

1С:ERP Управление предприятием 2



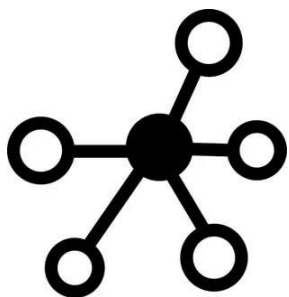
**Бюджетирование от простого к сложному, как
запустить процесс в компании**

**Матвеев Максим
Методист отдела разработки
Фирма «1С»**

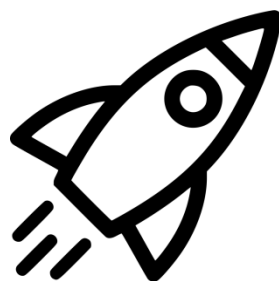


Обзор доклада

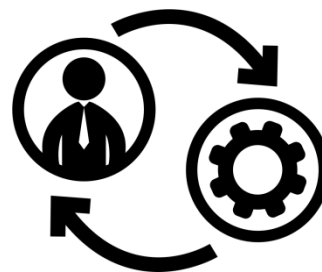
Бюджетирование....



...из чего состоит?



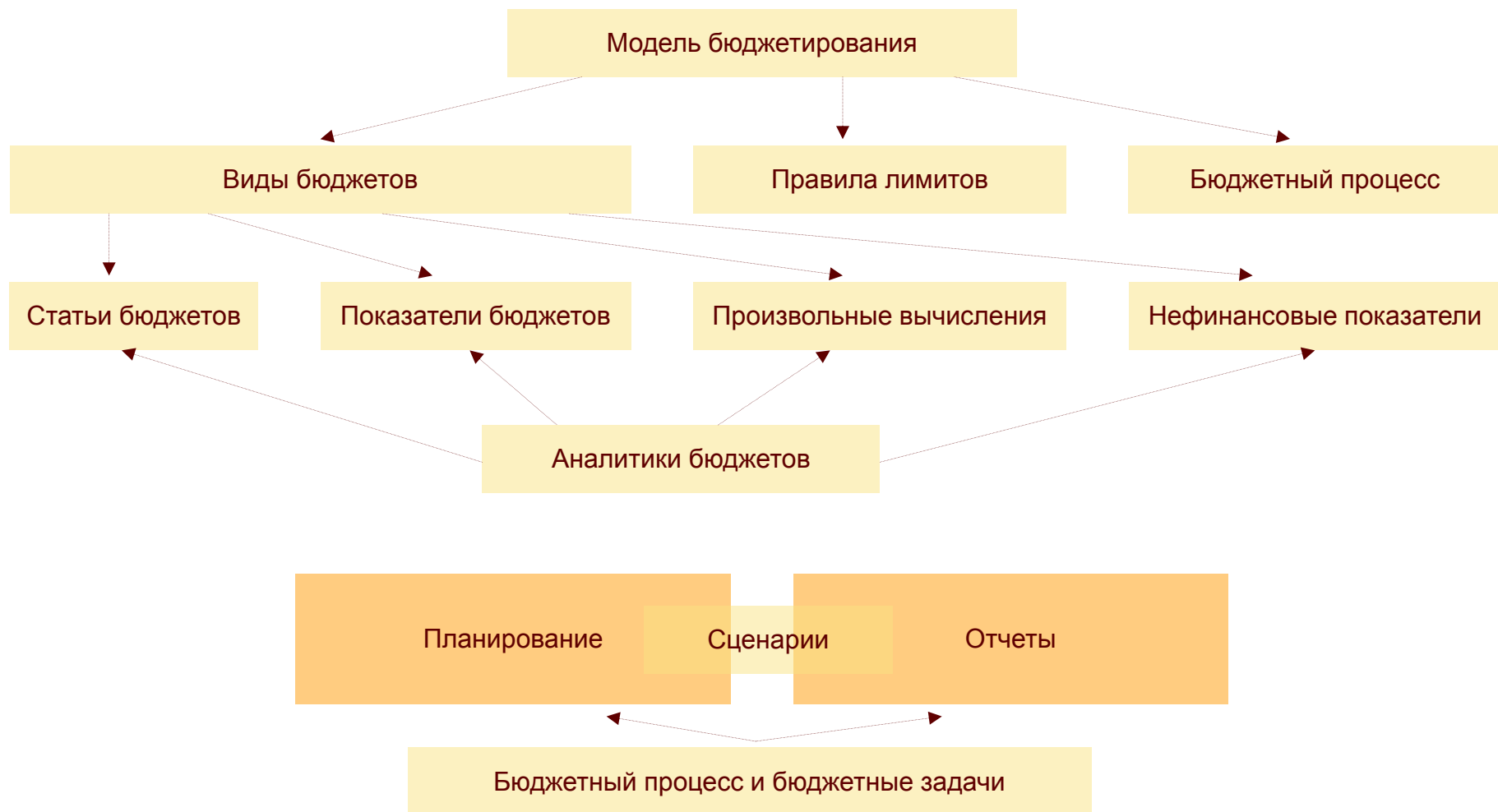
...с чего начать?



