

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Москва
«1С-Публишинг»



А.Э. Бобровников

1С:Академия ERP.

Финансовое планирование и бюджетирование

Электронная книга в формате pdf; ISBN 978-5-9677-2762-7.

Электронный аналог печатного издания

«1С:Академия ERP. Финансовое планирование и бюджетирование» (ISBN 978-5-9677-2708-5, М.: ООО «1С-Паблишинг», 2018; артикул печатной книги по прайс-листу фирмы «1С»: 4601546133120;

по вопросам приобретения печатных изданий издательства «1С-Паблишинг» обращайтесь к партнеру «1С», обслуживающему вашу организацию, или к другим партнерам фирмы «1С», в магазины «1С Интерес», а также в книжные и интернет-магазины).

Финансовое планирование и бюджетирование являются неотъемлемой частью деятельности любой компании. Они обеспечивают прогнозирование деятельности, поддержку принятия управленческих решений, мотивацию и контроль работы подразделений и сотрудников. В книге рассматриваются теория и практика финансового планирования и бюджетирования в коммерческих организациях. Вопросы автоматизации процесса бюджетирования и казначейских функций иллюстрируются на примере прикладного решения «1С:ERP Управление предприятием 2».

Книга адресована специалистам, участвующим в бюджетных процессах в качестве исполнителей, а также отвечающим за процессы бюджетирования на стороне компаний, и специалистам по внедрению систем автоматизации. Студенты и аспиранты, изучающие финансовые дисциплины, могут использовать данное издание для расширения и закрепления полученных знаний в области финансового планирования и бюджетирования и их автоматизации.

Оглавление

Введение.....	7
Принятые термины и сокращения	9
Глава 1. Что такое финансовое планирование и бюджетирование	11
Для чего нужно планировать.....	11
Основные понятия	16
Финансовое планирование	16
Смета	19
Бизнес-план	19
Бюджет.....	19
Бюджетирование	20
Мастер-бюджеты.....	21
Функциональные бюджеты.....	22
Модель бюджетирования.....	23
Бюджетный процесс	25
Операционный и финансовый циклы.....	26
Оборотные статьи бюджетов	31
Остаточные показатели бюджетов.....	34
Принцип двойной записи по статьям и показателям.....	35
Нефинансовые показатели	37
Сценарии бюджетирования.....	40
Центры финансовой ответственности.....	42
Бюджет государства	44

Подходы к планированию	46
Традиционное бюджетирование	47
Адаптивное бюджетирование	51
Безбюджетное управление (Beyond budgeting).....	54
Способы составления бюджетов	58
Глава 2. Системы автоматизации и их внедрение в компании	61
Зачем нужна автоматизация, если есть Excel как доступный инструмент	61
Системы автоматизации бюджетирования	63
Варианты внедрения системы автоматизации бюджетирования	66
Как перейти к автоматизации	74
Глава 3. Первые шаги построения бюджетной модели	77
Как начать планировать	77
Бюджетные отчеты и ввод плановых данных	81
Переход от файлов Excel к автоматизации	101
Где и как получать фактические данные	107
Глава 4. Составление операционных бюджетов	119
Система взаимосвязанных бюджетов	119
Функциональные бюджеты	124
Инвестиционные бюджеты	126
Бюджеты ЦФО.....	127
Оперативные планы и их отражение в подсистеме бюджетирования.....	128
План продаж.....	137
План закупок.....	139
План производства.....	141
План сборки (разборки)	142
Интеграция с подсистемой «Бюджетирование».....	143
Ведение оперативных планов в подсистеме «Бюджетирование»	145

Глава 5. Составление мастер-бюджетов.....	149
Финансовые бюджеты и принцип двойной записи	
в бюджетной модели	149
Бюджет доходов и расходов	156
Бюджет движения денежных средств	162
Бюджет балансового листа.....	169
Глава 6. Бюджетный процесс	175
План подготовки бюджетов и его исполнение	175
Монитор бюджетных процессов.....	186
Формирование оповещений по электронной почте	190
Разграничение доступа и дата запрета редактирования.....	191
Глава 7. Контроль финансовых показателей	
по результатам планирования	197
Системы финансовых показателей.....	197
Монитор целевых показателей.....	201
Глава 8. Казначейство	217
Функции и формы организации казначейства.....	217
Чем оперирует казначейство.....	222
Банковские выписки	
и связь с программами «клиент-банк».....	226
Валютные расчеты и курсовые разницы.....	229
Анализ движения и остатков денежных средств.....	233
Глава 9. Тратим и контролируем деньги.....	237
Упрощенное планирование денежных средств	238
Заявки на расходование денежных средств	242
Платежный календарь	251
Контроль лимитов расхода денежных средств.....	259
Простое лимитирование	
без подсистемы «Бюджетирование».....	262
Расширенное лимитирование	
с подсистемой «Бюджетирование».....	267

Глава 10. Привлекаем и инвестируем деньги.....	279
Кредиты, депозиты, займы.....	280
Акции и облигации.....	291
Другие финансовые инструменты.....	297
Аккредитивы.....	297
Векселя.....	300
Факторинг.....	303
Форфейтинг.....	305
Лизинг.....	307
Заключение.....	313

Введение

Достижение успеха в бизнесе для компании напрямую связано с вопросами финансового планирования, бюджетирования и анализа полученных результатов.

Факторы конкурентной борьбы, потребности в привлечении и осуществлении инвестиций, распределении ресурсов требуют от предприятия выстраивать ключевые процессы планирования своей деятельности с использованием комплексных научных подходов на всех уровнях планирования: краткосрочном оперативном, среднесрочном тактическом и долгосрочном стратегическом.

Работа «вручную» с большим количеством данных при составлении финансовых планов, в особенности бюджетов различных уровней, слишком трудоемка и чревата большим количеством ошибок. Автоматизация процессов бюджетирования и финансового планирования исключает эти проблемы и дает множество преимуществ, в том числе в скорости подготовки и принятия управленческих решений.

В настоящее время на рынке программного обеспечения представлен ряд отечественных и зарубежных продуктов, позволяющих автоматизировать все процессы бюджетирования: от проектирования бюджетных моделей до заполнения бюджетов, их анализа и сравнения по различным сценариям.

В книге рассматриваются теория и практика финансового планирования и бюджетирования в коммерческих организациях. Вопросы автоматизации процесса бюджетирования и казначейских функций иллюстрируются на примере отечественной системы управления «1С:ERP Управление предприятием 2».

Данное издание входит в серию «1С:Академия ERP», другие книги которой также рекомендуются к изучению для понимания процессов, протекающих в компаниях, и их взаимосвязи с финансовым планированием и бюджетированием.

В изданиях серии теория иллюстрируется описаниями практических возможностей программных продуктов «1С». Классические определения сопровождаются скриншотами их конкретных реализаций в программе.

Отзывы и предложения по улучшению этой книги и всей серии можно присылать на электронную почту publishing@1c.ru с пометкой «1С:Академия ERP».

Принятые термины и сокращения

- **ERP** – планирование ресурсов предприятия (англ. Enterprise Resource Planning).
- **1С:ERP** – конфигурация системы управления предприятием «1С:ERP Управление предприятием 2» на базе платформы «1С:Предприятие 8».
- **CRM** – управление взаимоотношениями с клиентами (англ. Customer Relationship Management).
- **ББЛ** – бюджет балансового листа.
- **БДР** – бюджет доходов и расходов.
- **БДДС** – бюджет движения денежных средств.
- **НФП** – нефинансовый показатель.
- **ПКО** – приходный кассовый ордер.
- **РКО** – расходный кассовый ордер.
- **МЦП** – монитор целевых показателей.

- **KPI** – ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators).
- **BSC** – сбалансированная система показателей (**ССП**) (англ. Balanced Scorecard).
- **МСФО** – Международные стандарты финансовой отчетности.
- **РСБУ** – Российские стандарты бухгалтерского учета.
- **УУ** – управленческий учет.
- **ОУ** – оперативный учет.
- **БУ** – бухгалтерский учет.
- **НУ** – налоговый учет.
- **МФУ** – международный финансовый учет.
- **ЦФО** – центр финансовой ответственности.
- **ЦФУ** – центр финансового учета.
- **НДС** – налог на добавленную стоимость.
- **ЦБ РФ** – Центральный банк Российской Федерации.
- **ИРО** – первая публичная продажа акций компании (англ. Initial Public Offering).
- **УИП** – уникальный идентификатор платежа.

Глава 1. Что такое финансовое планирование и бюджетирование

Для чего нужно планировать

Любой взрослый человек, живущий самостоятельно или содержащий свою семью, сталкивается с потребностью планирования своих финансов. Порой необходимо планировать большие траты – например, на оплату отпуска, образования или на приобретение автомобиля, недвижимости. А если при этом взять ипотечный или потребительский кредит? Нужно уже составлять долгосрочный план его погашения. Или хотя бы не забывать учитывать необходимую для погашения кредита сумму как резерв в перспективных доходах. Иначе есть риск потратить все и попасть в списки неплательщиков, испортив себе кредитную историю и лишившись залогового имущества.

Как правило, серьезного проектирования финансовых планов обычные люди не делают. Все происходит в уме, на лету, на бумажке или, более системно, на компьютере с помощью табличного редактора типа Excel, где в лучшем случае составляется одна табличка со строками ожидаемых поступлений денег и ожидаемых оплат по периодам (неделям, месяцам).

Для простого планирования этого бывает достаточно. Более того, забегаая вперед, отметим, что такая табличка является самым настоящим бюджетом – бюджетом движения денежных средств (БДДС).

В компаниях, занимающихся бизнесом, независимо от отрасли и сферы деятельности, все намного сложнее. Самих вариантов доходов

и расходов больше, в бизнес вовлечено больше людей – как внутри компании (сотрудники, учредители), так и вне ее (клиенты, поставщики, подрядчики, фискальные органы и прочие контрагенты).

Но и в компаниях умудряются обходиться без планирования вообще! Оно тоже происходит «в головах», на бумажках, в табличках. А если таблички составляют несколько человек, собирая и утверждая их очно на совещаниях или по электронной почте, то это уже обычно преподносится как используемая система бюджетного процесса, она является предметом гордости перед партнерами и конкурентами, у которых и такого нет.

Компании часто ограничиваются бухгалтерским и оперативным учетами, решая задачи подготовки регламентированной отчетности и расчета налогов, а также задачи оперативного управления, документооборота и координации работы сотрудников. До бюджетирования и долгосрочных планов дело не доходит.

В условиях кризиса даже целая страна, Российская Федерация, временно отказалась от верстки бюджета на три года в пользу годового бюджета, так как стало сложно прогнозировать ситуацию и получать достоверный бюджет на перспективу.

Подход с пренебрежением к бюджетированию допустим, когда бизнес работает стабильно, на емком рынке, без конкуренции. В этом случае можно смотреть на отчеты (за прошлые периоды) и делать выводы о том, как и что поменять, чтобы в будущем стало лучше. Или хотя бы не хуже. По сути, это и есть переход к стратегическому планированию, пусть и «крупными мазками». Но без детальной проработки понять, что необходимо менять, уже не получится: нужна детализация планов и их показателей. Кроме того, ситуация, когда бизнес работает стабильно, рынок емкий и нет конкуренции, является скорее учебной, чем реальной. Большинству компаний приходится работать в гораздо менее комфортных условиях.

Как быть, если бизнес начинается с нуля, в компании открывается новый проект, направление или иной стартап? Тут без планирования не получится вообще. Бизнес-план просто необходим для нового бизнеса. Расчеты, сделанные до начала вложения реальных денег в дело, покажут, стоит ли вообще начинать, будет ли доход и когда.

Для привлечения внешних инвесторов, готовых вложить свои средства в новое дело, бизнес-план является обязательным. Инвесторам потребуется изучить бизнес-план и принять решение о своей заинтересованности во вложении средств.

Ведь для всего нужны средства. И деньги – это обычно средство для достижения поставленных перед компанией целей.

А цель любой коммерческой компании – максимизация прибыли. Как бы банально это ни звучало, но «деньги должны делать деньги».

Когда денег мало – это проблема. Возникают так называемые «кассовые разрывы», когда требований по оплатам больше, чем есть в наличии средств на банковских счетах и в кассах предприятия.

Когда денег много – тоже проблема: их нужно куда-то вложить, они не должны лежать мертвым грузом, а должны работать. Ведь происходит постоянное обесценивание денег, из-за которого просто невыгодно держать их «без работы». Гораздо выгодней вложить денежные средства (в собственное производство, в оборот товаров, в банк под проценты и т.п.) и получить прибыль, а не инфляционный убыток за один и тот же период времени. Но для этого нужно понимать, в какой момент сколько средств понадобится, когда их нужно аккумулировать для выплат по счетам, а когда есть возможность пустить их в новый операционный цикл оборота или рассмотреть долгосрочные доходные инвестиции.

Финансовое планирование поможет ответить на эти вопросы.

Планирование является одним из наиболее результативных способов снижения издержек и максимизации прибыли. Кроме того, планирование – это средство координации деятельности подразделений предприятия.

Вообще благодаря планированию (не только финансовому) удастся снизить уровень простоя оборудования и специалистов, сократить сроки выполнения заказов, оптимизировать движение материалов и складские остатки. И, как следствие, в целом повысить эффективность работы предприятия.

Рассмотрим схему процессов управления на предприятии.



Рис. 1.1. Схема процессов управления предприятием

Планирование – это составной элемент процессов управления. Причем применяется оно первым в жизненном цикле компании.

Финансовое планирование, в свою очередь, – это составная часть процесса планирования. Оно использует маркетинговый план, планы производства, закупок и другие. Подчиняется миссии и общей стратегии компании. Общая схема процессов планирования приведена на рис. 1.2.

Решаемые в процессе планирования и бюджетирования задачи:

- В соответствии с миссией и целями компании после анализа внутренних и внешних возможностей и окружения формулируются целевые показатели и стратегия их достижения.
- Осуществляется долгосрочное (целевое) планирование в виде взаимосогласованных бюджетов. Выполняется по всем цепочкам, например «закупки – деньги – производство – продажи – деньги».
- Краткосрочное оперативное планирование решает тактические задачи текущей деятельности.

- В процессе деятельности по результатам периодов проводится анализ достижения поставленных целей и вносятся корректировки исходя из текущей ситуации.



