бюджетном комитете и Основных показателей бюджета к утверждению является генеральный директор.

12.6. Формат предоставления и сроки формирования Бюджета Общества определены в Регламенте по формированию и контролю исполнения бюджетов в Обществе.

## **Статья 13. Согласование Внутригрупповых оборотов**

13.1. В рамках процесса формирования и согласования Бюджетов Общества ОЭиОТ согласовывает в системе бюджетирования модели SAP BI Внутригрупповые обороты между Обществом и СП и между Обществом и ДЗО

## **Статья 14. Формирование отчета об исполнении Годового бюджета**

14.1. Контроль исполнения Бюджета Общества обеспечивается ежемесячным, ежеквартальным, нарастающим итогом с начала года, формированием управленческой отчетности о фактическом исполнении бюджетов. При этом, ежемесячная отчетность представляется оперативными данными в ограниченном комплекте форм (**Приложение №1, Приложение №2, Приложение №3**).

14.2. Формат отчетности Бюджета регламентируется перечнем итоговых бюджетных форм, представленными в **Приложении № 4 и Приложении № 5** к настоящему Положению.

14.3. Формирование отчета об исполнении Годового бюджета Общества организуется на основании приказа Генерального директора о подготовке Отчета, который издается в срок не позднее, чем за 10 дней до окончания отчетного периода (квартала, года) и определяет:

- 1) структуру и содержание разделов пояснительной записки к Отчету;
- 2) уточняет ответственных исполнителей и сроки исполнения.

14.4. Ответственным за подготовку проекта Приказа о подготовке Отчета по Обществу является Отдел экономики и организации труда.

14.5. Общество представляет Отчет об исполнении Годового бюджета Общества в Управление по координации деятельности дочерних и зависимых обществ Компании, а также в ФЦО Компании, курирующие соответствующие функциональные направления (виды деятельности).

14.6. Отчет об исполнении Годового бюджета предварительно утверждается Советом директоров Общества при рассмотрении годового отчета Общества и окончательно утверждается Годовым общим собранием акционеров при утверждении годового отчета.

### **Статья 15. Корректировка Годового бюджета**

15.1. Система бюджетного управления Общества предусматривает возможность проведения в текущем году корректировки показателей утвержденного Годового бюджета Общества.

15.2. Процесс корректировки Годового бюджета Общества включает формирование и утверждение уточненного Годового бюджета Общества и проводится в соответствии со сроками, рекомендованными Компанией.

15.3. Формирование и утверждение уточненного Годового бюджета Общества организуется на основании Приказа генерального директора Общества, который:

- 1) уточняет сроки разработки и представления материалов;
- 2) уточняет ответственных исполнителей и координаторов процесса.

15.4. Ответственным за подготовку проекта Приказа по Обществу является заместитель генерального директора по экономике и финансам.

15.5. Исходные параметры корректировки Годового бюджета Общества формирует Планово-экономическое управление Компании и направляет совместно с Управлением по координации деятельности дочерних и зависимых обществ Компании Обществу.

15.6. По итогам согласования корректировки показателей бюджетов Общество формирует уточненные Основные показатели Сводного бюджета на текущий год и направляет их на согласование вице-президенту, курирующему вопросы экономики, и утверждение Советом директоров Общества.

15.7. Формирование и утверждение уточненного Сводного бюджета Общества организуется в порядке, предусмотренном для этапа формирования и утверждения Сводного бюджета Общества.

## **Раздел III. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

### **Статья 16. Порядок внесения изменений и дополнений в Положение**

16.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения Советом директоров Общества.

16.2. Внесение изменений и дополнений в настоящее Положение осуществляется в том же порядке, что и его утверждение.