...как внедрить?



Из чего состоит бюджетирование?





Контроль денежных средств и БДДС

Часто начинают с БДДС. Это актуально и быстро





БДДС

Часто начинают с БДДС. Это актуально и быстро

Структура бюджета

Еще ▾

Наименование	Комментарий, Доп. информация ▲
⊖ + Поступления денежных средств	
Σ Сумма	
⊖ 💰 Поступления от реализации товаров, работ услуг	Сумма
⊖ 📊 <добавляемые и прочие контрагенты>	
📊 <добавляемые и прочие договоры>	
⊖ + Выплаты денежных средств	
Σ Сумма	
⊖ 💰 Оплата сырья, товаров, работ, услуг	Сумма, (-)
⊖ 📊 <добавляемые и прочие контрагенты>	
📊 <добавляемые и прочие договоры>	
💰 Заработная плата АУП	Сумма, (-)
💰 Оплата общехозяйственных расходов (услуги)	Сумма, (-)
💰 Оплата коммерческих расходов	Сумма, (-)
💰 Оплата налогов и взносов (налог на прибыль)	Сумма, (-)
Σ Денежный поток по основной деятельности	
👛 Остаток денежных средств на конец периода	Конечный остаток, Сумма
⚙️ Настройка оформления	



БДДС

Часто начинают с БДДС. Это актуально и быстро

Экземпляр бюджета 000000025 от 11.03.2015 8:00:00

[Главное](#)
[Бюджетные задачи](#)
[Файлы](#)

[Провести и закрыть](#)
[Движения документа](#)
[Печать](#)

[Основное](#)
[Бюджет](#)

[Редактировать в списке](#)
[Автоматический пересчет](#)
[Обновить](#)

Показатель бюджетов / Статья бюджетов / Аналитика	2 квартал 2015 г.		
	Апрель 2015 г.	Май 2015 г.	Июнь 2015 г.
Остаток денежных средств на начало периода	300 000	216 246	622 035
Основная деятельность			
Поступления денежных средств	138 600	173 250	207 900
Поступления от реализации товаров, работ услуг	138 600	173 250	207 900
Дальстрой (западный филиал)	138 600	173 250	207 900
Договор реализации	138 600	173 250	207 900
<прочие договоры>			
<прочие контрагенты>			
<прочие договоры>			
Выплаты денежных средств	77 646	232 539	353 737
Оплата сырья, товаров, работ, услуг	27 913	172 324	282 974
Инструменты 21 века (западный филиал), ООО	27 913	172 324	282 974
Договор закупки	(27 913)	(172 324)	(282 974)
<прочие договоры>			
<прочие контрагенты>			
<прочие договоры>			
Зарплата АУП	(27 720)	(34 650)	(41 580)
Оплата общехозяйственных расходов (услуги)	(9 897)	(9 932)	(10 050)
Оплата коммерческих расходов	(8 039)	(10 049)	(12 058)
Оплата налогов и взносов (налог на прибыль)	(4 077)	(5 585)	(7 075)
Денежный поток по основной деятельности	216 246	405 789	561 637
Остаток денежных средств на конец периода	516 246	622 035	1 183 672



Бюджетирование – это больше, чем просто БДДС

Всем интересны доходы / расходы



☆ БДР. Бюджет доходов и расходов (агрегированный) за 2 квартал 2015 г. *

Сформировать
Найти...
Print
Refresh
Save
Отправить

Показатель бюджетов / Аналитика	Апрель 2015 г.			
	Основной постоянный план	Фактические данные	Отклонение (%)	Отклонение
Доходы	138 600	147 180		
Выручка от реализации товаров, работ, услуг	138 600	147 180	6	(8 580)
Прямые расходы	72 557	69 298		
Себестоимость реализованной продукции	72 557	69 298	(4)	3 260
Маржинальная прибыль	66 043	77 882	(15)	11 840
Косвенные расходы	45 656	45 110		
Общехозяйственные расходы	37 617	37 440		(177)
Коммерческие расходы	8 039	7 670	(5)	(369)
Валовая прибыль / убыток отчетного периода	20 387	32 772	61	12 386
Балансовая прибыль / убыток отчетного периода	20 387	32 772	61	12 386
Налог на прибыль	4 077	3 965	3	(113)
Чистая прибыль / убыток отчетного периода	16 309	28 808	(43)	12 498
Справочно:				
Нераспределенная прибыль на начало периода				
Нераспределенная прибыль на конец периода	16 309	28 808	77	12 498

Комментарий:



План-фактный анализ в бюджетировании

Как раньше «собирались» фактические данные и проводился план-факт?





План-фактный анализ в бюджетировании

Бюджет доходов и расходов

Бюджет доходов и расходов за 2015 г.