Рис. 1.2. Схема процессов планирования

Данная общая схема процессов планирования является типовой моделью и приведена для формирования общего начального понимания читателя. В реальной деятельности компании могут происходить процессы, явно не укладывающиеся в эту упрощенную модель. На схеме «анализ внутренней и внешней среды» происходит до выбора стратегии и предполагается, что внешняя и внутренняя среда существенно не меняются на протяжении всего горизонта стратегического планирования. Что далеко не всегда так. На практике условия, в которых существует компания, как внешние, так и внутренние, могут меняться. Стратегическое планирование выполняется на длительный горизонт, поэтому вероятность изменения условий за этот период довольно высокая.

Например, если у некоторой компании есть давний надежный поставщик качественного сырья, логично предположить, что компания составляет стратегические планы с учетом возможностей данного поставщика. На момент «выбора стратегии» условия одни, но, например, на момент «краткосрочного планирования» они уже могут поменяться. К примеру, в связи с внешнеполитической ситуацией все торговые связи со страной поставщика временно прекращены. Соответственно, вместо «краткосрочного планирования» по заранее выбранной стратегии нам необходимо заново анализировать внешние и внутренние условия, составлять новые планы либо существенно корректировать старые. В данном примере до «реализации планов» (закупки сырья у поставщика) мы так и не дойдем, тем не менее «корректировка» планов будет выполнена.

Из примера видно, что, вообще говоря, «анализ среды» и «корректировки» могут происходить на разных этапах планирования. Поэтому процесс планирования во многом зависит от особенностей конкретного предприятия и особенностей отрасли.

Основные понятия

Основные понятия и определения даются в начале книги, так как последующие главы оперируют ими. В свою очередь, раскрытие информации по некоторым понятиям идет в различных главах книги. Поэтому данный раздел имеет смысл прочитать как введение в терминологию последующих глав и использовать как справочник по терминам, которые будут встречаться по ходу книги.

Финансовое планирование

Рассмотрим финансовые и товарные потоки в компании (см. рис. 1.3).

Финансовые потоки (сплошные стрелки на схеме) обслуживают реальные процессы товарообмена, связывают рынки закупок и сбыта движением навстречу товарам, обеспечивают взаимодействие с государством и финансовым рынком.

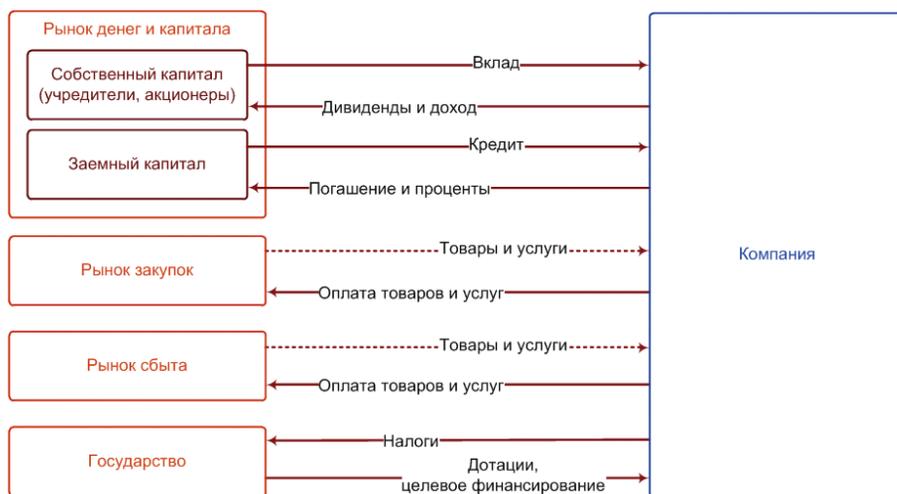


Рис. 1.3. Финансовые и товарные потоки в компании

Товарные потоки (пунктирные стрелки на схеме) обозначают взаимосвязи компании с поставщиками сырья, материалов, оборудования на рынках закупок и с потребителями готовой продукции на рынках сбыта. Потоки товаров определяют основные функции в компании: закупка, производство и сбыт.

Денежные потоки являются объектом **финансового планирования**. Входящие денежные потоки называют притоками (поступлениями), а исходящие денежные потоки – оттоками (выплатами).

Финансовое планирование занимается согласованием притоков (поступлений) и оттоков (выплат) денежных средств для обеспечения ликвидности компании.

Условие ликвидности выполняется, когда притоки финансовых средств больше или равны оттокам финансовых средств.

Ликвидность компании – это способность компании погасить свои текущие задолженности за счет существующих на данный момент денежных средств и других активов, которые можно быстро продать по рыночной стоимости. Ликвидность означает платежеспособность компании за счет своих ликвидных активов.

Платежеспособность – это способность компании своевременно платить по счетам. Критериями ее являются наличие денег на расчетных счетах и в кассах и отсутствие просроченных задолженностей.

Качество финансового планирования зависит от внешних и внутренних условий.

Внешние условия связаны с оценкой ситуации на товарных и финансовых рынках (на схеме это «Рынок сбыта», «Рынок закупок», «Рынок денег и капитала», «Государство»). Для финансового планирования важна достоверная информация по следующим факторам:

- спрос на товары (от потенциальных клиентов);
- предложения по товарам (от потенциальных поставщиков);
- цены на товары и материалы;
- возможность и условия кредитования;
- порядок налогообложения;
- используемые системы расчетов с контрагентами (отсрочки, предоплаты, финансовые инструменты).

Внутренние условия связаны с управленческими решениями в компании и зависят от многих параметров, среди которых:

- масштаб бизнеса – производственная мощность компании, которая ограничивает объем выпуска продукции и долю на рынке сбыта;
- уровень технологий и операционных процессов – влияет на качество товаров, эффективность использования ресурсов и, как следствие, на себестоимость и цены на продукцию компании;
- уровень менеджмента – определяет успешность и результативность деятельности компании.

Сводный финансовый план на определенный период называется бюджетом. Для выполнения определенных проектов могут использоваться другие названия финансовых планов: смета или бизнес-план.

Смета

Смета – это план предстоящих доходов и расходов (возможно, с детализацией до расчетов) на осуществление какой-либо деятельности. Сметы могут составляться на финансирование деятельности какого-либо предприятия либо на выполнение каких-либо работ (проектных, строительных, ремонтных и т. п.).

Бизнес-план

Бизнес-план – план и последовательность осуществления бизнес-деятельности компании, содержащие сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации внутрифирменных операций и их эффективности.

Бюджет

Бюджет (от старонормандского bougette – «кошелек», «мешок с деньгами») – это план доходов и расходов компании (или иного объекта) в заданном временном интервале (на год, квартал, месяц).

Бюджеты являются инструментами корпоративного управления, представляющими собой финансовые планы будущих операций, и используются для планирования, контроля и оценки эффективности деятельности предприятия, а именно:

- прогноза финансового состояния предприятия;
- сравнительного анализа запланированных и фактически полученных результатов;
- оценки выявленных отклонений.

Все бюджеты могут быть условно разделены на следующие группы:

- основные финансовые бюджеты, или мастер-бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс);
- операционные, или функциональные, бюджеты (план продаж, план производства, план закупок, план прямых материальных затрат и т. д.);
- вспомогательные бюджеты (план капитальных вложений, кредитный план, бюджеты налогов);
- дополнительные (специальные) бюджеты (бюджет распределения прибыли, планы отдельных проектов и программ).

Терминологическая разница между понятиями «бюджет» и «план» очень невелика. Можно обозначить ее так: план может содержать в себе статьи только одного типа (например, план продаж – только доходы от продажи, план закупок – только расходы на закупку), а бюджет содержит статьи как доходов, так и источников для их возникновения, то есть расходов. Таким образом, объединение планов продаж и закупок в общий план дает уже бюджет доходов и расходов. Но чаще в литературе и бюджетных процессах компаний термины «бюджет» и «план» используются как синонимы.

Бюджетирование

Бюджетирование как часть системы управленческого учета предназначено для решения комплекса задач по организации связи стратегических целей предприятия с финансово-экономическими планами, направленными на их достижение. Управление стратегическими целями может осуществляться с использованием схем сценарного многовариантного планирования.

Основными задачами, решаемыми в рамках бюджетирования, являются:

- прогнозная оценка финансового состояния предприятия и его структурных единиц с учетом различных финансово-экономических факторов;

- оперативный контроль финансовых процессов;
- укрепление финансовой дисциплины.

Бюджетирование в компании состоит из бюджетной модели (совокупности бюджетов) и бюджетного процесса (регламента по их составлению и исполнению).

Мастер-бюджеты

Особое место среди бюджетных форм занимает группа основных финансовых бюджетов, поскольку в нее входят только итоговые отчетные формы, являющиеся результатом бюджетного процесса в компании. Причем данные бюджетные формы тесно связаны между собой и формируются на основании функциональных бюджетов, входящих в состав остальных групп. Эта группа бюджетов обычно называется **мастер-бюджетами**. К ним относятся:

- **Бюджет доходов и расходов (БДР)** – список статей доходов и расходов на предстоящий период, который заполняется прогнозными значениями объема продаж, себестоимости реализованной продукции, коммерческих и управленческих расходов, расходов финансового характера (проценты к выплате по кредитам и займам, налоги к уплате и т.д.). Результатом формы БДР является расчет прогнозной величины прибыли, а также оценка рентабельности предприятия в заданном временном интервале. Форма и состав статей БДР определяются произвольным образом в зависимости от необходимой для предприятия степени детализации.
- **Бюджет движения денежных средств (БДДС)** – основной финансовый документ по управлению потоками денежных средств. Периодичность его составления может быть произвольной (например, месяц, квартал или год). С помощью БДДС обеспечивается оперативное управление финансированием всех хозяйственных операций предприятия – например, планирование величины поступления собственных средств и оценка потребности в заемном капитале. Результатом данной формы бюджета является оценка величины остатков денежных средств предприятия в заданном интервале планирования.

- **Бюджет балансового листа (ББЛ), или прогнозный баланс,** – предназначен для целей планирования остатков по основным показателям управленческого или бухгалтерского баланса (внеоборотные активы, запасы и затраты, дебиторская задолженность, денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, долгосрочные и краткосрочные пассивы, кредиторская задолженность, собственный капитал и т. д.). Результатом является оценка прогнозной величины стоимости имущества (активов) и источников их возникновения (пассивов) у предприятия.

Функциональные бюджеты

Функциональный бюджет представляет собой план по одной (редко двум или более) статье затрат или доходов, часто с разделением по большому числу аналитик. Например, план продаж по статье выручки в разрезе видов продукции, план оплаты труда по статье затрат на зарплату в разрезе сотрудников или подразделений.

Объектами планирования в функциональных бюджетах являются функции (бизнес-процессы) компании. В структуре из совокупности функциональных бюджетов содержится информация обо всех финансово-экономических показателях бизнес-процессов, протекающих в компании.

Функциональные бюджеты могут содержать информацию как в стоимостном, так и в натуральном выражении. Например, планируется количество продаваемого товара, а по установленным ценам вычисляется итоговая сумма выручки.

Функциональные бюджеты составляются ответственными за данные функции в компании сотрудниками, то есть руководителями подразделений, отвечающих за соответствующий бизнес-процесс.

Таким образом, в функциональных бюджетах задаются планы, по которым должны быть реализованы основные бизнес-процессы компании (объем продаж, выручка, объем производства, объем закупок, затраты по оплате труда и т. д.).

Функциональные бюджеты являются источниками данных для составления мастер-бюджетов.

Модель бюджетирования

Модель бюджетирования – совокупность функциональных и мастер-бюджетов, их структуры, аналитики и правил зависимости одних бюджетов от других, действующая в заданном временном интервале в рамках организаций и/или подразделений предприятия.

Для каждой из моделей устанавливается регламент бюджетного процесса – план последовательности действий по формированию бюджетов. При этом возможны варианты планирования как «снизу вверх» (подготовка бюджетов в подразделениях с последующим утверждением сводного бюджета руководством), так и «сверху вниз» (установка сводного плана продаж руководством с дальнейшим уточнением по видам номенклатуры в подразделениях).

Ниже на рисунке 1.4 приведен пример схемы взаимосвязанных бюджетов в модели бюджетирования.

В системе 1С:ERP модель бюджетирования содержит перечень видов бюджетов и план подготовки бюджетов. В плане подготовки бюджетов описываются этапы и группы этапов бюджетного процесса, а также виды бюджетов, на основании которых будут вводиться конкретные экземпляры бюджетов с плановыми данными, заполняемыми по регламенту бюджетного процесса. При этом статьи бюджетов, показатели бюджетов и нефинансовые показатели являются общими для всех моделей бюджетирования. Например, если введен реестр статей бюджетов, то при переходе к новой модели бюджетирования данный реестр статей будет сохранен и доступен для использования. Виды бюджетов, состоящие из статей и показателей, можно перенести из предыдущей модели в новую и доработать их там (см. рис. 1.5).

