

Производственное планирование и
бюджетирование в
ГК «Абрау-Дюрсо»
на базе
«1С:Управление холдингом»

*Заместитель финансового директора
ПАО «Абрау-Дюрсо»
М.П. Мошуря*



Группа компаний «Абрау-Дюрсо» занимает лидирующие позиции на российском рынке игристых вин. Удельное ведомство Абрау-Дюрсо основано в 1870 году по именному указу Императора Александра II. Группа компаний, осуществляет деятельность в сегменте производства, реализации игристых и тихих вин под собственными торговыми марками «Абрау-Дюрсо», «ABRAU», «VICTOR DRAVIGNY», «ABRAU LIGHT», «Винодельня Ведерниковъ». В состав группы входит 20 дочерних компаний, осуществляющих деятельность по выращиванию винограда, производству вин, розничной и оптовой торговле продуктами группы, а также вспомогательную деятельность.

Виды деятельности:

- Производство продукции виноделия
- Оптовая и розничная торговля
- Сельское хозяйство
- Девелопмент
- Туризм

ЭКОНОМИКА

Выручка в 2019 году:

8,23 млрд рублей.

ЕВИТДА в 2019 году:

2,2 млрд рублей.

Продажи в 2019 году:

43,255 млн бут.



1. Цели и задачи проекта
2. Общие сведения о системе
3. Функциональное покрытие системы
4. Опыт внедрения и особенности реализации
5. Результаты и эффекты



Цели проекта:

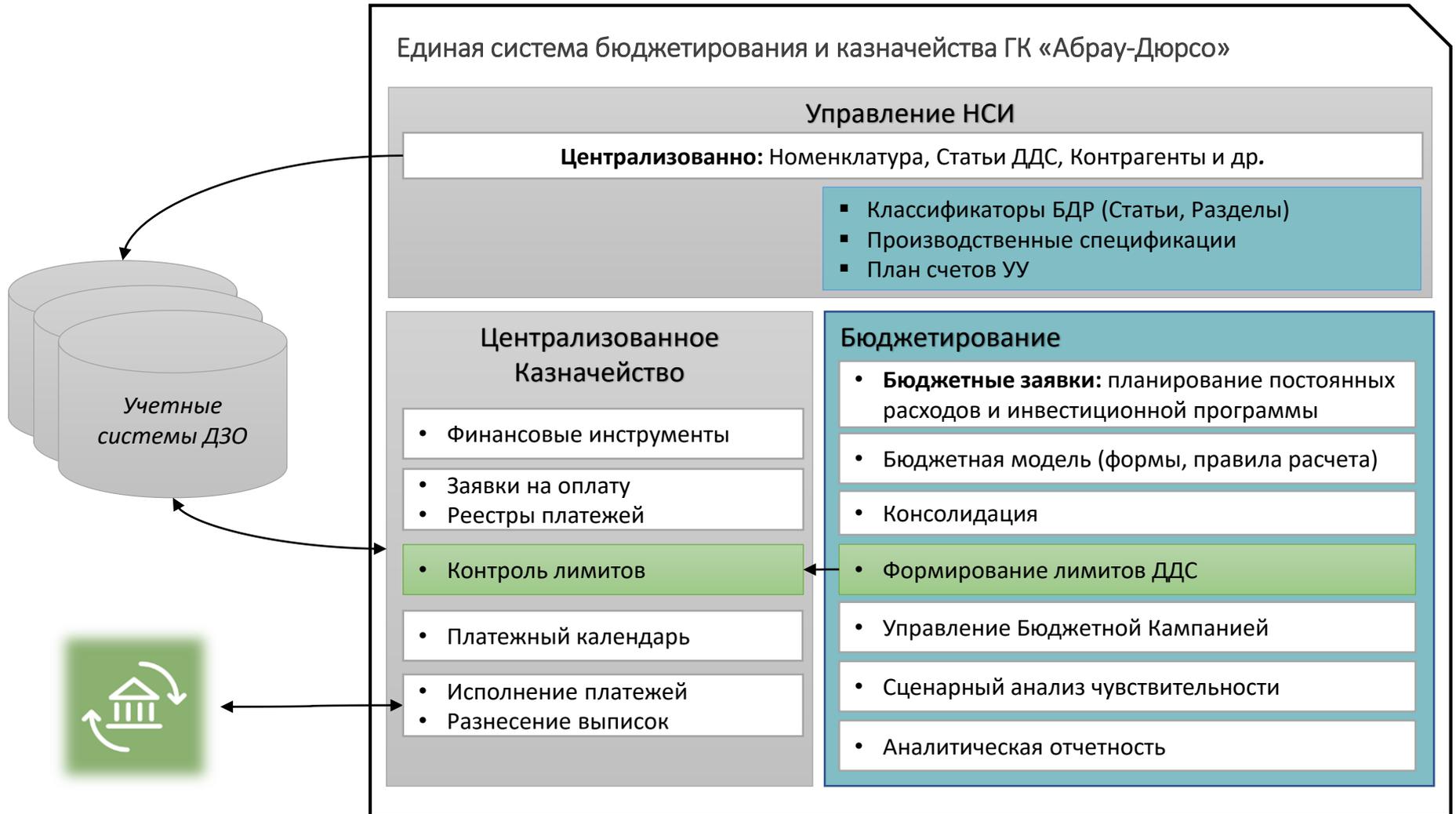
- Обеспечение единой информационной среды процессов планирования, бюджетирования и анализа.
- Повышение производительности труда и сокращение трудозатрат при бюджетировании;
- Сокращение сроков подготовки консолидированных бюджетов и аналитической отчетности;
- Повышение качества данных и поддержка процесса принятия решений на основе достоверных и своевременных данных