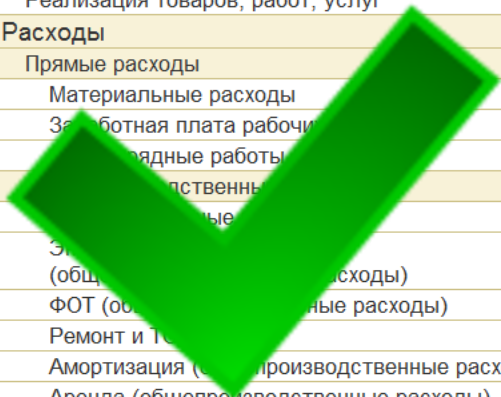
Сформировать

Найти...



Отправить

Статья бюджетов / Аналитика	2015 г.				
	1 квартал 2015 г.				
	План-факт	Основной сценарий	Фактические данные	Отклонение (%)	Отклонение
Бюджет прибыли и убытков по производственно-торговой деятельности					
Доходы	9 800 000	9 800 000	9 700 000		
Реализация товаров, работ, услуг	9 800 000	9 800 000	9 700 000	1	(100 000)
Расходы	(21 750 000)	(21 750 000)	(21 480 000)		
Прямые расходы	(8 500 000)	(8 500 000)	(8 700 000)		
Материальные расходы	(4 500 000)	(4 500 000)	(4 600 000)	2	100 000
Заработная плата рабочих	(2 500 000)	(2 500 000)	(2 500 000)		
Заработная плата руководящих работников	(1 500 000)	(1 500 000)	(1 600 000)	7	(100 000)
Общепроизводственные расходы	(6 950 000)	(6 950 000)	(6 550 000)		
Эксплуатационные расходы	(1 000 000)	(1 000 000)	(900 000)	(10)	(100 000)
Эксплуатационные расходы (общепроизводственные)	(300 000)	(300 000)	(400 000)	(20)	100 000
ФОТ (общепроизводственные расходы)	(1 500 000)	(1 500 000)	(1 600 000)	7	(100 000)
Ремонт и текущие расходы	(300 000)	(300 000)	(200 000)	(33)	100 000
Амортизация (общепроизводственные расходы)	(2 200 000)	(2 200 000)	(2 200 000)		
Аренда (общепроизводственные расходы)	(600 000)	(600 000)	(500 000)	(17)	100 000
Поступление материалов	(850 000)	(850 000)	(750 000)	13	100 000
Общехозяйственные расходы	(5 360 000)	(5 360 000)	(5 290 000)		
Коммерческие расходы	(940 000)	(940 000)	(940 000)		
Прибыль	(11 950 000)	(11 950 000)	(11 780 000)		



План-факт анализ

План-факт

Факт



Планирование баланса

Прогнозный баланс



Бюджет доходов
и расходов



Бюджет
ДДС

Инвестиционный бюджет

Бюджет запасов, НЗП

Бюджет кредитов и займов

Бюджет ДЗ

Бюджет КЗ

План эмиссии и выкупа акций

БАЛАНС ФОРМИРУЕТСЯ

АВТОМАТИЧЕСКИ

Основные средства

Нематериальные активы

Долгосрочные вложения

Товарно-материальные запасы

Незавершенное производство

Долгосрочная дебиторская задолженность

Краткосрочная дебиторская задолженность

Краткосрочная финансовые вложения

Денежные средства



Прогнозный баланс

Balance Sheet



Собственный капитал и резервы

Долгосрочные пассивы

Краткосрочные пассивы

Кредиторская задолженность



План-фактный анализ баланса

План-факт и контроль балансовости

★ Прогнозный баланс (агрегированный) за Март 2015 г. - Июнь 2015 г. *

Сформировать

Найти...



Отправить ▾

Показатель бюджетов / Аналитика	Апрель 2015 г.			
	Основной помесячный план	Фактические данные	Отклонение (%)	Отклонение
Баланс				
Активы				
Запасы	(44 644)	148 718	(433)	193 362
Дебиторская задолженность		122 680	100	122 680
Денежные средства	216 246	22 890	(89)	(193 356)
Итого	171 602	294 288		
Пассивы				
Собственный капитал				
Прибыль / убыток отчетного периода	16 309	74 921	359	58 611
Кредиторская задолженность	99 853	219 367	120	119 515
Кредиторская задолженность по оплате труда	55 440		100	(55 440)
Итого	171 602	294 288		
Расхождение				



Какие цели и задачи внедрения?



Экономия на затратах на ФОТ?

Не всегда, затраты на персонал могут возрасти, возникают новые функции, требуются более квалифицированные ресурсы

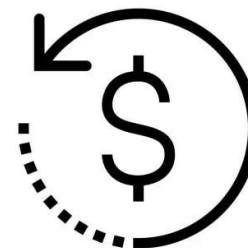


Более точные и достоверные данные

Более точные прогнозные модели

Ускорение построения отчетности

Быстрое принятие решений в конкурентной среде

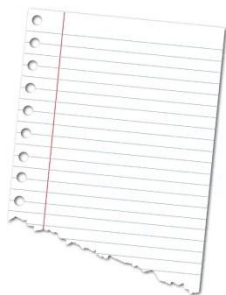


Расчет NPV проекта внедрения



Бюджетная модель на бумаге и в Excel

Отвечает ли бюджетная модель целям и задачам бизнеса?