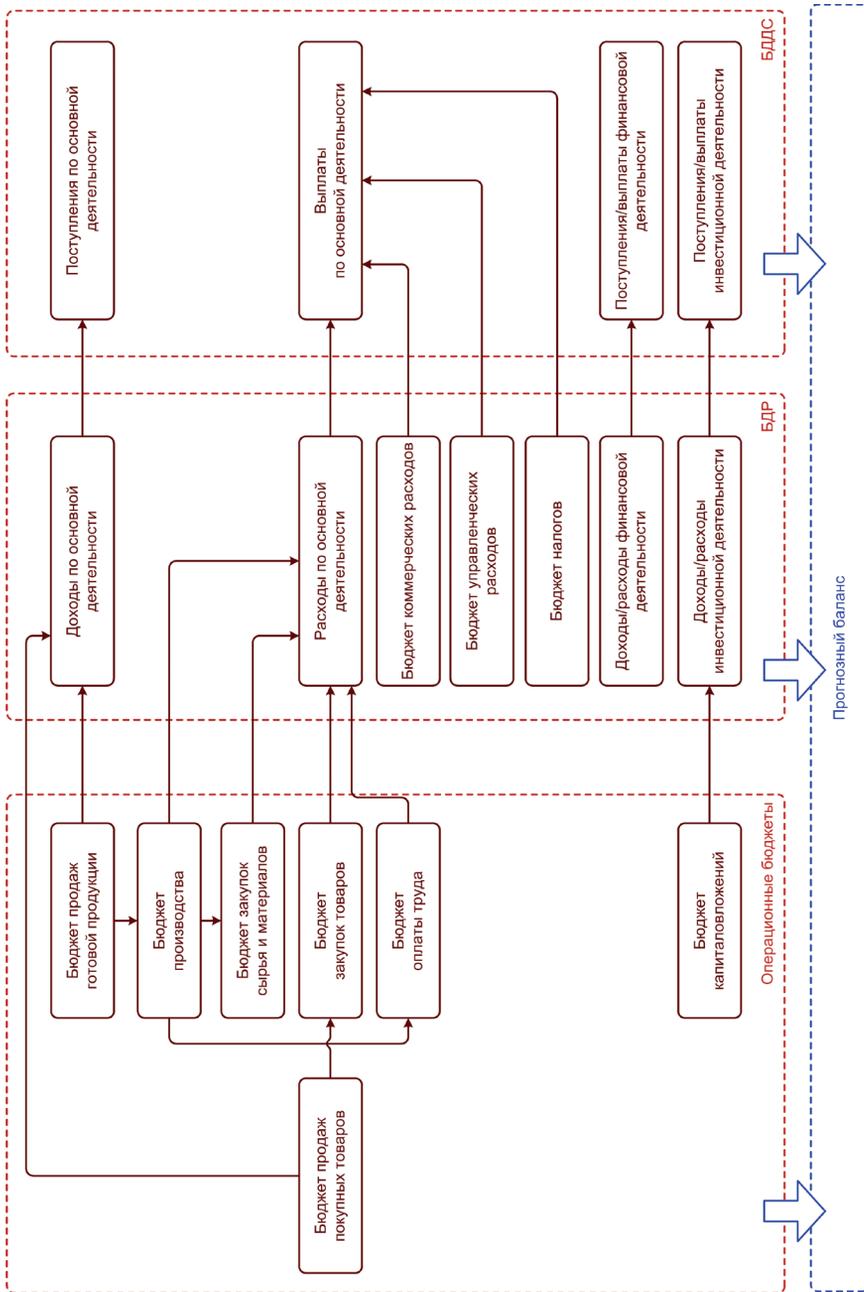


Рис. 1.4. Схема взаимосвязанных бюджетов в модели бюджетирования

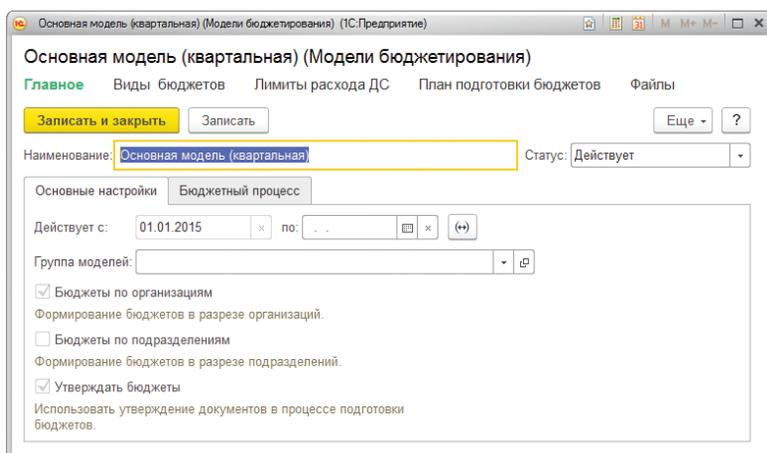


Рис. 1.5. Форма модели бюджетирования в 1С:ERP

Бюджетный процесс

Бюджетный процесс – это последовательность взаимозависимых действий по регламенту взаимодействия участников бюджетирования. Действия, которые могут выполняться последовательно или параллельно, направлены на оперативное заполнение плановыми данными, согласование и контроль исполнения бюджетов в рамках выбранной модели бюджетирования. Последовательность действий задает план подготовки бюджетов.

Регламент бюджетного процесса состоит из отдельных этапов. Этап определяет, что именно будет делать ответственный исполнитель (какой бюджет будет заполняться плановыми данными) и сколько это займет времени. Непосредственное выполнение этапов бюджетного процесса осуществляется при помощи бюджетных задач внутри этапа.

Под задачей подразумевается последовательность операций, направленных на своевременное (нормативное) выполнение того или иного этапа бюджетного процесса, закрепленного за конкретным ответственным лицом.

Бюджетный процесс в компании начинается заблаговременно относительно начала планируемого периода, чтобы к началу нового периода все планы на него были сверстаны, проанализированы и утверждены.

Операционный и финансовый циклы

Финансовое планирование тесно связано с понятиями операционного, финансового и производственного циклов.

Основная деятельность компании состоит из череды повторяющихся или наслаивающихся друг на друга операционных циклов.

Операционный цикл – это период времени от закупки сырья или товаров у поставщиков до оплаты проданной готовой продукции или товаров клиентами (если организация работает на условиях предоплаты, то моментом окончания операционного цикла будет отгрузка, а не получение оплаты). То есть это время, проходящее с момента возникновения обязательств перед поставщиком (или поставщика перед нами, если мы вносим предоплату) до итогового расчета по товару и задолженности с клиентом.

Операционный цикл включает в себя производственный цикл (если компания осуществляет производство – самостоятельно или через посредников) и финансовый цикл.

Производственный цикл – цикл операций с материальными оборотными активами. Это период времени от закупки сырья у поставщиков (от даты получения материалов, факт оплаты их не важен) до отгрузки готовой продукции клиентам (до даты реализации товара, факт оплаты его не важен).

Финансовый цикл – это период времени от оплаты материалов или товаров поставщику до получения денежных средств от клиента за реализованную продукцию. Финансовый цикл определяет потребность в оборотном капитале, т.е. потребность в финансировании операционного цикла, не покрытую кредиторской задолженностью перед поставщиком. Финансовый цикл является не только важнейшим показателем эффективности управления оборотными активами, кредиторской задолженностью и оборотным капиталом организации, но и индикатором устойчивости рыночных позиций организации и ее возможностей в финансировании производственного цикла за счет рыночных контрагентов, т.е. возможности диктовать свои условия поставщикам и клиентам.

Схема ситуации с использованием отсрочек платежа:

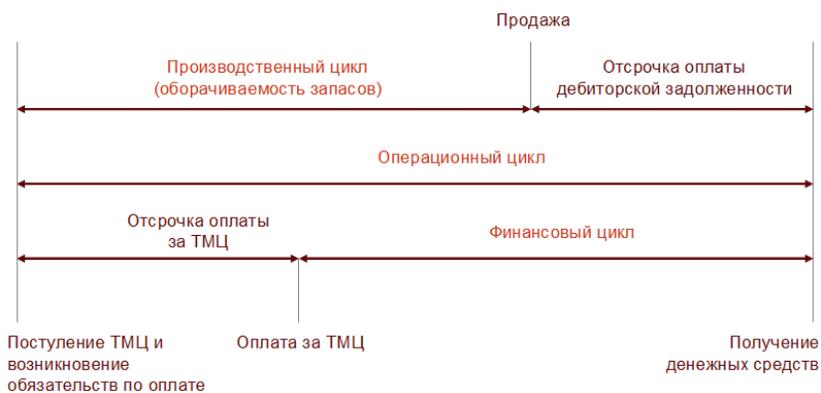


Рис. 1.6. Схема финансового, операционного и производственного циклов в случае использования отсрочек платежа

Схема ситуации с использованием предоплат от клиентов и поставщикам (100 % аванс):

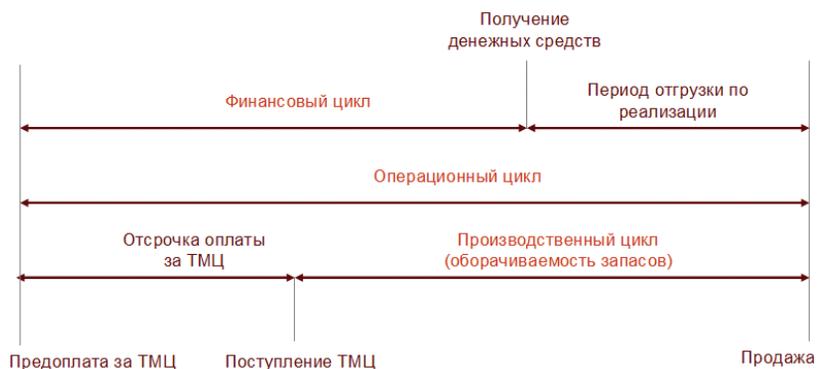


Рис. 1.7. Схема финансового, операционного и производственного циклов в случае использования предварительных оплат

Можно выделить следующие отрезки, из которых складывается продолжительность производственного, операционного и финансового циклов:

- время пребывания сырья и материалов на складе;
- продолжительность производственного процесса;
- время пребывания готовой продукции на складе;
- срок погашения дебиторской задолженности;
- срок погашения кредиторской задолженности;
- продолжительность обращения выданных авансов (период поставки от поставщика);
- продолжительность обращения полученных авансов (период отгрузки клиенту).

Существует четыре варианта финансовых циклов за счет авансовых схем поставщиков и клиентов:

- **Классический**, при котором дебиторская задолженность (без выданных авансов) превышает полученные авансы, а кредиторская задолженность (без полученных авансов) превышает выданные авансы. Другими словами: долги клиентов больше полученных авансов, а долги поставщикам больше выданных им авансов.
- **Обратный**, при котором полученные авансы превышают дебиторскую задолженность (без выданных авансов), а выданные авансы превышают кредиторскую задолженность (без полученных авансов). Другими словами: долги клиентов меньше полученных авансов, а долги поставщикам меньше выданных им авансов.
- **Удлиненный**, при котором дебиторская задолженность (без выданных авансов) превышает полученные авансы, а выданные авансы превышают кредиторскую задолженность (без полученных авансов). Другими словами: долги клиентов

больше полученных авансов, а долги поставщикам меньше выданных им авансов.

- **Укороченный**, при котором полученные авансы превышают дебиторскую задолженность (без выданных авансов), а кредиторская задолженность (без полученных авансов) превышает выданные авансы. Другими словами: долги клиентов меньше полученных авансов, а долги поставщикам больше выданных им авансов.

Финансовый цикл может быть даже отрицательным, когда авансы от клиентов идут раньше факта оплаты за товар поставщику. Это идеальный для компании сценарий, не требующий дополнительного привлечения инвестиций (кредитов) или вложения собственных средств.

Сокращение операционного и финансового циклов в динамике рассматривается как положительная тенденция. Сокращение операционного цикла может быть осуществлено за счет ускорения производственного процесса и оборачиваемости дебиторской задолженности (деньги от клиента получаем как можно раньше). Финансовый цикл может быть сокращен как за счет таких же факторов, так и дополнительно за счет, наоборот, замедления оборачиваемости кредиторской задолженности (платим поставщику как можно позже).

Нужно отметить, что в основной деятельности компании такие операционные циклы по каждой сделке или направлению деятельности наслаиваются друг на друга. Финансовые циклы тоже накладываются, тогда приток денежных средств по закрываемым циклам и авансы клиентов по другим можно использовать для авансирования или погашения задолженности по поставщикам третьих циклов, по которым можно не привлекать дополнительные сторонние средства (кредиты в банках). Хотя отметим, что в общем случае авансы одних клиентов, которые тратятся на сделки по другим клиентам, и есть сторонние средства для организации, но без признаков займа, выплаты процентов и погашения. Если все пройдет как планируется и сделки закроются, то эти денежные средства (остаток от них после всех расчетов) станут собственными для компании. А вот если что-то пойдет не так и сделка отменится, то такие авансы нужно будет вернуть клиентам.

С точки зрения показателей за значения финансового и прочих циклов принимаются средние значения периода оборота по деятельности компании в целом.

Расчет финансового цикла котловым методом по учетным данным производится по формуле:

Финансовый цикл = Период оборота запасов + Период оборота дебиторской задолженности - Период оборота кредиторской задолженности,

где

*Период оборота запасов = Дней в периоде * Средний объем запасов / Выручка от продаж готовой продукции,*

*Период оборота дебиторской задолженности = Дней в периоде * Средний объем дебиторской задолженности / Выручка от продаж готовой продукции,*

*Период оборота кредиторской задолженности = Дней в периоде * Средний объем кредиторской задолженности / Выручка от продаж готовой продукции.*

В формулах присутствует одна и та же логика расчета периода оборачиваемости некоторой величины. Период оборота величины вычисляется по данным анализируемого периода времени (неделя, квартал, месяц, год и т.п.). Для вычисления периода оборота величины необходимо знать:

- Количество дней в анализируемом периоде времени.
- «Выручку от продаж готовой продукции» в анализируемом периоде времени.
- «Средний объем» величины.

Средний объем величины может считаться как:

Средний объем величины = (Значение величины на начало периода + Значение величины на конец периода) / 2.

Либо сложнее: берутся значения не только на начало и конец периода, но и в середине периода или вообще на каждый день. Такое более сложное вычисление даст более точный и объективный результат.

Оборачиваемость в днях покажет, сколько времени нужно для продажи среднего запаса (либо возврата дебиторской или кредиторской задолженности).

Финансовое планирование использует информацию о существующих финансовых циклах в компании, что находит отражение в виде планируемых статей и показателей в бюджете движения денежных средств.

Оборотные статьи бюджетов

Статьи бюджетов – перечень доходных и расходных финансовых характеристик, которые включаются в структуру бюджетов и являются основным объектом планирования оборотов за период. В качестве статей бюджетов могут использоваться, например, выручка от реализации, поступление денежных средств от инвестиционной деятельности, амортизация основных средств, расходы на содержание автотранспорта и т.д. Состав бюджетных статей определяется на этапе составления и утверждения бюджетной модели и зависит от организации и видов деятельности предприятия.

Статьи бюджетов в общем случае соответствуют хозяйственным операциям, осуществляемым в рамках финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Одних статей для составления детализированных бюджетных отчетных форм недостаточно, поэтому у статей бюджета может быть дополнительная детализация по одной или нескольким аналитикам. Аналитиками статей бюджетов могут быть, например, **Контрагенты, Договоры, Номенклатура, Виды номенклатуры, Проекты, Направления деятельности, Сотрудники, Подразделения** и другие. При помощи аналитик достигается необходимая глубина детализации для используемых статей бюджетов. У каждой статьи может быть свой набор аналитик, комбинация которых отличается от других статей. В качестве типов для аналитик могут выступать десятки различных справочников.