Задачи проекта:

- Актуализация и адаптация текущей методологии планирования и бюджетирования для целей автоматизации
- Обеспечение гибкости и масштабируемости системы на стадии проектирования структуры и состава НСИ;
- Разработка и настройка унифицированных форм под все виды бизнеса;
- Интеграция процессов бюджетирования с централизованным казначейством;

Общие сведения о системе

 Управление холдингом



Функциональное покрытие системы

Система Бюджетирования предназначена для автоматизации следующих бизнес-процессов:

- Планирование постоянных расходов и АХР (Бюджетные заявки);
- Формирование инвестиционной программы ГК;
- Формирование плана продаж и производственной программы в натуральном выражении;
- Планирование потребности в сырье и плана закупок сырья в натуральном выражении;
- Расчет плановой себестоимости продукции с учетом аллокации косвенных производственных и общепроизводственных расходов
- Формирование бюджетов компаний группы: функциональные бюджеты, мастер-бюджеты;
- Планирование внутригруппового финансирования;
- Формирование консолидированных бюджетов по бизнес-сегментам и ГК;
- Формирование лимитов ДДС;
- Проведение сценарного анализа чувствительности (изменение курсов валют, изменение объемов продаж и производства);
- Формирование аналитической отчетности

Функциональное покрытие системы

Состав Бюджетной Модели:

- ❑ Более 90 бюджетных форм
- ❑ Более 110 этапов в процессе бюджетирования
- ❑ Около 600 документов системы (бюджетов) по всем ЦФО и ДЗО в рамках одной бюджетной кампании

Бюджетные заявки

- Постоянные и административные расходы
- Инвестиционные затраты

Движение ГП и ПФ

- План продаж
- План производства ГП и ПФ
- Остатки ГП
- Закупка ГП, в т.ч. ВГО
- Расходы на доставку

Движение сырья

- Остатки сырья
- Потребность в сырье
- План закупки сырья
- Затраты на логистику
- Расчет средней цены списания

Расчеты с внешними покупателями и поставщиками

Расчет себестоимости ГП

- Амортизация и РБП
- Расходы вспомогательных производств
- Косвенные производственные и общепроизводственные расходы
- Распределение расходов
- Расчет затрат на с/х производство

Прочие бюджеты

- Девелопмент
- Туризм, общепит

Финансирование: внешнее, внутригрупповое ВГО взаиморасчеты

Налоги

Акциз, ЕСХН, НДС, прочие налоги, Налог на прибыль

Мастер-бюджеты

- БДР, БДДС (прямой/косвенный), Баланс
- Контроль
- Консолидированные бюджеты, Расчет НРП