Проведение анализа бюджетной модели на **недостаточность** или **избыточность данных**, анализ возможности построения модели учета, которая покрывает цели и задачи, объявленные в модели учета

Недостатки учетной модели могут обернуться **невозможностью** их **реализации** или очень сложной архитектурой их реализации, что может быть неоправданно и не нужно



Корректировка учетной модели



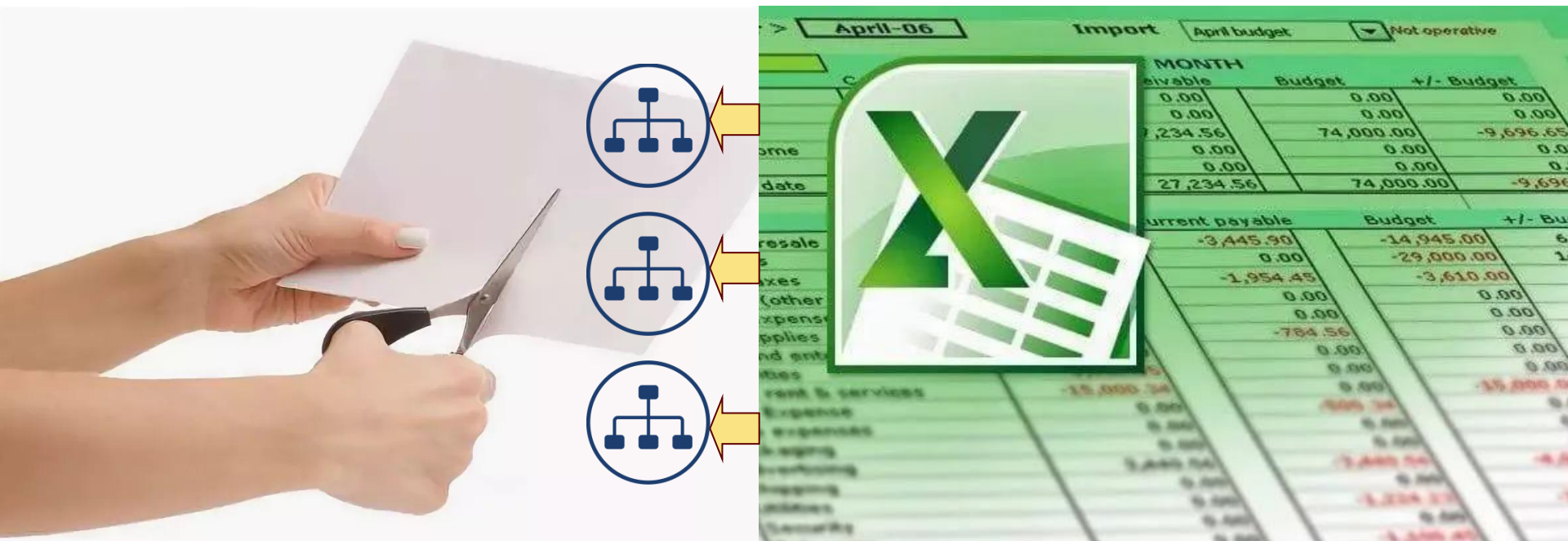
Перенос бюджетной модели в НСИ 1C:ERP

Структурирование форм планирования

В НСИ вносить модель «как есть в Excel или переработать?»



Необходимо разложение описанных в бюджетной модели форм планирования на максимально упорядоченные однородные формы, максимальное структурное упрощение форм планирования





Перенос бюджетной модели в НСИ 1С:ERP

Нелогичные, нестройные и перегруженные отчеты?



По возможности нужно **отказаться** от **сложных** и **перегруженных** отчетов, которые неоптимальным образом решают бизнес-задачи.

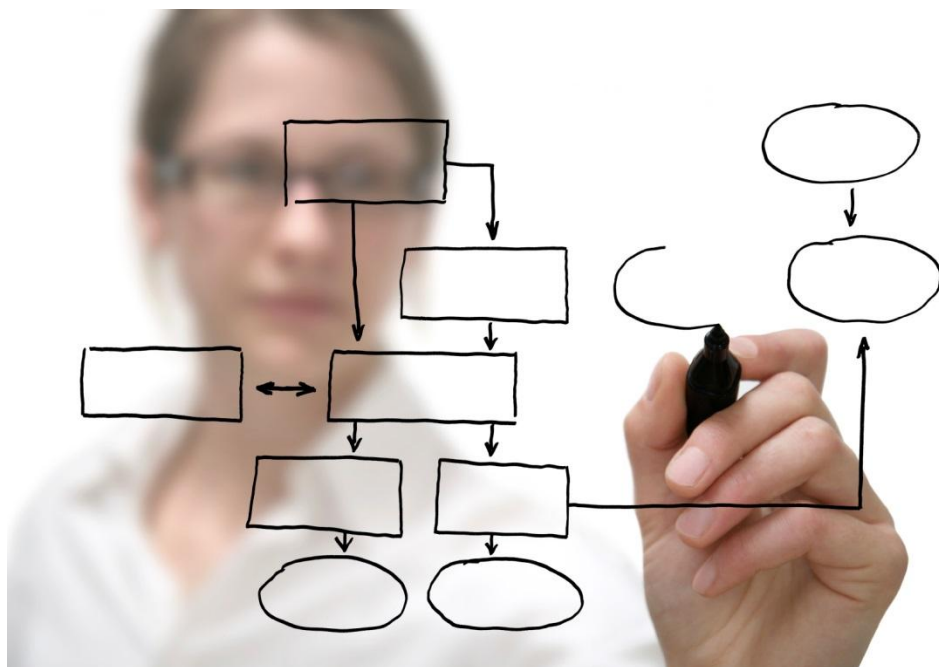
«**Стройная**» и **логичная** система отчетов