Небольшой практический трюк для 1С:ERP. Бывают ситуации, когда у одной статьи нужно сделать две аналитики одного типа. Например, потребляемые материалы (**Номенклатура**) и выпускаемая продукция (тоже **Номенклатура**). Для такой настройки нужно завести несколько видов аналитики с одинаковым типом аналитики и потом выбрать эти виды аналитики в статье бюджетов. Использовать один и тот же вид аналитики дважды в статье нельзя. Это ограничение связано с последующим использованием аналитик в настройках соответствий и отборах в правилах получения данных.

Учет данных по статьям бюджета может осуществляться как по количеству, так и по сумме (с учетом валют операции или в единой валюте планирования) – или по двум признакам одновременно. Например, обороты по статье «Оптовые продажи» могут быть представлены в разрезе аналитики **Договоры**, а учет – осуществляться как по показателю **Количество**, так и по показателю **Сумма в валюте**. Единица измерения для количественного учета может быть задана в бюджетной статье явно или определяться по одному из объектов аналитики, указанных для данной статьи. Использование общей единицы измерения позволяет избегать ошибок. Например, при осуществлении последующих операций суммирования при формировании бюджетных форм. Иначе в групповых итогах могут складываться литры с килограммами и штуками (см. рис. 1.8).

Для анализа текущих оборотов по статьям бюджетов с отбором по сценарию и периоду планирования в системе предусмотрен отчет **Оборотная ведомость по статьям бюджетов** (см. рис. 1.9).

Отчет строится по одной, нескольким или по всем статьям бюджетов и показывает данные сценария планирования, фактические данные и отклонения. В случае контекстного вызова из справочника по одной статье отчет называется **Оборотная ведомость по статье бюджетов**.

Рис. 1.8. Форма настроек статьи бюджетирования

Сценарий	Сумма сценария	Фактическая сумма	Отклонение суммы сценария от фактической	
Статья бюджетов / Аналитика			Сумма	%
Основной помесачный план	519 750,00	510 000,00	-9 750,00	-1,88
Поступления от реализации товаров, работ услуг	519 750,00	510 000,00	-9 750,00	-1,88
Дальстрой (западный филиал)	519 750,00	510 000,00	-9 750,00	-1,88
Договор реализации	519 750,00	510 000,00	-9 750,00	-1,88
Поступление оплаты от клиента (продажа товаров, работ, услуг)		510 000,00	510 000,00	100
№6811 в АО ЮНИКРЕДИТ БАНК, Деловой союз	519 750,00	510 000,00	-519 750,00	100
<Прочие Денежные средства>	519 750,00	519 750,00		100

Рис. 1.9. Оборотная ведомость по статье бюджетов

Остаточные показатели бюджетов

Показатели бюджетов – перечень остаточных характеристик, которые определяют количественные и суммовые итоги в разрезе остатков, формируемых на основании оборотов по соответствующим статьям бюджетов. При этом значения показателей бюджетов обычно не планируются непосредственно, а рассчитываются в зависимости от плановых оборотов по связанным статьям бюджетов и начальным фактическим остаткам.

Показатели бюджетов являются, по сути, строками прогнозного баланса, который нужно получить по окончании процесса бюджетирования. Или аналогами счетов из бухгалтерского плана счетов.

Для показателей бюджетов возможно использование аналитик аналогично статьям бюджетов. Аналитики в показателях должны быть такие же, какие используются в связанных с ними статьях, тогда суммы, планируемые по статьям бюджетов в разрезе аналитик, будут влиять на остаточные показатели бюджетов также в разрезе аналитик.

Рис. 1.10. Форма настроек показателя бюджетирования

Показатели бюджетов могут быть не только определяемые из фактических остатков или расчетные по плановым данным оборотов, но и целевые. В этом случае данные по показателю задаются в явном виде, а не рассчитываются по связанным статьям.

Для проведения план-фактного анализа показателей бюджетов и их аналитик предусмотрен отчет **Оборотно-сальдовая ведомость по показателям бюджетов**.

Рис. 1.11. Оборотно-сальдовая ведомость по показателю бюджетов

Отчет строится по одному, нескольким или по всем показателям бюджетов и показывает данные сценария планирования, фактические данные и отклонения. В случае контекстного вызова из справочника по одному показателю отчет называется **Оборотно-сальдовая ведомость по показателю бюджетов**.

Принцип двойной записи по статьям и показателям

Статьи и показатели бюджетов взаимосвязаны между собой: оборотные статьи влияют на сальдо плановых показателей бюджетов. Таким образом, при помощи оборотных статей бюджетов и их влияния на остаточные показатели реализуется принцип бухгалтерской «двойной записи», при котором обороты по статье бюджета увеличивают значения одних остаточных показателей и уменьшают значения других.

Пример модели из связанных статей и показателей показан на схеме:



Рис. 1.12. Схема взаимосвязанных статей и показателей

На схеме остаточные показатели (кружки) связаны между собой оборотами (стрелками). Входящая стрелка означает увеличение показателя, а исходящая стрелка – уменьшение. Например, «Дебиторская задолженность» увеличивается от «Продаж клиентам» и уменьшается от поступивших «Платежей клиентов».

Конечное сальдо показателей определяется перечнем операций (оборотов по статьям бюджета и входящих остатков по показателям). Начальное сальдо показателей определяется по фактическим данным и далее в последующих плановых периодах достраивается по плановым оборотам связанных статей.

Статьи и показатели могут включаться в бюджетные отчеты совместно для детализации информации друг друга. Например, в бюджет движения денежных средств (БДДС) включаются данные по операциям, изменяющим остаток денежных средств (то есть оборотные статьи), в бюджет доходов и расходов (БДР) – операции, влияющие на прибыль

предприятия (тоже оборотные статьи по начислениям), а остаточные показатели участвуют в формировании структуры прогнозного баланса. Но в отчетах по оборотам можно добавить остаточные показатели для показа, например, динамики изменения остатка денежных средств на конец периода. Что сразу покажет кассовые разрывы в момент планирования оборотов в БДДС. И, наоборот, в баланс из остаточных показателей можно добавить расшифровку к показателям из оборотов за период по статьям бюджетов.

Нужно отметить, что принцип «двойной записи» в бюджетировании (в отличие от бухгалтерского учета, где он строго соблюдается) может нарушаться. Это не позволит собрать целостную бюджетную модель с балансом и всеми взаимосвязанными показателями и статьями. Но бюджетирование позволяет переходить к планированию постепенно – например, только с планирования финансовых потоков в БДДС. В этом случае будет использоваться набор статей для планирования доходов и расходов денежных средств, а также единственный остаточный показатель для денежных средств. При этом влияния статей на второй показатель по двойной записи не будет, так как прочие показатели просто не планируются в данной модели бюджетирования.

Нефинансовые показатели

Оборотных статей и остаточных показателей бюджетов недостаточно для полноценного построения модели бюджетирования. Есть такие показатели, которые могут принимать и не количественные, и не суммовые значения в понятиях статей и показателей бюджетирования. Это такие суммовые значения, которые не являются финансовым оборотом или остатком в явном виде (например, цены, ставки за нормо-часы, оклады). И количественные, которые являются статистической информацией (например, численность персонала, площадь офиса или количество торговых точек). Такие значения описываются нефинансовыми показателями.

Нефинансовые показатели – это перечень вспомогательных значений для использования в расчетах и получения плановых оборотов по статьям бюджетов с возможностью распределения по периодам и аналитикам. Например, это может быть расчет бюджетных статей фонда оплаты труда по планируемой численности и окладам. Или это может быть организация многомерных профилей распределения,

таких как расчет сезонных колебаний в зависимости от групп товаров. В качестве нефинансовых показателей могут быть задействованы, например: ставка рефинансирования, плановое количество розничных магазинов, численность персонала, занимаемая площадь и т. д.

В общем случае к нефинансовым показателям могут быть отнесены:

- коэффициенты,
- цены,
- средние значения,
- характеристики (числовые).

В случае если нефинансовый показатель содержит денежные и/или количественные характеристики, для него дополнительно уточняются источник валюты и единица измерения. Значения нефинансовых показателей могут быть детализованы до организации, подразделения и сценария бюджетирования. Все это, как и настройка аналитики, аналогично статьям и показателям бюджетов.

Рис. 1.13. Форма настроек нефинансового показателя

Использование дополнительной детализации по периодам позволяет устанавливать различные повторяющиеся значения нефинансового показателя, например декабрь каждого года. Период действия нефинансового показателя может быть как бессрочным, так и ограниченным рамками заданного периода. Бессрочный будет действовать, пока не введут новое значение; ограниченный в периоде будет считаться нулем в следующем периоде, если не введут новое значение.

Ввод нефинансовых показателей – отдельная задача бюджетного процесса, они задаются до ввода функциональных бюджетов, так как используются в расчетах статей и показателей в них.

Регистрация значений нефинансовых показателей в системе 1С:ERP осуществляется при помощи документа **Значения нефинансовых показателей**. Через этот документ в систему вводят значения каждого нефинансового показателя бюджета по его аналитикам. Указание значений нефинансовых показателей может осуществляться также с помощью настроенных шаблонов. Шаблоны ввода нефинансовых показателей позволяют настроить расположение аналитик в колонках и столбцах в более удобной для ввода форме, а также позволяют настроить ввод сразу нескольких однородных (с общей аналитикой) нефинансовых показателей.

Значения нефинансовых показателей могут не только вводиться вручную, но и рассчитываться автоматически или браться из учетных данных системы – например, расчет численности сотрудников или выбор цен номенклатуры.

Непосредственная настройка шаблонов осуществляется в пошаговом режиме с использованием встроенного помощника (рис. 1.14):

- На первом шаге помощник позволяет отобрать перечень только совместимых нефинансовых показателей (имеющих одинаковую детализацию по аналитикам), для ввода которых создается шаблон. Наименование шаблона после выбора перечня показателей формируется автоматически.
- На втором шаге определяется вариант размещения реквизитов: все поля в шапке; в простой или сложной таблице. Полученный вариант можно сразу же отобразить при помощи соответствующей команды.

- На третьем шаге помощника определяется порядок расположения полей в таблице в зависимости от выбранного на предыдущем шаге варианта размещения.
- На заключительном шаге помощника при необходимости настраивается алгоритм заполнения значений, транслируемых из других источников с использованием предопределенных и созданных самостоятельно запросов к учетным данным системы.

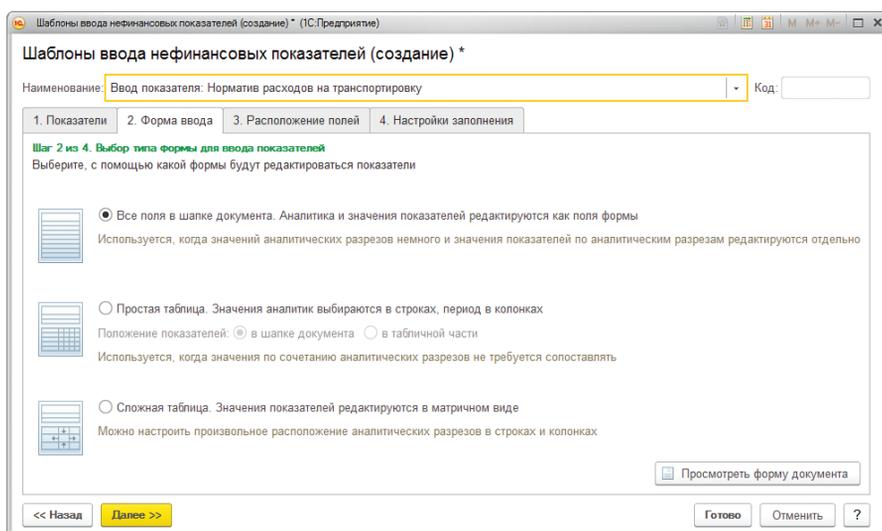


Рис. 1.14. Форма настройки шаблонов нефинансовых показателей

Сценарии бюджетирования

Сценарий – это вариант планов и бюджетов, задающий предполагаемое финансовое состояние предприятия, действующий в рамках общего для этих бюджетов временного интервала. Сценарий является своеобразным разделителем учета при формировании различных планов финансово-хозяйственной деятельности. В качестве примеров можно привести следующие сценарии: целевой, оптимистичный; пессимистичный; реалистичный; при крайних значениях курсов валют и т. п.

Исторические данные фактического учета для единообразия в бюджетировании можно рассматривать как сценарий **Фактические данные**.

С помощью этого сценария в бюджетировании идет работа с фактическими данными учетной системы. В самом бюджетировании типичной задачей является сравнение сценариев между собой. Например, сравнение целевого сценария с принимаемым к исполнению. План-фактный анализ – это тоже, по сути, сравнение сценариев, где фактические данные не вводятся пользователями при планировании, а берутся из учета.

Дополнительно для целей контроля за расходом денежных средств в казначействе компании используется сценарий **Исполнение бюджета**. С помощью данного сценария контролируется соответствие установленным лимитам сумм в заявках, отправляемых на оплату. Это позволяет соблюдать платежную дисциплину и контролировать исходящие платежи.

Бюджетирование может вестись в различных валютах. Сценарий может содержать прогнозные курсы различных валют, что обеспечивает различную вариативность одних и тех же плановых данных в пересчете по разным прогнозным курсам.

Внешний вид формы настройки сценария в 1С:ERP:

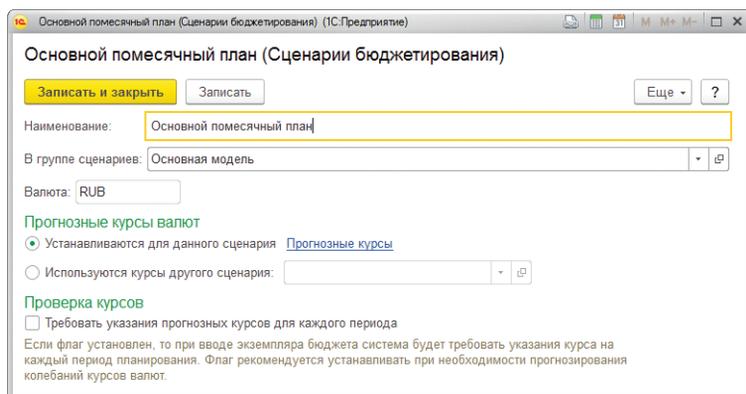


Рис. 1.15. Форма настройки сценария бюджетирования

Сравнение различных финансовых планов предприятия возможно при помощи мультивалютных сценариев с использованием сумм:

- в валюте операции;

- в валюте сценария;
- в валюте управленческого учета;
- в валюте регламентированного учета.