Опыт внедрения и особенности реализации

Основа производственной программы –
производственные спецификации ГП и ПФ:
нормы потребности полуфабрикатов
собственного производства и сырья, нормы
потерь



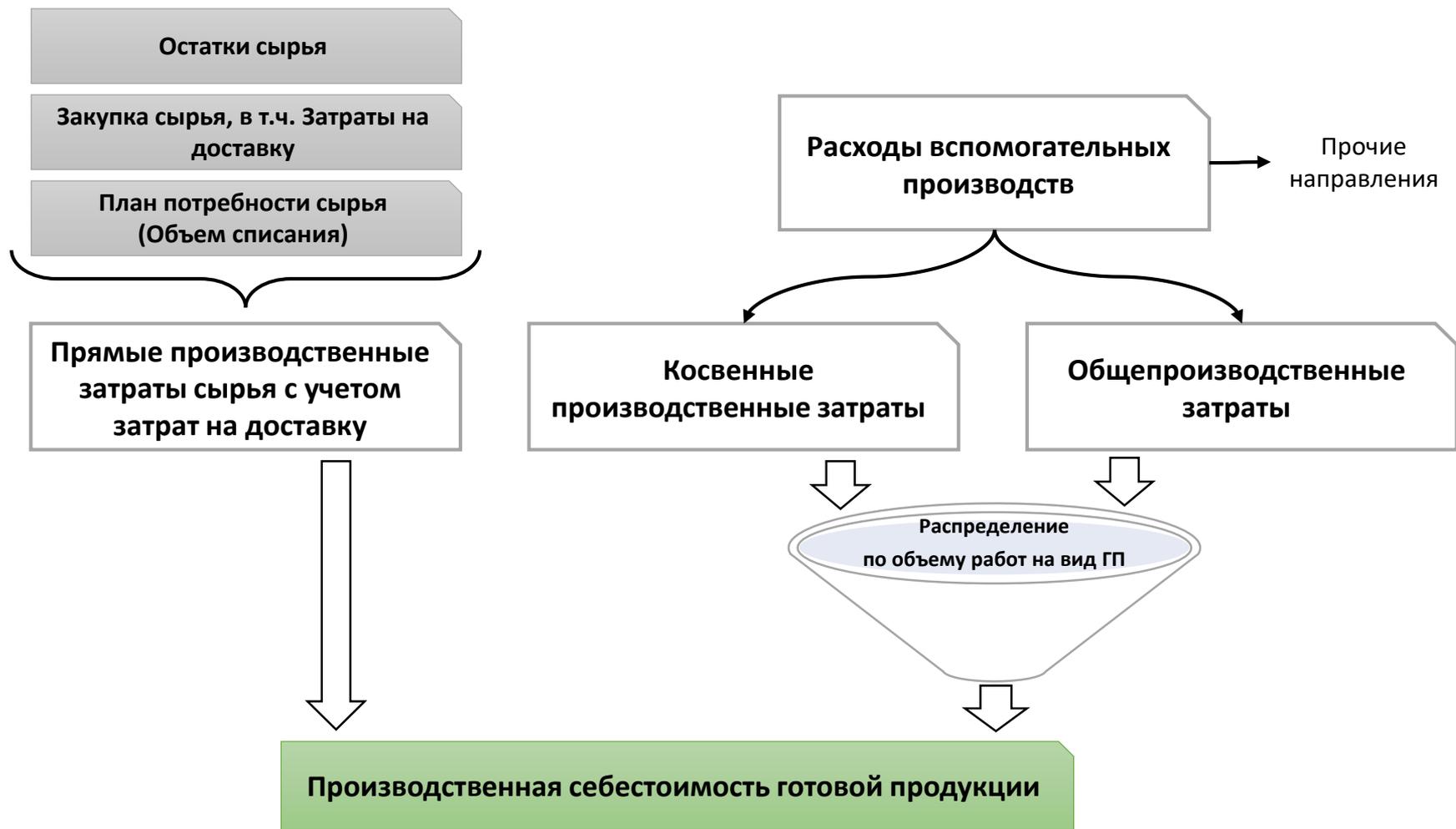
Дерево спецификации "+ВИ выдерж. брют роз Премиум розовое"