Выстраивание регламента

Как автоматизировать бюджетный процесс и его исполнение?

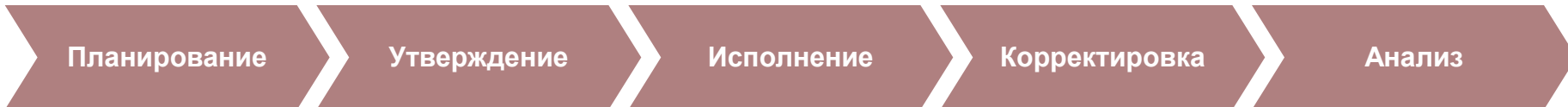




Бюджетный процесс



Организация и координация
процесса бюджетирования



Назначение ответственных

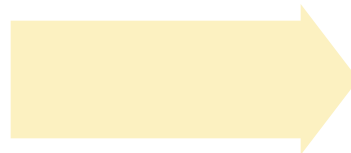
Контроль исполнения

Оперативное изменение процесса

Оперативное принятие решений



Планирование, актуализация, анализ, контроль





Визуальные методы контроля

Монитор бюджетных процессов (Основной)

Период: Год 2015 Показатели: План

Сформировать Настройка Варианты отчета Выполняется задач: 0, из них просрочено: 0

Этап процесса / Период планирования	2015												2016				
	4 кв. 2014				1 кв. 2015			2 кв. 2015			3 кв. 2015		4 кв. 2015		1 кв. 2016		
	сент.	окт.	нояб.	дек.	январ.	февр.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	январ.
Разработка и утверждение бюджетов (Однократно, По...)																	
Разработка и утверждение бюджета продаж (Однокр...)																	
= Разработка плана продаж, Иванова Нина Юрьевна	■																
= Утверждение плана продаж, Бахшиев Павел Инокентьевич		■															
Разработка и утверждение бюджета производства (О...)																	
= Разработка плана производства, Иванова Нина Юрьевна		■	■														
= Утверждение плана производства, Бахшиев Павел...			■														
Разработка и утверждение плана затрат (Однократн...)																	
= Разработка плана затрат (Однократно, Параллельно)																	
= Разработка плана прямых затрат, Иванова Нина Юрьевна			■	■													
= Разработка плана общехозяйственных затрат, Ба...			■														
= Утверждение плана затрат (Однократно, Параллельно)																	
= Утверждение плана прямых затрат, Иванова Нина Юрьевна				■													
= Утверждение плана общехозяйственных затрат, ...				■													
= Утверждение бюджета доходов и расходов, Бахшиев...				■													
Процесс подготовки бюджетов 000000001 от 01.09.2014 12:00:00																	
Разработка и утверждение бюджетов (Однократно, П...)																	
= Разработка и утверждение бюджета продаж (Одно...)																	
= Разработка плана продаж	■																
= Утверждение плана продаж		■															
= Разработка и утверждение бюджета производства (...)																	
= Разработка плана производства		■	■														
= Утверждение плана производства			■														
= Разработка и утверждение плана затрат (Однократ...																	

Обозначения

Планирование, утверждение,
исполнение, актуализация, анализ, контроль



Ошибки при настройке модели бюджетирования

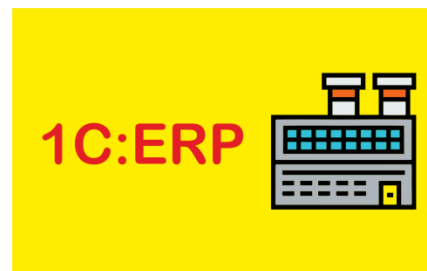
Перенос модели 1 в 1 из Excel в 1C:ERP

Нелогичные, нестройные и перегруженные отчеты?