Итоги пересчитываются в выбранную валюту на основании курса сценария с возможностью указания прогнозных значений валют и источников их получения, что позволяет использовать одинаковые значения прогнозных курсов при сравнении различных сценариев.

Центры финансовой ответственности

Центры финансовой ответственности (обозначаются как ЦФО или ЦО – центры ответственности) – это организационные единицы структуры компании (подразделения), которые аккумулируют затраты или доходы, за которые они могут отвечать и которые контролируют.

ЦФО имеют собственные финансовые планы. Построение бюджета без привязки к центру ответственности не имеет смысла, так как непонятно, кто будет исполнять этот план и отвечать за результаты.

Типичные атрибуты классического ЦФО:

- ЦФО ограничен одной единицей организационной структуры управления (подразделением);
- руководитель подразделения отвечает за затраты и результаты ЦФО;
- подразделение планирует и контролирует затраты и доходы по своим планам и бюджетам.

Выделяют пять основных типов ЦФО:

- **Центры затрат** – отвечают за потребление различных ресурсов и таким образом влияют на затраты. Большинство подразделений компании затратные, например: производственные подразделения, отдел закупок.

- **Центры дохода** – отвечают за доход, который они приносят компании в ходе своей деятельности. Сбытовые подразделения, например отдел продаж.
- **Центры маржинального дохода** – отвечают не только за уровень дохода, который они приносят компании в ходе своей деятельности, но и за уровень понесенных затрат, дающих в итоге маржу.

Подразделения, отвечающие за доходы и затраты одновременно, например розничный магазин, отвечающий за продажи и закупки товаров.

- **Центры прибыли** – отвечают за сумму полученной прибыли.

За прибыль отвечает руководство компании.

Могут выделяться подразделения, ответственные за прибыль по разным направлениям деятельности.

- **Центры инвестиций** – являются вершиной всей финансовой структуры и отвечают не только за показатели прибыли, но и за эффективное использование этих инвестиций.

За это отвечает руководство компании. Может быть выделено отдельное подразделение инвестиционного управления, которое занимается расчетами, планированием и контролем таких проектов.

Финансовая структура может строиться на основе организационной структуры, а может быть сформирована независимо. Ее эффективность зависит от действующего распределения функций между подразделениями компании. Как правило, финансовая структура является своего рода «комбинацией» организационной структуры и структуры уровней ответственности за результаты.

В системе 1С:ERP в роли ЦФО выступают подразделения, которые представляют собой иерархическую управленческую структуру компании без привязки к конкретным организациям (как юридическим лицам). Это «сквозные» управленческие подразделения для всех организаций, учет по которым ведется в системе.

В бюджетной модели можно настроить ведение аналитических разрезов по:

- подразделениям;
- организациям;
- подразделениям + организациям.

Выбор детализации учета позволяет соотнести режим планирования по ЦФО: по сквозным подразделениям или дополнительно в разрезе юридических лиц, или только по юридическим лицам, если разделение по ним совпадает с логикой выделенных ЦФО.

Бюджет государства

Стоит отдельно рассмотреть термин «государственный бюджет», или «бюджет государства», чтобы убрать путаницу с понятиями бюджетирования для коммерческих предприятий, в которых происходит, например, планирование в БДДС выплат налогов в бюджет (имеется в виду бюджет государства).

Бюджет государства – это совокупность его доходов и расходов.

Доходы государство получает:

- от сбора налогов,
- таможенных пошлин,
- приватизации,
- дивидендов по принадлежащим государству пакетам акций,
- из других источников.

Расходы формируются из затрат:

- на социальные нужды,
- оборону,
- управление,
- дотации учреждениям науки, культуры, жилищно-коммунальному хозяйству и т. д.

Бюджет – это главный инструмент проведения социально-экономической политики государства. Без соответствующих бюджетных ассигнований (выделения средств) принятые законы и постановления остаются только на бумаге. Проект бюджета разрабатывает правительство и принимает Госдума.

Консолидированный бюджет включает в себя федеральный бюджет, внебюджетные фонды, местные бюджеты.

Внебюджетные фонды – денежные средства государства, имеющие целевое назначение и не включенные в государственный бюджет.

Профицит государственного бюджета возникает при превышении бюджетных доходов над расходами. Достижение положительного сальдо по бюджету в масштабах страны – самый благоприятный вариант государственного бюджета.

Дефицит государственного бюджета проявляется в превышении запланированных расходов над ожидаемыми доходами государства. Дефицит бюджета может быть покрыт за счет неинфляционных источников, таких как внутренние и внешние государственные займы на рынке (государственные облигации, ГКО, евробонды), или дополнительной рублевой эмиссии в форме льготных кредитов правительству, выдаваемых Центральным банком.

Коммерческие организации в рамках своего бюджетного процесса оперируют статьями начисления задолженности по налогам и сборам перед бюджетом, выплатам в бюджет, а также статьями получения целевого финансирования из бюджетных средств. То есть статьями

доходов для бюджета государства (и расходов для компании) и статьями расходов для бюджета государства (и поступлений, а впоследствии и признанных доходов, для компании).

Подходы к планированию

Планирование представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Планирование – это осознанное предвидение действий, которые будут совершены в будущем, путем сопоставления различных сценариев и вариантов будущего для определения оптимального пути и условий достижения поставленных стратегических и тактических целей компании. Планирование моделирует результаты деятельности компании в будущих периодах, подбирает благоприятные внешние или внутренние возможности для компании, что создает условия ее процветания в завтрашнем дне и далеком будущем.

Планирование в компании разделяется по типу и виду срочности:

- **Стратегическое** (долгосрочное) – стратегические планы, показывающие перспективы развития предприятия в будущем (свыше 5 лет).
- **Тактическое** (среднесрочное) – планы на 3–5 лет, в которых планируются высокоуровневые статьи и показатели по сгруппированной аналитике.
- **Оперативное** (краткосрочное) – планы на 1 год и менее, планы к исполнению, увязывающие объем продукции с имеющимися ресурсами (производственные фонды, численность работников, денежные средства).

Уровень планирования	Характеристики
Стратегическое	<ul style="list-style-type: none">● Детализация – укрупненная● Постановка задач – формулирование долгосрочных целей и основных путей их достижения● Объем и полнота информации – обобщенная● Гибкость – высокая● Субъект планирования – высший менеджмент● Система показателей – стратегические параметры
Тактическое	<ul style="list-style-type: none">● Детализация – фрагментация● Постановка задач – конкретизация показателей достижения целей● Объем и полнота информации – достаточная● Гибкость – средняя● Субъект планирования – среднее звено управления● Система показателей – финансовые коэффициенты
Оперативное	<ul style="list-style-type: none">● Детализация – максимальная● Постановка задач – ориентация на выполнение● Объем и полнота информации – исчерпывающая● Гибкость – низкая● Субъект планирования – низшее звено управления● Система показателей – частные оперативные показатели

Существует несколько подходов к планированию, дающих разные результаты по точности планов и требующих различных усилий и временных затрат при их составлении, исполнении, контроле и корректировках:

- традиционное бюджетирование;
- адаптивное бюджетирование;
- безбюджетное управление (Beyond budgeting).

Традиционное бюджетирование

Планирование и бюджетирование в том или ином виде в человеческой деятельности были всегда. Древние египтяне, греки и римляне планировали свою деятельность в части экономических и политических проектов (пусть и сопряженных часто с захватническими войнами).

В эпоху Возрождения, когда зародился принцип двойной записи в бухгалтерском учете, финансовое планирование и бюджетирование тоже использовались для планирования товарных и денежных потоков. Но только в начале XX века, в 1920-х годах, сформировались подходы в крупных производственных компаниях (DuPont, General Motors, ICI и Siemens), ставшие традиционным бюджетированием, которое успешно применяется уже почти 100 лет и активно использовалось как в советской плановой экономике, так и коммерческих компаниях по всему миру.

Традиционное планирование и бюджетирование основное внимание уделяют прогнозированию финансового состояния ресурсов, доходов и затрат. При традиционном подходе бюджетные ресурсы привязываются к подразделениям как центрам финансовой ответственности. Выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение предприятия своими действиями вносит вклад в общий финансовый результат в виде доли доходов или затрат. Каким именно будет финансовый вклад – доходами или затратами – определяется функциями данного подразделения: доходное или затратное оно. Например, если производственное подразделение потребляет ресурсы (запасы, энергию, работу сотрудников) – то оно является затратным, хотя на выходе будет готовая продукция. Ведь она идет на склад, и доходов при этом не возникает. Отдел продаж при реализации этой продукции (уже готовой для него) создает доходы – является центром доходов.

Любой бизнес компании – это всегда затратное дело, так как еще неизвестно, будут ли доходы, а вот затраты будут обязательно. Вот они в основном и планируются в достаточной детализации при традиционном бюджетировании.

Если сопоставить все доходы и расходы от деятельности всех подразделений, то получится финансовый результат компании. Сопоставив исполнение функциональных обязанностей с уровнем приносимых доходов или затрат, можно установить связь между действиями и их результатом.

Центр ответственности должен так исполнять свои обязанности (совершать действия), чтобы соблюдался установленный для него уровень доходов или расходов. В этом случае контролировать можно как действия (исполнение самих функциональных обязанностей),

так и их результаты через соблюдение установленных значений доходов и расходов.

В традиционном бюджетировании составляются бюджеты по подразделениям и прогнозным для них доходам и расходам, которые потом контролируются как критерий исполнения своих функциональных обязанностей подразделением. Все вместе эти подразделения, делая свое дело по плану, обеспечат прогнозный финансовый результат для всей компании. Мотивационные схемы для подразделений (их руководителей и всех сотрудников) выстраиваются исходя из соблюдения бюджетной дисциплины и достижения целевых показателей. Причем тут может возникать парадокс: превышение целевого показателя (в случае доходов) или минимизация (в случае расходов) может не расцениваться как более качественная работа, а, наоборот, считаться нарушением.

Проблема в том, что перекося, пусть и в положительную сторону, для одного ЦФО может сказаться на финансовом результате всей компании (показателях других ЦФО) резко отрицательно. Например, отдел закупок минимизировал затраты (это же хорошо) и ничего не купил, отдел продаж не смог выполнить план продаж (нечего же продавать) и не получил доход – а это уже плохо.

Составляются долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные бюджеты. Оперативными бюджетами к исполнению являются годовые поквартальные или ежемесячные бюджеты. Их составление занимает продолжительное время (в зависимости от вовлеченности персонала и итерационности процесса). Бюджетная модель может быть простой или сложной, это зависит от зрелости компании для внедрения бюджетных процессов и ее устойчивого положения в отрасли.

Планирование ведется в суммовом и натуральном выражении, так же планируются и нефинансовые показатели. Поэтому дополнительно к БДДС и БДР из суммовых значений финансовых показателей в планах продаж, производства и закупок есть и количественные показатели. Это важно, так как компания может выполнить план в количественном выражении, но не выполнить в суммовом. И наоборот. В таком случае бюджет только в денежном выражении не даст полноты картины и не позволит руководителю принять объективное управленческое решение.

Составление бюджетов основывается на фактических учетных данных по прошлым периодам и знании о будущем (прогнозировании). Формируются различные варианты бюджетов при разных сценариях (моделируется будущее компании при различных внешних и внутренних условиях).

Например, при разных динамиках курсов валют, влияющих на закупочные цены и себестоимость продукции, при фиксированных отпускных ценах в национальной валюте сильно по-разному будет выглядеть финансовый результат в таких сценариях.

Если информации по прогнозам на будущее нет, то выстраивание бюджетной системы бессмысленно и невозможно. Система будет оперировать данными прошлого, анализ которых покажет «посмертные» финансовые показатели за прошлые периоды, по которым уже поздно принимать решения. Зато результаты анализа можно использовать для управленческих решений о том, что нужно менять, и тем самым перейти к прогнозированию будущего.

Исполнение бюджетов – это, по сути, контроль за действиями, исполняющими план утвержденных мероприятий. Это не гарантирует получение финансовых результатов и в итоге прибыли для компании. Прибыль рассчитывается по данным бухгалтерского учета, который ведется «посмертно», по уже совершившимся событиям. Поэтому крайне важно в процессе бюджетирования делать расчеты прогнозных финансовых результатов и контроль финансовых показателей, а для этого бюджетная модель должна быть полноценной, состоящей из взаимосвязанных бюджетов, дающих информацию о прогнозном балансе, прибылях и убытках, движении денежных средств.

Но все равно гарантии выхода на плановые показатели нет: как только возникнет отклонение или перекося (затраты растут, доходы падают), прибыль по факту может стать вообще отрицательной. Что при традиционном планировании сроком на год сложно исправить, а можно лишь констатировать.

Поэтому традиционное бюджетирование вытесняется более гибким, адаптивным, позволяющим динамически корректировать планы по мере исполнения бюджета.

Адаптивное бюджетирование

К 1980-м годам возникла потребность в большей динамике бюджетирования, оно перестало соответствовать меняющейся обстановке: рост цен на нефть (как следствие роста себестоимости производства), конкуренция (снижение цен, потеря рынка), сокращение производственных и финансовых циклов (сокращение маржи с продукции за счет оборачиваемости товаров). Годовые бюджеты стали разбиваться на квартальные и месячные, появилось понятие «скользящего планирования». Процесс бюджетирования календарно из сентября-декабря, когда планируется следующий год, «переехал» и «размазался» по самому году. Планируется ближайший период – например, квартал по месяцам или год по кварталам. Потом по окончании периода (месяца или квартала) делается новый бюджет снова на весь период, то есть на 3 и 12 месяцев соответственно.

Благодаря этому в каждый момент времени есть актуализированный бюджет на квартал помесечно или год поквартально. Бюджеты формируются как в суммовом, так и натуральном выражении. Корректировки могут затрагивать ценовую политику в том числе, то есть сохранить суммовые показатели при меньших объемах продаж, за счет изменения цен. Этот подход делает бюджетирование более точным, адаптированным под динамику изменений на рынке, в компании и мире.