Номенклатура	Количество	Выпуск	Потери	Ед. изм.	Спецификация / Маршрутная карта
Драваны ВИ выдерж. с ЗГУ КУБАНЬ брют розовое "Премиум Розовое" 0,75	1 000,000	1 000,000		бут	+ВИ выдерж. брют роз Премиум ...
1. Розлив, упаковка (Частот. дегоржака)					
Материалы и услуги (14)					
Косве 1-ггг Премиум розовое	1 024,000	1 024,000	24,000	шт	
Ликерная смесь	0,900	0,900		дап	+Ликерная смесь
6. Приготовление ликеров (Ликерное отделение)					
Материалы и услуги (2)					
Ликер экспедиционный Белый (для классического)	991,000	0,892		дап	+Ликер экспедиционный Белый (...)
6. Приготовление ликеров (Ликерное отделение)					
Гуммиарабик	388,000	0,349		кг	
Трудозатраты (2)					
Произв.расх_Ликерное отделение	1 000,000	0,900			
Общепроизводственные расходы	1 000,000	0,900			
Пробка корковая алгомерированная 2 диска класс В, 0,75л/0,375л, шт	1 008,000	1 008,000		шт	
Модель золотое 0,75л*1,5л, шт	1 020,000	1 020,000		шт	
Оболочка декоративная Премиум золотистая 0,75л, шт	1 020,000	1 020,000		шт	
Этикетка Премиум, 0,75л, шт	1 015,000	1 015,000		шт	
Контролькетка Премиум 0,75л, шт	1 015,000	1 015,000		шт	
Кольеретка Премиум 0,75л, шт	1 015,000	1 015,000		шт	
Гофрокороб Премиум 6_0,75л, шт	167,000	167,000		шт	
Решетка в сборе Премиум/Классическое 6_0,75л, шт	167,000	167,000		шт	
Клей ЗАО	0,433	0,433		кг	
Спецмарка: ФСМ. Вина игристые шампанские (особые), до 1 л.	1 000,000	1 000,000		шт	
Спикер Data Matrix, шт	1 002,000	1 002,000		шт	
Спикер для короба, шт	170,000	170,000		шт	
Трудозатраты (2)					
Произв.расх_Уч.Дегоржака	75,000	75,000			
Общепроизводственные расходы	75,000	75,000			

Спецификация обеспечивает
декомпозицию объемов плана
производства ГП до уровня ПФ
собственного производства и
первичного сырья

Опыт внедрения и особенности реализации

Реализована схема расчета производственной себестоимости с учетом распределения расходов вспомогательных производств и общепроизводственных расходов



Опыт внедрения и особенности реализации

Планирование внутригруппового финансирования (Управление ликвидностью Группы)

Автоматическая балансировка остатков денежных средств и потоков денежных средств внутри группы на основе предустановленных параметров:

- Очередность распределения (привлечения) денежных средств между компаниями группы в соответствии с регламентом (финальная аккумуляция в одном финансовом центре группы).
- Минимальные остатки денежных средств в компаниях группы
- Источники финансирования в случае дефицита относительно минимального остатка
- Направления распределения в случае профицита относительно минимального остатка
- Ставки по внутригрупповым займам

Излишек относительно минимального остатка

Дефицит относительно минимального остатка

Приоритет

1. Направление на погашение КЗ внутри группы по операционной деятельности
2. Погашение действующих займов
3. Выдача внутригрупповых займов

1. Погашение за счет поступления ДЗ внутри группы по операционной деятельности
2. Возврат выданных займов другим ДЗО
3. Получение внутригрупповых займов

Зеркальное отражение движения денежных средств по операциям ВГО:

- Поступления в счет погашения ДЗ (Выплаты в счет погашения КЗ);
- Выдача (Возврат) внутригрупповых займов;
- Начисление и оплата процентов к оплате (получению) по внутригрупповым займам