Перенос модели бюджетирования часто происходит простым **копированием** бюджетного классификатора в справочник **статей** бюджетов без дополнительного анализа

Формы планов и отчетов также **не анализируются, не оптимизируются**





Ошибки при настройке модели бюджетирования

При переносе нужно определиться с выбором НСИ



Статья бюджета



Показатель бюджета



Аналитика

Нужна ли конкретная аналитика в принципе, возможно ли «собрать» **факт** системы в разрезе этой аналитики и производить анализ и контроль



Ошибки при настройке модели бюджетирования

Громоздкие формы для планирования



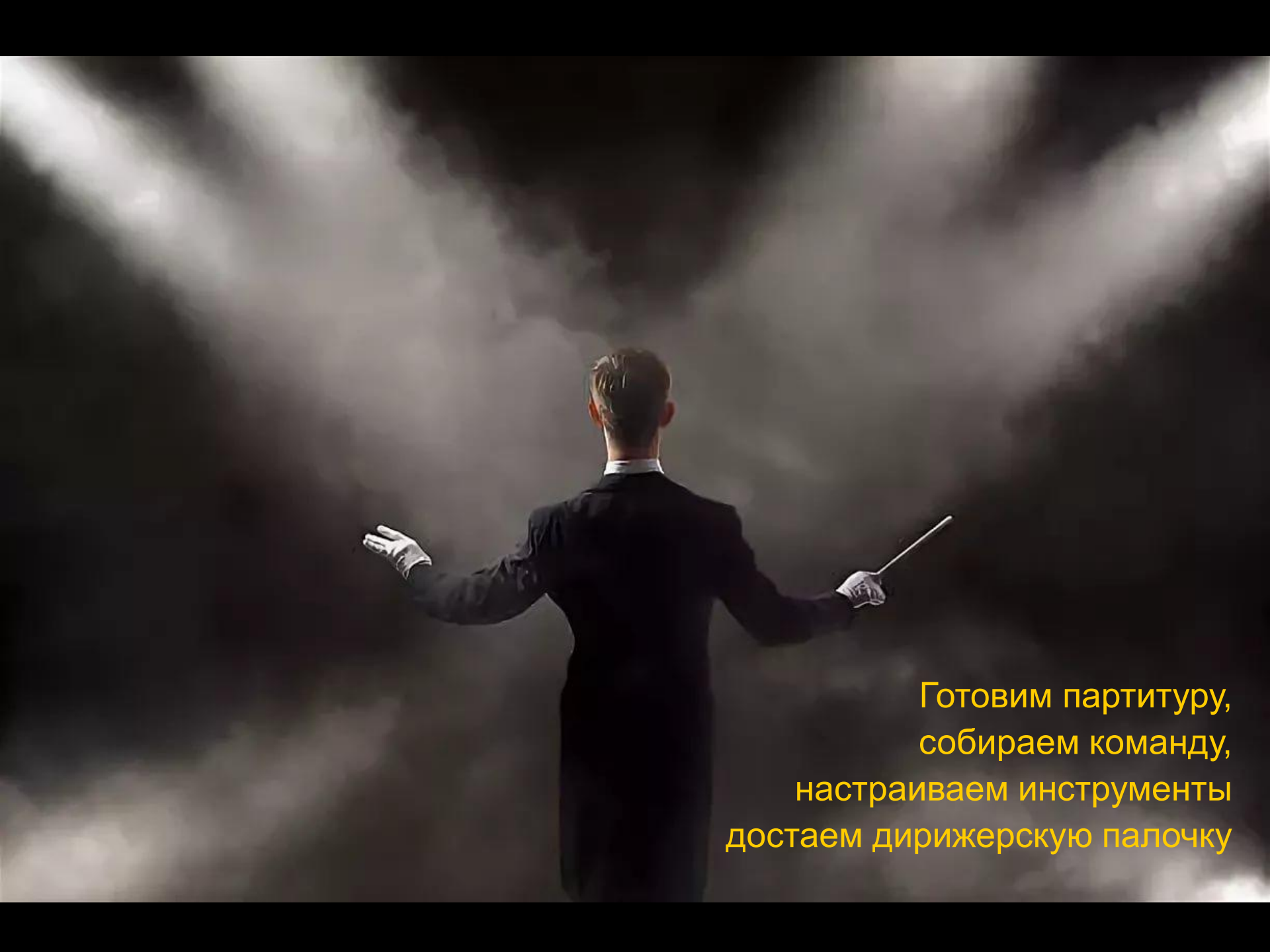
Для планирования нужно «разрезать» формы на маленькие **кусочки**, чтобы, желательно, это были несложные однородные таблицы. Это улучшит **понимаемость, производительность**, сократит количество **ошибок**.

Основные условия получения

Таблица 1.