Рассмотрим методику скользящего планирования на схемах квартальных планов по месяцам. По сути, это не квартальные, а трехмесячные планы, так как из-за смещений это уже не календарный квартал.

Допустим, имеем план на квартал с января по март, сформированный в декабре прошлого года:



Рис. 1.16. До начала января сформирован план на январь, февраль и март

Далее в конце января создаем скользящий план на три месяца с февраля по апрель, уточняя корректировками февраль и март по результатам работы в январе и по ситуации на рынке:

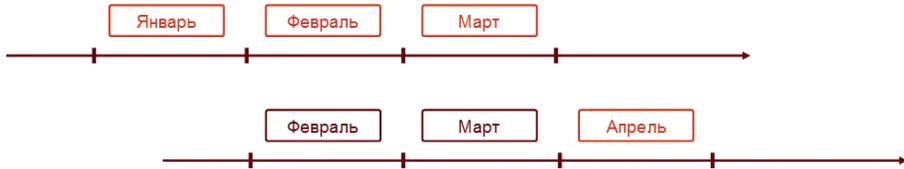


Рис. 1.17. В январе выполняется корректировка планов февраля и марта, составляется план апреля

При этом вводится план на апрель, таким образом, у компании на конец января снова есть трехмесячный бюджет.

Далее в феврале создаем новый скользящий план с марта по май:

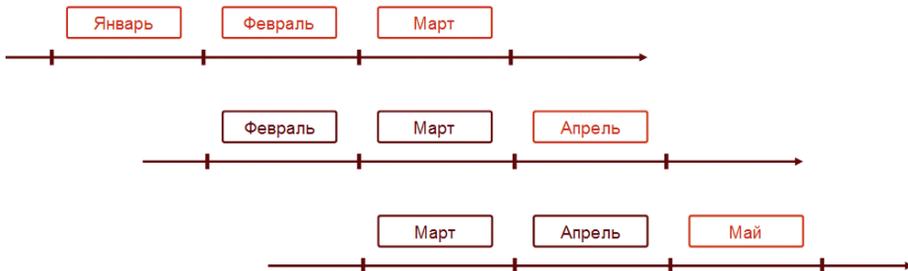


Рис. 1.18. Каждый месяц выполняется корректировка планов

При этом вводятся корректировки планов уже в марте и апреле, и вводится план на май.

Аналогично планируются годовые поквартальные бюджеты для тактического уровня показателей (сгруппировано).

По результатам квартала корректируются остающиеся кварталы и добавляется новый. У компании всегда есть актуализированный план на год, даже в середине или к концу года:

- В декабре – бюджет на 4 квартала с января по декабрь следующего года.
- В марте – бюджет на 4 квартала с апреля по март.
- В июне – бюджет на 4 квартала с июля по июнь.
- В сентябре – бюджет на 4 квартала с октября по сентябрь.

Кратность периодов при скользящем планировании зависит от компании и, вообще говоря, может быть любой (лишь бы это соответствовало финансовым циклам в компании, ее целям и здравому смыслу):

- Недели в месячном бюджете – сильно оперативный план, практически в режиме ручного контроля и управления ежедневными событиями, обычно применяется для денежных средств и контроля БДДС, соотносится с платежным календарем, то есть целевые бюджетные планы можно соотносить с оперативными планами казначейства.
- Месяцы в квартальном бюджете – типовой оперативный план для большинства компаний, где ситуация на рынке меняется динамически.
- Кварталы в годовом бюджете – также типовой оперативный план для стабильных компаний и устойчивого рынка, снижает издержки на итерации бюджетного процесса (всего 4 в год вместо 12).
- Годы в 3–5-летнем бюджете – среднесрочные бюджеты для актуализации динамики деятельности компании на длительном интервале времени.

Второй важной особенностью адаптивного бюджетирования является использование подхода к планированию ресурсов не по методу «от достигнутого» (по данным прошлого), а фактически «с нуля» (по текущим потребностям и возможностям для плана продаж).

Это позволяет оптимально распределять ресурсы на этапе планирования, предоставлять их, когда они действительно необходимы. Это дает возможность определять причины возникновения затрат и управлять ими, в отличие от традиционного бюджетирования, где сложно установить причины перерасхода ресурсов.

Выявляя в моменты корректировок планов сильные отклонения, можно сразу учесть их в планах на следующие периоды. Например, взрывной спрос (выше планов) требует увеличения затрат по закупкам и изменения плана продаж; появление свободных средств – это возможность направить их на досрочное погашение кредитов; падение спроса требует остановки затаривания запасов и минимизации затрат.

Адаптивное бюджетирование подстраивается под бизнес, позволяет им эффективно управлять, минимизируя риски лишних затрат и максимизируя получение прибыли.

Безбюджетное управление (Beyond budgeting)

Традиционное бюджетирование имеет ряд минусов, которые приводят к ограничению принятия решений в текущем моменте по текущей ситуации. Практикуется подход, когда бюджет «осваивается» (увеличивая затраты, которых могло не быть вообще). Приходится перезаключаться в бюджете на случай «а вдруг» и искажать финансовую картину другим отделам, возможно, привлекая кредит ради этого и неся дополнительные траты на его обслуживание.

Чем больше детализация бюджета – тем меньше вероятность соблюдения его абсолютных показателей. А это входит в противоречие с принимаемой системой мотивации, основанной на соблюдении бюджетной дисциплины.

Много труда и календарного времени тратится на составление самих бюджетов. В больших компаниях бюджетный процесс может занимать от 3 до 6 месяцев с вовлечением множества сотрудников. Раздувается штат компании, растут издержки на эту работу. А ее результаты (составленные бюджеты) могут устареть на следующий день после их утверждения. И контроль бюджетной дисциплины будет только ограничивать руководителей подразделений в их текущей работе с учетом сегодняшней ситуации на рынке и в политике. Бюджет в этом случае

не просто бесполезен, он опасен жесткими рамками и отрицанием инициативы на местах.

На этом фоне появилась теория безбюджетного управления, или **Beyond budgeting**.

Сама теория и практика ее применения уходят корнями в 1970-е годы, к использованию методики в одном из ведущих скандинавских банков. Но только к началу XXI века были формально сформулированы принципы этой методики.

Движение «безбюджетников» в России стало популярным после перевода на русский язык и издания книги «Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов» Джереми Хоупа и Робина Фрейзера в 2004 году.

Ключевые элементы для перехода к системе Beyond budgeting состоят из двух групп по 6 принципов, сформулированных Джереми Хоупом.

Принципы, основанные на передаче полномочий (децентрализация управления):

1. Выстроить систему управления на основе четких принципов и границ.
2. Создать атмосферу стремления к высокой эффективности на основе возможности видеть сравнительные успехи на всех уровнях.
3. Обеспечить непосредственным исполнителям свободу в принятии решений, не противоречащих принципам управления и стратегическим целям.
4. Закрепить за командами непосредственных исполнителей ответственность по принятию решений о создании стоимости.
5. Сделать людей ответственными за результаты перед клиентами.
6. Поддерживать соответствующие этическим нормам информационные системы с открытым доступом, предоставляющие «единственную версию правды» по всей организации.

Принципы перехода на адаптивный процесс управления:

1. Установить повышенные целевые задания, направленные на достижение относительного улучшения.
2. Базировать оценку и вознаграждение на относительных соглашениях об улучшении с ретроспективной точки зрения.
3. Сделать планирование действий постоянным и всесторонним процессом.
4. Сделать ресурсы доступными по мере необходимости.
5. Координировать действия в масштабе компании в соответствии с превалирующим спросом покупателей.
6. Базировать механизмы контроля на эффективных принципах руководства и наборе относительных показателей эффективности.

Ошибочно полагать, что концепция Beyond budgeting не предполагает прогнозирования и бизнес-моделирования вовсе. Но это будут не подробные, долгосрочные, детальные бюджеты, устаревающие на момент их защиты, а гибкие инструменты, показатели которых постоянно пересматриваются с учетом новых изменений на рынке и в стратегии компании.

Сама методика сосредоточена на увеличении показателя добавленной стоимости, а не на исполнении планов по ресурсам и затратам в центрах финансовой ответственности, как при традиционном бюджетировании.

Добавленная стоимость – это часть стоимости продукта, которая создается в данной компании. Рассчитывается как разность между стоимостью товаров и услуг, произведенных компанией (выручка от продаж), и стоимостью товаров и услуг, приобретенных компанией у внешних организаций (их себестоимость). То есть это наценка на товар, продаваемый клиентам.

Чем наценка будет выше, тем в итоге будет выше прибыль компании. При безбюджетном подходе уже неважно, какие ресурсы и затраты

для этого требуются в процессе работы, были ли они запланированы заранее или потребность в ресурсах возникла неожиданно. Не нужно это согласовывать в бюджетном комитете. Главное – максимизация добавленной стоимости, покрывающая прочие издержки. И на этот результат должны самостоятельно выходить на местах (децентрализация), проявляя должную инициативу (им виднее, что сейчас творится и как на это быстро отреагировать: закупить дополнительную партию товара или, наоборот, минимизировать закупки, если спрос упал). При этом потребности клиентов должны быть закрыты, то есть они должны быть удовлетворены качеством и стоимостью, что ограничит сверху рост этой наценки от произвольных максимальных значений (не будут покупать вообще).

Показатель экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, или **EVA**) – это показатель экономической, а не бухгалтерской прибыли компании после уплаты всех налогов, уменьшенной на величину платы за весь инвестированный в предприятие капитал. Термин EVA является зарегистрированной торговой маркой консалтинговой компании Stern Stewart & Co.

Логика показателя экономической добавленной стоимости заключается в том, что предприятию недостаточно просто иметь положительный финансовый результат или доходность на одну акцию. Необходимо обеспечивать такой уровень рентабельности, который позволяет не только получать отдачу от инвестированного капитала, которая превышает расходы на привлечение капитала, но и создавать дополнительную стоимость.

Модель экономической добавленной стоимости предполагает, что именно на основе такого показателя, как EVA, должны быть разработаны нормативы компании для определения целей и оценки своих успехов и неудач.

На практике в чистом виде Beyond budgeting (обычно сокращается до ВВ) мало где применяется. Либо компании, пробуящие у себя его внедрить, откатываются обратно в традиционное бюджетирование или какие-то смешанные варианты, чтобы добавить гибкости. Но чаще под маркой «ВВ» применяется адаптивное бюджетирование со скользящим планированием и малым периодом планирования. Например: месяц по неделям, квартал по месяцам. А уже на адаптивное бюджетирование накладываются 12 ключевых подходов Beyond budgeting.

Не все сотрудники, особенно в нашей стране, готовы к такой инициативе и децентрализации с бесконтрольным доступом к ресурсам (по сути, к оплате счетов компании). Тут всегда найдется место для махинаций и нерыночного ценообразования.

Подробнее с методологией и практическим применением Beyond budgeting можно ознакомиться в книге Джереми Хоупа и Робина Фрейзера.

Способы составления бюджетов

Для получения сводных мастер-бюджетов, и особенно прогнозного баланса, нужно пройти весь путь бюджетного процесса по подготовке плановых данных в ЦФО для сведения в общие бюджеты. И тут возможны различные подходы к тому, кто готовит эти самые плановые данные:

- руководство спускает сверху вниз целевые значения к исполнению;
- сотрудники на местах (как знающие, что получится при текущем состоянии их работы) составляют планы снизу вверх.

Из этого следует, что существует три основных подхода к процессу бюджетирования:

- **Сверху вниз** (top-down).
- **Снизу вверх** (bottom-up).
- **Встречное направление**.

Сверху вниз. Работает, когда высшее руководство осуществляет процесс бюджетирования от сводных мастер-бюджетов, заполняя их ожидаемыми целевыми планами, с минимальным привлечением руководителей подразделений и сотрудников на местах. Такой подход дает возможность полностью учитывать стратегические цели компании, уменьшить затраты времени на бюджетный процесс и избежать проблем, связанных с согласованием и агрегированием отдельных бюджетов. Но недостатком такого подхода является слабая мотивация

менеджеров нижнего и среднего звена относительно достижения целей, так как они не участвуют в их постановке и не могут повлиять на планы.

Снизу вверх. Применяется в компаниях, где руководители подразделений составляют бюджеты своих ЦФО, которые потом обобщаются в бюджеты, консолидированные по направлениям (закупки, производство, продажи), и бюджеты высокого уровня (мастер-бюджеты). Средним и высшим руководителям в этом случае предстоит согласование и координация различных бюджетных показателей. Одним из недостатков этого подхода является то, что плановые показатели по расходам обычно завышаются, а по доходам, наоборот, занижаются, чтобы при исполнении планов было проще работать и в результате получить незаслуженное вознаграждение.

Встречное направление. Является наилучшим компромиссным подходом. Он является самым сбалансированным и позволяет избежать негативных последствий двух предыдущих. В этом подходе высшее руководство дает общие директивы относительно целей компании, задает целевые значения показателей. В свою очередь, руководители нижнего и среднего звена составляют бюджеты своих подразделений для достижения целей компании, формируя свои планы для покрытия целей с учетом целевых показателей руководства. В целом процесс составления бюджетов носит интерактивный и итерационный характер, когда ранее составленные функциональные бюджеты из подразделений или целевые мастер-бюджеты (или только целевые показатели) от руководства приходится корректировать, для того чтобы будущее финансовое положение фирмы соответствовало поставленным целям и задачам (сверху), а также не противоречило возможностям на местах (снизу). В этом подходе все уровни компании вовлечены в процесс, исполнители понимают свои планы, так как участвовали в их составлении. Руководство понимает обоснованность всех показателей после итерации «снизу вверх», и у него нет завышенных ожиданий.

Глава 2. Системы автоматизации и их внедрение в компании

Зачем нужна автоматизация, если есть Excel как доступный инструмент

Простое планирование и бюджетирование можно начинать внедрять в компании с табличных редакторов типа **Excel** или **OpenOffice Calc**.

Можно даже организовать процесс планирования с вовлечением различных сотрудников и использовать подходы «сверху вниз» и «снизу вверх» за счет нескольких таблиц в одном файле или самих файлов – собирать их, например, в сетевой папке или по электронной почте, затем делать консолидированный отчет.

Такой подход выдерживает более сложные бюджетные модели – через связь формулами листов и файлов между показателями разных бюджетов.