Опыт внедрения и особенности реализации

Подходы к построению мастер-бюджетов и консолидации с использованием Плана-счетов УУ

Функциональные бюджеты

Бюджетные заявки

Принципы определения корреспонденций счетов:

- Статья БДР, Статья ДДС, Направления расходов (Раздел БДР),
- Индивидуально в соответствии с функциональным бюджетом

Обороты ДР и прочие начисления

ДТ-КТ

Обороты ДДС

БДР

Баланс

ДДС прямой

ДДС косвенный

УУ (Планы счетов ИБ)

Наименование: УУ

Владелец: Текущая информационная база

Длина кода: 0

Максимальное количество субкодов: 0

Префикс учета: []

Вид субкода: []

Префикс учета субкода: []

Вид отчета для остатков и оборотов: []

Префикс ДТ: []

Префикс КТ: []

Создать [] Найти [] Отменить поиск []

Код	Наименование	Заб.	Ван	Вид	Вид времени	Разд
0100	Прочие внеоборотные активы			A		
0104	Основные средства и ИМА			A		
0708	Незавершенное строительство			A		
0900	Остаточные налоговые активы			A		
1001	Сырье и материалы для производства			A		
1002	Прочие запасы			A		
1900	НДС по приобретенным ценностям			A		
2100	Незавершенное производство			A		
2300	Вспомогательное производство			A		
2625	Общественные расходы			A		
3241	Готовая продукция и Товары для перепродажи			A		
5100	Денежные средства			A		

Раздел / МВЗ	Статья доходов и расходов	Раздел БДР	Контрагент (Производитель)	Счет УУ Дт	Счет УУ Кт	Итого за Год
Выручка						
	Выручка от продажи продукции виноделия в РФ	Итого Доходы		6200	8402	
	Выручка от продажи продукции виноделия в РФ	Итого Доходы		6200	8402	
	Выручка от продажи продукции виноделия прочих произво	Итого Доходы		6200	8402	
	Выручка от продажи продукции виноделия прочих произво	Итого Доходы		6200	8402	
	Выручка от продажи продукции виноделия прочих произво	Итого Доходы		6200	8402	
Прочие доходы (заявки)						
	Премии и иные вознаграждения от поставщиков	Прочие доходы и расходы		6200	8402	
ТД_Казначейство (ПАО)	Премии и иные вознаграждения от поставщиков	Прочие доходы и расходы		6200	8402	
Движение ГП						
Себестоимость продаж ГП			Производитель			
	Товары для перепродажи (готовая продукция заводов)			8402	4341	
	Товары для перепродажи (готовая продукция заводов)			8402	4341	

Результаты и эффекты

- ✓ Реализована единая информационная среда для процессов планирования, бюджетирования и анализа;
- ✓ Автоматизированы процессы формирования производственной программы, ВГО в части движения ГП, внутригруппового финансирования, формирования мастер-бюджетов и консолидации.
- ✓ Применение единой методологии, отсутствие рисков внесения изменений в централизованное НСИ и модель на уровне пользователей;
- ✓ Возможность организации многопользовательского доступа к актуальным данным;
- ✓ Повышение качества данных и уменьшение сроков подготовки бюджетов за счет реализации в системе единых методов и принципов планирования
- ✓ Снижение трудозатрат за счет автоматизации консолидации и формирования сложных аналитических отчетов (маржинальность)
- ✓ Обеспечена прозрачность бюджетных лимитов на основе бюджетной модели (ранее лимиты загружались из MS Excel)

Трудности

- ✓ Организационные изменения в команде проекта: риски несоответствия проектирования и подходов к реализации.
- ✓ Функциональные ограничения – это НОРМАЛЬНО. Выход есть всегда.
 - Естественные ограничения при построении бюджетных форм со сложными функциями расчета итогов (расчет средневзвешенных значений). Реализация на уровне аналитических отчетов.
 - Отсутствие возможности расшифровки итогов по периодам. Расшифровка только в рамках одного периода. Формирование промежуточных итогов через отдельные показатели.



Спасибо за внимание

Партнер 