	Сырьевой материал		Стадия кальцинирования		Модификатор габитуса и т.д.	Стадия перекристаллизации			
	Размер частиц (мм)	Белизна	Способ	Тип полуцукрата гипса после кальцинирования		Размер частиц затравочных кристаллов (мм)	Температура перекристаллизации (°C)	Время пребывания (ч)	Скорость выгрузки в час (%)
Пример 1	28	71	Сухой	5,2% связанной воды, β-тип	Na глюконат	28	80,3	5,9	19,9
Пример 2	32		Сухой	6,3% связанной воды, β-тип	Малеиновая кислота	32	83,0	5,4	18,5
Пример 3	37		Сухой	6,1% связанной воды, β-тип	Янтарная кислота	37	84,8	5,4	18,5
Пример 4	22	72	Влажный	6,1% связанной воды, α-тип	Na суццинат	22	85,2	5,5	18,2
Пример 5	23		Влажный	6,1% связанной воды, α-тип	Na суццинат	23	85,4	6,0	12,5
Пример 6	25		Влажный	6,2% связанной воды, α-тип	Na суццинат + активатор	25	85,1	6,0	18,7
Пример 7	Условия примера 4 + добавление 0,1% сурфактанта на основе нафталинсульфоната								
Пример 8	Условия примера 4 + добавление 0,1% пеногасителя на полиэфирной основе в суспензию перед кальцинированием								
Пример 9	Условия, как в примере 4, за исключением изменения добавленного количества затравочных кристаллов с 0,6% до 2%								
Пример 10	Условия, как в примере 4, за исключением изменения добавленного количества затравочных кристаллов с 0,6% до 4,8%								
Пример 11	Условия, как в примере 4, за исключением изменения концентрации Na суццината с 0,5% до 0,1%								
Контроль, пример 1	Условия, как в примере 4, за исключением изменения добавленного количества затравочных кристаллов с 0,6% до 10%								
Контроль, пример 2	Условия, как в примере 7, кроме изменения температуры суспензии в реакционной емкости для перекристаллизации с 85,2°C до 60,3°C								
Контроль, пример 3	Условия, как в примере 3, кроме изменения температуры суспензии в реакционной емкости для перекристаллизации с 84,8°C до 92,0°C								
Контроль, пример 4	Условия, как в примере 3, кроме изменения температуры суспензии в реакционной емкости для перекристаллизации с 84,8°C до 60,3°C								
Контроль, пример 5	Условия, как в примере 3, кроме изменения температуры суспензии в реакционной емкости для перекристаллизации с 84,8°C до 70,1°C								
Сравнит. пример	Условия, как в примере 4, кроме изменения времени пребывания на 3,5 ч (скорость выгрузки в час, 28,6%)								





Готовим партитуру,
собираем команду,
настраиваем инструменты
достаем дирижерскую палочку



Этапы внедрения и сроки

Моделирование. Бизнес-процессы нужно «наложить» на ИС



**1,5
месяца**



**Прошло: 1,5
месяца**



Обследовать бизнес-процессы



Оптимизировать бизнес-процессы



Сформировать бюджетные модели



Настроить прототипы форм
планирования и отчетов



Проверить возможность расчетов
планов по модели





Этапы внедрения и сроки

Определение функциональных разрывов
Что система «не умеет»?