Подкупает простота начала работы и неограниченные возможности по оформлению самих таблиц – по сути, сразу готовых к распечатке отчетов.

Табличный редактор входит в стандартный пакет офисных программ, обычно у всех сотрудников установлен. Таким образом, привлечение ИТ-специалистов для внедрения не требуется вообще, даже для первоначального развертывания программного обеспечения. Остается только

опционально попросить их создать сетевую папку на файловом сервере или удобную групповую рассылку в электронной почте по вовлеченным в бюджетный процесс сотрудникам.

Ответственному за бюджетирование в компании аналитику, который разработал отчетные формы в виде таблиц отчетов, достаточно заполнить их суммами плановых значений по показателям, введя их в ячейки явным образом. Можно использовать формулы для расчета одних показателей от сумм других. Например, рассчитать налоги по зарплате от показателя зарплаты сотрудников.

Составление план-фактных отчетов можно организовать выгрузкой из учетной системы отчета такого же формата, как используемый для планирования. Останется лишь перекопировать столбцы и добавить формулу для вычисления отклонения. Такой отчет нужно будет специально разработать в учетной системе, что уже потребует привлечения разработчиков.

Возможен вариант агрегации фактических данных в показатели бюджета через формулы в ячейках, которые ссылаются на другой лист или файл, в который вставляется выгруженная из учетной системы отчетность (например, отчет **Оборотно-сальдовая ведомость** из бухгалтерской программы). За счет фиксированного перечня счетов в таком отчете можно настроить заполнение ячеек факта для бюджетных статей и показателей на листах с планом.

Сложности начинаются с момента вовлечения в бюджетный процесс большого количества участников, большого объема данных или сложной бюджетной модели из множества планов и показателей. А также они возникнут со временем, когда накопится множество файлов, их версий и нужно будет собирать сводные отчеты, сравнивать различные сценарии и версии бюджетов.

Основные проблемы использования табличных редакторов для бюджетирования:

- **Большой объем данных** – сложно актуализировать, работать нескольким специалистам, отлавливать ошибки (особенно если данные переносятся копированием), сложные связи через формулы замедляют работу (начинают «тормозить» файлы).

- **Надежность** – возможно накопление ошибок и усложнение их обнаружения в суммах показателей (слетела формула, не обновлены скопированные суммы), что сильно искажает результат. Файлы большого размера могут повреждаться с потерей части или всех данных.
- **Безопасность** – проблемы с разграничением доступа к данным для разных пользователей. Например, кому-то не должны быть видны показатель выплаченных бонусов или данные определенных ЦФО.
- **Оперативность** – план-фактную отчетность готовить приходится сведением с фактическими данными из учетных систем. Само планирование и организация сбора данных от разных участников с контролем достижения ими целевых значений – тоже кропотливый процесс, занимающий время. В ситуации контроля соблюдения платежной дисциплины по заявкам на оплату в казначейской службе проверка на превышение запланированного лимита по статьям БДДС требует ручного труда и ведения файла с накопленным использованным лимитом.

Когда процесс бюджетирования на табличных редакторах начинает «захлебываться» в данных, сложностях получения отчетов и контроля соблюдения планов, на помощь приходят системы автоматизации бюджетирования.

Системы автоматизации бюджетирования

На российском рынке системы бюджетирования широко представлены как отечественными, так и зарубежными решениями. Отличаются стоимостью лицензий, функциональные возможности, удобство использования и скорость развертывания при внедрении, возможность интеграции с учетными системами (важно для систем только из одного контура бюджетирования).

В книге приводится список наиболее популярных систем без детального их рассмотрения. В Интернете есть статьи с обзорами и сравнениями систем. Объективность таких обзоров автор оставляет на совести их составителей и советует при рассмотрении систем пользоваться

доступной документацией по системам, а также заказывать показ демонстрационных версий.

При анализе применимости системы хорошо бы иметь готовый формально описанный список требований к ней: что предполагается делать в системе (что и когда в нее вводить), что ожидается от системы (отчеты, функции). В этом списке в процессе выбора системы ставятся отметки по каждому пункту: насколько хорошо система его покрывает, а если нет, возможность или невозможность доработки.

Список систем автоматизации бюджетирования:

- Anaplan;
- BPlan;
- Comshare MPS;
- Dynamics AX;
- EPS Prophix Budgets;
- Hyperion Pillar;
- Oracle Financial Analyzer;
- PlanDesigner;
- SAP Business Planning and Consolidation;
- решения на базе платформы «1С:Предприятие»:
 - «1С:ERP Управление предприятием 2»;
 - «1С:Комплексная автоматизация 2»;
 - «1С:Управление производственным предприятием 1.3»;
 - «1С:Управление холдингом»;
 - партнерские решения.

Нужно отметить основное различие в автоматизированных системах для бюджетирования. Они делятся на:

- **Внешние к учетной системе** – ставятся отдельно и требуют интеграции с учетной системой в одну или обе стороны. Система бюджетирования получает из учетной системы фактические данные, которые используются в бюджетировании для составления план-фактных отчетов и как база для расчета планов. В учетную систему из системы бюджетирования передаются планы для осуществления онлайн-контроля внутри учетной системы. Подход требует доработки процедур обменов между системами. Для внешних систем функция бюджетирования часто объединяется с ведением казначейства. Это обеспечивает возможность контроля лимитов на расходование денежных средств в одном решении.

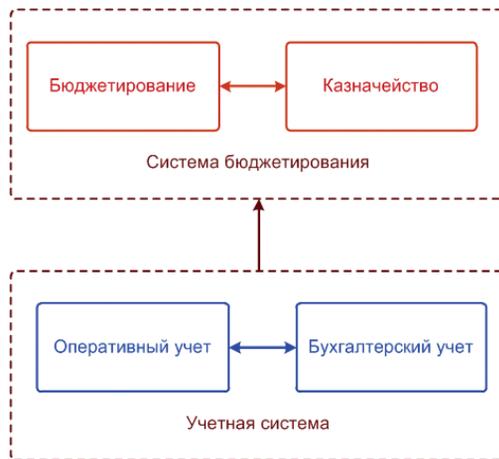


Рис. 2.1. Система бюджетирования, внешняя к учетной системе

- **Контур внутри учетной системы** – бюджетированию доступны сразу все данные оперативного и бухгалтерского учета для расчета планов по историческим данным и составления план-фактных отчетов. Оперативный онлайн-контроль в других разделах системы использует данные контура бюджетирования.

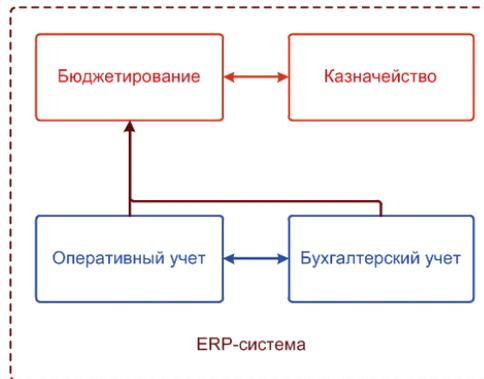


Рис. 2.2. Контур бюджетирования внутри учетной системы

Рассматриваемая в книге система 1С:ERP относится ко второму типу систем с контуром бюджетирования, встроенным в общую систему оперативного и бухгалтерского учета. При этом существует возможность установки и внедрения только контура бюджетирования из 1С:ERP с его интеграцией с другими внешними учетными системами (не обязательно от «1С», но и от других производителей).

Варианты внедрения системы автоматизации бюджетирования

Первоначально нужно выбрать систему автоматизации. Для этого проводится исследование рассматриваемых систем на предмет пригодности каждой под текущие бюджетные процессы, если они уже есть, или покрытия требований к системе бюджетирования, исходя из ожидаемых результатов автоматизации бюджетных процессов и предполагаемых бюджетных отчетных форм. Сам анализ обычно проводится путем составления таблицы требований и отметок по каждому требованию: закрывается ли оно в системе или нет (в виде «+» и «-» или оценок по 5 или 10-балльной шкале).

Такой анализ носит название **Gap/Fit-анализ** (или просто **Gap-анализ**). Название происходит от английских слов gap – «разрыв» и fit – «подходить», то есть анализ разрывов и соответствий требованиям.

Интерес в таком анализе представляют именно «разрывы»: что система не сможет обеспечить из списка требований по автоматизации. Можно ли с этим смириться, сколько будут стоить такие доработки системы при внедрении и возможна ли вообще такая самостоятельная доработка системы (открыта или закрыта система для изменений)?

Идеальным для анализа предложенной в системе бюджетной модели и возможностей настройки является ввод небольшого примера на демоверсии системы (создание прототипа на примере). Для этого описанный пример предоставляется консультантам и методистам компании – внедренца системы, и они делают демонстрационный показ системы с учетом данных заказчика. Если же внедрение предполагается силами своих специалистов, то у поставщика системы запрашивается доступ к демоверсии, где можно изучить систему «вживую» и попробовать настроить свой простой пример, оценив при этом простоту и гибкость настройки, а также качество получаемого результата.

Таким образом, существует две группы внедрений:

- Есть своя бюджетная модель и процессы – нужна система автоматизации для их покрытия.
- Нет своей бюджетной модели – система должна предложить методику бюджетирования, которая подойдет компании.

Рассмотрим плюсы и минусы этих подходов:

- От существующей бюджетной модели к системе:
 - Плюсы:
 - четко известно, что нужно автоматизировать, есть готовые формальные описания бюджетного процесса и бюджетная модель (в электронных таблицах);
 - в качестве технического задания на настройку системы можно передать существующие бюджетные формы и регламент бюджетного процесса;
 - такой проект по внедрению автоматизации бюджетирования занимает меньше времени и за счет этого стоит

дешевле (без учета стоимости самой системы при прочих равных).

- Минусы:

- перенос существующей в электронных таблицах модели в систему «как есть» может оказаться либо невозможным, либо сложным для ввода и расчетов бюджетов при практическом использовании сотрудниками;
- ввод данных на этапе внедрения увеличивает нагрузку на сотрудников, участвующих в проекте по постановке бюджетирования, из-за дублирования составления отчетов в системе и по-старому;
- перенос существующей табличной системы может не позволить использовать возможности системы в полном объеме: внедряется только малый кусочек возможностей системы или использование функциональности идет не тем способом, что давал бы максимальный эффект.

- От системы автоматизации к новому бюджетному процессу и модели:

- Плюсы:

- если модель, заложенная в программе, подходит компании, то упрощается процедура внедрения за счет экономии времени на разработке и утверждении модели;
- можно изначально спроектировать новую систему связанных бюджетов, позволяющих эффективно планировать и контролировать деятельность компании.

- Минусы:

- модель, заложенная в программе, может не подойти компании, причем ясно это станет уже после внедрения;
- завышенные надежды и ожидания от системы, что приводит к увеличению сроков и затрат;

- искусственно занижается сложность проекта по постановке бюджетирования, что дает упрощенную модель и не дает полноценного планирования по всем аспектам.

Первый способ (от методологии к системе) при всех очевидных плюсах используется редко. Так как выстраивание самой методологии – длительный и кропотливый процесс, и если он уже прошел, то, возможно, в компании уже есть система автоматизации (на которой этот процесс разработки и внедрения модели и проходил) или бюджетная модель на электронных таблицах и все это покрывает необходимые потребности планирования и контроля. Тогда получается, что автоматизация дополнительно не нужна. Но, скорее всего, существующая бюджетная модель не подходит по каким-либо причинам. При внедрении новой системы ожидаются пересмотр и переработка бюджетной модели в более оптимальную для сегодняшнего (а главное – завтрашнего) дня компании. Что переводит к выбору системы вторым способом (от системы к методологии), но с более четкими и формальными требованиями к работе и возможностям системы автоматизации.

Второй способ (от системы к методологии) сопряжен с заблуждением, что постановка бюджетной модели – это простая задача, причем задача больше техническая, то есть непосредственно самой настройки статей, показателей и бюджетных отчетных форм из них. Очевидно, что компания, которая не знает, что хочет получить, не сможет выдвинуть четкие требования к программному продукту и той методологии, которая должна быть в нем реализована. В случае четкого понимания потребностей, представления об ожидаемом конечном результате (что система выдает на выходе, что требует от сотрудников на входе) этот подход наиболее эффективен.

Вот система выбрана, теперь встает следующий важный вопрос: «А кто все делает?»

Внедрение возможно:

- Внешними специалистами фирмы-внедренца.
- Своими силами (существующими сотрудниками или специально нанимаемой в штат командой специалистов).
- Своими сотрудниками вместе с внешними специалистами.

Нужно понимать, что первый пункт (все делается внешними специалистами) на практике успеха не принесет. Всегда в компании – заказчике внедрения должен быть кто-то из сотрудников, кто занимается постановкой задач и требований и принимает готовый результат, а после внедрения работает с этой системой, вовлекая в бюджетный процесс других сотрудников организации. То есть этот способ сводится к третьему пункту.

Хотя, конечно, не возбраняется все отдать на откуп внешних специалистов, но зависимость от таких специалистов будет столь велика, что для снижения рисков и стоимости владения системой (процессов ее последующей поддержки) компании после завершения проекта внедрения нужно переманивать себе в штат всю команду или ключевых специалистов. А это затруднительно, так как обычно в договорах на внедрение есть пункт о недопустимости прямого переманивания специалистов, осуществляющих внедрение.

Успешность проекта внедрения системы автоматизации бюджетирования обеспечивает используемая проектная методология. Методология – залог успеха и способ устранения и минимизации рисков.

Обычно проектная методология описывается в уставе проекта, где приводятся определения проектных команд со стороны исполнителя и заказчика, фазы и этапы проекта, порядок взаимодействия и шаблоны используемых проектных документов.

Если у специалистов, предлагающих внедрение, ничего этого нет и при демонстрации системы не поднимается вопрос: «Как именно будет проходить внедрение?» – то в успешности такой автоматизации можно усомниться. Все закончится продажей дорогостоящего программного обеспечения, после того как вам распишут все его преимущества и выгоды от владения таким инновационным решением. А внедрение останется за бортом. И на следующий день после подписания договора на поставку лицензий и оплаты по счетам руководство компании-заказчика задаст резонный вопрос: «И что нам с этим всем делать, как использовать?» Этот вопрос нужно задать на начальном этапе, даже до начала проведения тендера на выбор системы автоматизации. И четко формулировать свои ожидания потенциальным исполнителям.