Описать функциональные области,
которые ИС не «умеет» решать



Разработать техническое задание



**0,5
месяца**



Прошло: 2 месяца

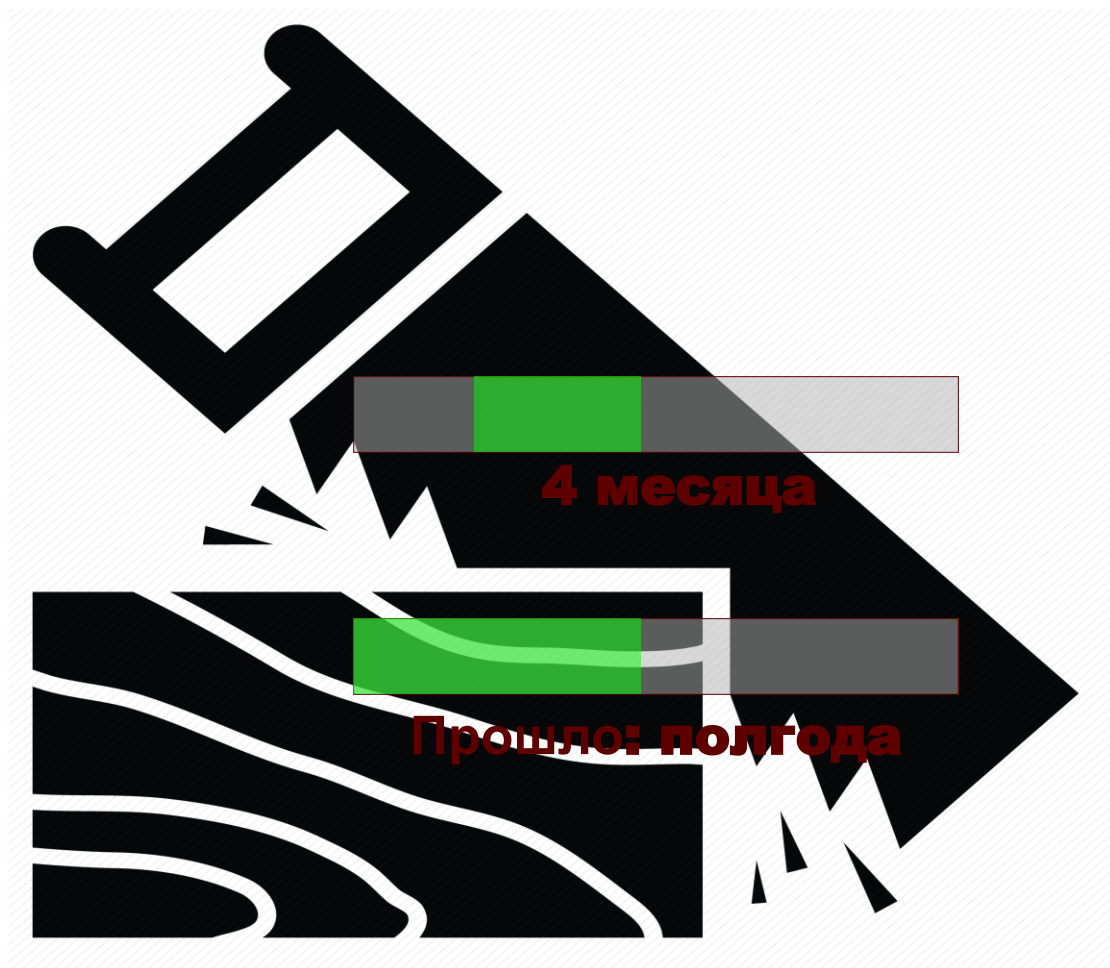




Этапы внедрения и сроки

Настройка бюджетной модели и конфигурирование

- Настройка модели бюджетирования
- Создание классификаторов статей и показателей, связей
- Создание форм планирования
- Создание отчетных форм
- «Прописывание» логики расчетов бюджетов
- Разработка бюджетного процесса и «привязывание» логики расчетов бюджетов к бюджетному процессу
- Конфигурирование





Этапы внедрения и сроки

Инструкции и обучение



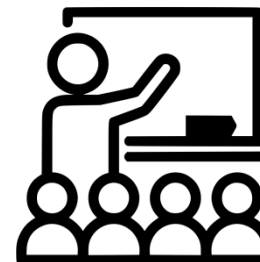
Разработка инструкций для
каждого рабочего места



1 месяц



**Прошло : 7
месяцев**



Обучение в несколько этапов.
Одного этапа обучения недостаточно





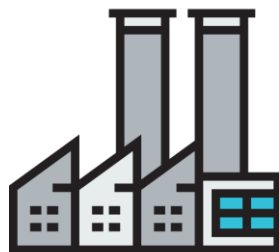
Этапы внедрения и сроки

Опытно-промышленная эксплуатация

Работаем на реальных данных



Опытно-промышленная
эксплуатация



Ввод системы в
эксплуатацию

Сопровождение
системы



* **Запуск и
сопровождение: заказчик
или подрядчик?**



1 – 4* месяцев



Всего: 8 – 11*





Этапы внедрения и сроки



Всего: 8 – 11*
месяцев

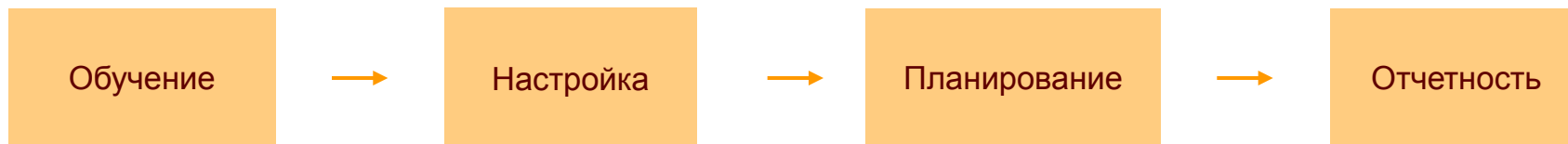


Этапы внедрения и сроки

Быстрый запуск



Например, один БДДС



**Всего: 0,5 – 1,5
месяца**





Этапы внедрения и сроки

С какими проблемами сталкиваются больше всего?



Административный ресурс
Управление процессами и кадрами



Персонал
Обучение, мотивация, контроль,
управление конфликтами



Функциональное покрытие
Проектные ограничения и их решения
Например, специальные корректировочные документы



Производительность на больших объемах данных
Отчетов
Лимитов
Расчетов планов



Что на «выходе»?

Готовая работающая система бюджетного процесса

Что умеет?



Планирование,
расчет бюджетов



Корректировка,
согласование



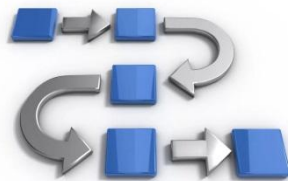
Сбор фактических
данных



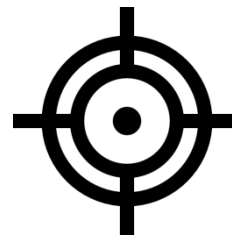
Актуализация,
прогнозирование



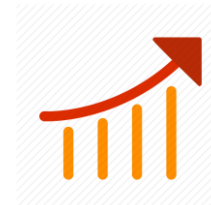
План-фактный анализ,
быстрое принятие
управленческих
решений



Бюджетный регламент,
управление
процессами



Сокращение ошибок,
повышение
достоверности
информации



Улучшение
эффективности
бизнеса, усиление
конкурентоспособности

1С:ERP Управление предприятием 2



Спасибо за внимание!

Матвеев Максим
Методист отдела разработки
Фирма «1С»