Компания «1С» при внедрении системы уровня 1С:ERP рекомендует придерживаться проектных методологий для корпоративных внедрений.

Технологии внедрения продуктов «1С» рассматриваются на сайте компании по ссылке: <http://1c.ru/uk/qual/technology.htm>.

Технологии базируются на рекомендациях стандарта PMI PMBoK, а также соответствуют требованиям других международных стандартов, в частности стандартов серии ISO 9000.

Значения аббревиатур:

- **PMI** – Project Management Institute, Институт управления проектами (всемирная некоммерческая профессиональная организация по управлению проектами).
- **PMBoK** – Project Management Body of Knowledge, «Свод знаний по управлению проектами». Иногда использующими его в работе специалистами читается как «PM be OK», то есть «руководитель проектов будь ОК», так как методология позволяет организовать работу и управлять проектом понятным всем участникам образом и минимизировать проектные риски.
- **ISO 9000** – серия международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий.

Рассмотрим вопрос последовательности внедрения «Бюджетирования» вместе с другими блоками. Возможные варианты внедрения контура бюджетирования среди других блоков:

- «Бюджетирование» в отдельной системе:
 - внедряется независимо от других систем, как после внедрения учетной системы, так и до всякой автоматизации, как система оперативного планирования и план-фактного контроля.
- «Бюджетирование» в составе единой ERP-системы:
 - обычно внедряется после блоков оперативного учета или параллельно с ними;

- возможна ситуация внедрения «Бюджетирования» в первую очередь, но этот случай сводится к «Бюджетированию» в отдельной системе.

Особое внимание нужно уделять процессу переноса исторических данных (фактических данных за прошлые периоды). Дело в том, что процесс составления бюджетов часто основан на применении формул и коэффициентов к данным прошлых периодов. А для этого в системе эти данные должны быть. Если получение фактических данных для бюджетирования – решенный в процессе внедрения вопрос (а без этого вообще никуда), то это не всегда дает исторические данные. Контур бюджетирования может запускаться в работу одновременно с оперативным и бухгалтерским учетами в системе, а для оперативного и бухгалтерского учета достаточно инициализации начальными данными на дату запуска в свернутом до остатков виде. Бюджетированию же нужны обороты и остатки развернуто по прошлым периодам.

Если исторические данные переносить не планируется, то нужно настраивать две бюджетные модели:

- зависимую от данных прошлых периодов – основную для работы, где расчет планов основан на фактических данных прошлых периодов;
- переходную для старта планирования – где цифры показателей будут указываться в явном виде, возможно, с расчетами по старым методикам, вне внедряемой системы.

В любом случае это нужно отметить при планировании сроков проекта и заложить время на перенос исторических данных или настройку упрощенной модели бюджетирования, независимой от данных прошлых периодов.

Существует еще один лежащий на поверхности, доступный сразу и практический бесплатный способ получить быстро систему бюджетирования. В качестве системы бюджетирования можно использовать текущую учетную систему!

Плюсы подхода:

- Система готова, нужно установить ее копию и вводить в нее не фактические, а плановые данные. Все отчеты по этим данным уже готовы и совместимы с «фактом» из учетной системы.
- Пользователям учетная система знакома, можно просто прогнозировать данные на будущее по суммарным показателям и групповым аналитикам (например, по абстрактным клиентам и поставщикам, если они четко не определены на этапе планирования).

Минусы подхода:

- Сложность ввода плановых данных. Учетная система (тем более бухгалтерская) оперирует множеством атрибутов в документах и операциях, которые для планирования несущественны. Это все придется набивать.
- Некоторые системы не позволяют работать будущей датой.
- Нет поддержки сценарного моделирования, расчетов одних показателей от других.
- Сложности с планированием курсов валют и нефинансовых показателей.
- План-фактные отчеты придется сводить вручную в электронных таблицах (пусть и простым копированием столбцов).

Минусов больше, и они существеннее плюсов. Проще взять готовые отчеты из учетной системы и принять их за формы для планирования для процесса бюджетирования в табличном редакторе типа Excel.

Способ автоматизации бюджетирования на копии учетной системы рассмотрен для полноты обзора возможных вариантов автоматизации и не может относиться к рекомендованным для применения.

Как перейти к автоматизации

Подведем итоги рассмотренного выше и составим список шагов, позволяющих перейти к автоматизации бюджетирования.

Первоначально необходимо провести анализ текущего состояния бюджетных процессов в компании:

- Если они есть – изучить все регламенты и бюджетную модель.
- Если бюджетирование не применялось – собрать требования к бюджетной модели и регламенту бюджетного процесса.

В любом из этих вариантов необходимо изучить доступную информацию по компании и предмету автоматизации, изучить документы:

- учетную политику;
- организационную структуру;
- должностные инструкции;
- регламенты составления отчетности;
- регламенты планирования и бюджетирования.

Также нужно составить списки ключевых пользователей (сотрудников, отвечающих за бизнес-процессы в компании), выслушать их потребности и ожидания от системы бюджетирования. Прочитать, если они уже есть, или помочь составить формальные описания этих потребностей.

Составить список требований к автоматизации для проведения Gap/Fit-анализа при выборе системы автоматизации.

Провести тендер с выбором системы и команды ее внедрения.

Утвердить проектную методологию, зафиксированную в уставе проекта. И не забывать ей следовать!

Описать решение применительно к выбранной системе автоматизации. При формальных описаниях полезно использовать нотации для схем бизнес-процессов (например, IDEF0 и ARIS EPC). В описании можно использовать подход, подразумевающий переход от ситуации и бизнес-процессов «как есть» (as is) к процессам «как будет» (to be) после автоматизации. Если в части бюджетирования ничего не было изначально, то достаточно составить описание «как будет».

Схемы бизнес-процессов начинают формировать от отчетных и бюджетных форм и исполнителей для них (кто делает, кто анализирует). Составляются такие схемы событий и действий через определение того, что на входе, что на выходе, кто делает и когда.

После чего выполняются прототипирование и моделирование в системе автоматизации. Процесс этот итерационный: происходят уточнения и корректировки технического задания к системе автоматизации, уточняется бюджетная модель, прототип постепенно превращается в полноценную настроенную систему бюджетирования.

О том, как выполнять построение бюджетной модели, будет рассказано в следующей главе.

Глава 3. Первые шаги построения бюджетной модели

Как начать планировать

Большинство компаний, в которых не внедрены процессы бюджетирования, хотели бы начать применять у себя бюджетирование. Но многие компании, уже применяющие бюджетирование, на самом деле только «играют» в планирование деятельности. Для них оно не является инструментом ни оперативного, ни стратегического управления. У таких компаний существует своя текущая жизнь, которая проходит практически по тем же правилам, что и до внедрения процессов бюджетирования. Система бюджетирования находится «в стороне» от этой жизни. Сотрудники подразделений даже не знают о существовании бюджетов, которые они должны выполнять. Или знают, но их не видели и не принимали никакого участия в их составлении. Они не учитывают результаты проведения план-фактного анализа исполнения этих бюджетов в своей работе.

Поэтому запуск процесса планирования и бюджетирования в компании – это не только разработка методической модели бюджетирования и ее техническая настройка в системе автоматизации (или в виде электронных таблиц в более простом случае), но и сам бюджетный процесс, в который вовлечены конкретные люди: составители, исполнители планов и бюджетов. А также целые подразделения, выполняющие роль центров финансовой ответственности в бюджетном процессе.

Более детально бюджетный процесс в компании будет рассмотрен в главе 6 «Бюджетный процесс».

Рассмотрим возможный порядок действий, позволяющий начать выстраивать бюджетную модель компании с нуля.

Простым решением будет взять текущие управленческие отчеты и принять их за формы планов. Для этого нужно просто заменить фактические цифры в статьях и показателях на ожидаемые от деятельности в будущих периодах. Это сразу даст список отчетов, к которым уместно применять план-фактный анализ. Ведь по ним уже есть фактический учет, значит, возможна и организация планирования. Далеко не все управленческие отчеты должны стать планами и бюджетами, как и полученный список план-фактных отчетов не конечный для подсистемы бюджетирования. В бюджетировании будут свои промежуточные бюджетные отчеты. В них будет проходить планирование и утверждение статей и показателей как промежуточных результатов бюджетного процесса и расчета итоговых бюджетных форм по связанным данным. Внешний вид бюджетных отчетов также связан с возможностью самого процесса планирования в них. Бюджетные отчеты должны быть понятны пользователям, иметь высокоуровневую детализацию, в отличие от оперативных отчетов, которые строятся по учетным фактическим данным.

Таким образом, множество всех отчетов в системе автоматизации можно разделить на два: управленческие и плановые отчеты. Пересечение между ними дает подмножество план-фактных отчетов. Это наглядно показано на схеме:



Рис. 3.1. Связь управленческой, плановой и план-фактной отчетности

Типичен также и другой подход, при котором бюджетные формы выстраиваются без оглядки на текущие возможности учета. При таком подходе могут возникать сложности. Сами по себе бюджетные формы могут быть вполне продуманными и удобными для планирования, но часто детализация таких планов по аналитикам статей и показателей сильно отличается от возможностей фактического учета. Это приводит к полной невозможности получения план-фактных отчетов. Без план-фактного анализа невозможно оценить последствия тех или иных управленческих решений. Становится сложно управлять процессом. Бюджетирование превращается в планирование ради планирования. Это, конечно, не очень хорошо, да и просто бесполезно.

Планирование должно опираться на фактический учет. Если нужна расширенная аналитика, то она нужна в первую очередь в учете факта. Обычно в бюджетировании аналитика сворачивается до высокоуровневых группировок. Это накладывает требование на оперативный учет: должна быть возможность из более детализированной аналитики фактического учета получить группировки. Это вполне логичное требование, и в учетных системах оно обычно решено изначально, так как в управленческих и бухгалтерских отчетах должна поддерживаться возможность показа как детализированных до исходных аналитик данных (например, до номенклатуры или контрагента), так и свернутых до группировок по этим аналитикам (например, до групп или видов номенклатуры, групп или сегментов контрагентов). А вот если в бюджетировании вводится какая-то своя аналитика (например, «Проекты»), в разрезе которой будут рассчитываться и утверждаться планы, а в оперативном учете такого среза данных нет, то непонятно, что дальше делать с такими планами: как по ним контролировать достижимость целевых показателей и отклонения от них? Поэтому с выбором аналитик планирования нужно быть аккуратным и исходить из возможностей самого учета.

Способ, когда выстраивание бюджетной модели начинается не от текущих возможностей учетной системы, а от потребностей самого планирования (что и в каком виде хочется видеть в планах и бюджетах, уже понятно и можно четко сформулировать), имеет свои плюсы. Этот подход не ограничен рамками существующей системы, возможно, плохо подходящей при текущей ситуации в компании и на рынке.

Проведя итерацию сравнения принятых таким способом перспективных бюджетных форм с возможностью получения фактических данных в таких же срезах, можно выявить недостатки учетной системы

и сформулировать требования к развитию функциональности в ней или требование замены учетной системы целиком, если возможности развития в ней ограничены.

Получив предварительный список бюджетных форм тем или иным способом, нужно определить периодичность планирования и сценарии, по которым будут составляться планы, а также подходы к планированию (сверху вниз, снизу вверх, скользящее планирование). От этих решений будет зависеть набор промежуточных, служебных бюджетов.

Если планирование идет от целевых значений сверху вниз, то в первую очередь вводятся высокоуровневые сводные бюджеты на большие периоды. Затем они детализируются до конкретных функциональных бюджетов по сценариям с меньшей периодичностью. Например, сначала составляется бюджет на несколько лет по годам, дальше он детализируется до кварталов или месяцев. А если планирование идет снизу вверх от функциональных бюджетов и оперативных планов, то как раз сводные бюджеты будут собираться из них. Это совершенно разные зависимости при расчете связанных показателей.

Итог. Существует два подхода к составлению бюджетной модели:

- За основу берутся текущие управленческие или бухгалтерские отчеты. Если они покрывают потребности управления, то и для планирования такие формы будут удобны и понятны.
- Выстраивается система планов и бюджетов без оглядки на существующую учетную систему. В первую очередь ориентируются на потребности компании в части планирования ее деятельности. Бюджетные формы составляются из понятных для участников бюджетного процесса статей и показателей с аналитическими разрезами, соответствующими реальной деятельности, и детализацией, доступной для планирования. То есть реально для планируемых периодов указать такие аналитические срезы, так как эта информация доступна уже сегодня и известна сотрудникам.

Далее для обоих способов выбирается подход к бюджетированию, который определит конечный набор и связи бюджетных отчетов.

Выстаивать бюджетирование в компании можно и по упрощенной схеме, без ожидания быстро получить полноценную бюджетную модель из множества функциональных бюджетов и мастер-бюджетов.

Можно начать с основного бюджета, с которого часто начинают бюджетирование, им же часто и заканчивают, вполне удовлетворяются и останавливают развитие бюджетной модели в компании. Речь идет о бюджете движения денежных средств (БДДС).

Такой бюджет важен своей явной монетизацией, он планирует реальные денежные потоки и позволяет контролировать текущие выплаты в казначействе. План-факт денежных потоков позволяет оценить текущую ситуацию по платежеспособности компании, соблюдение платежной дисциплины в части погашения дебиторской задолженности и принять соответствующие управленческие решения.

Обратная ситуация: выбирается только бюджет доходов и расходов (БДР). Он показывает образование прибыли по периодам в компании, но уже методом начисления – в отличие от БДДС, который строится кассовым методом от денежных потоков. БДР позволяет контролировать возникновение дебиторской и кредиторской задолженностей по заключенным договорам и заказам на закупку и продажу товаров и услуг, а также планы по возникновению затрат и доходов.

Бюджетные отчеты и ввод плановых данных

Рассмотрим, что собой представляют бюджетные отчеты, виды бюджетов и ввод планов в системе 1С:ERP.

Для начала остановимся на включении самой подсистемы «Бюджетирование и планирование» в системе 1С:ERP.

Бюджетирование может не использоваться, и поэтому все пункты, с ним связанные, скрываются. Для включения подсистемы нужно в разделе **НСИ и администрирование – Бюджетирование и планирование** включить саму подсистему и настроить ее составные части (см. рис. 3.2).

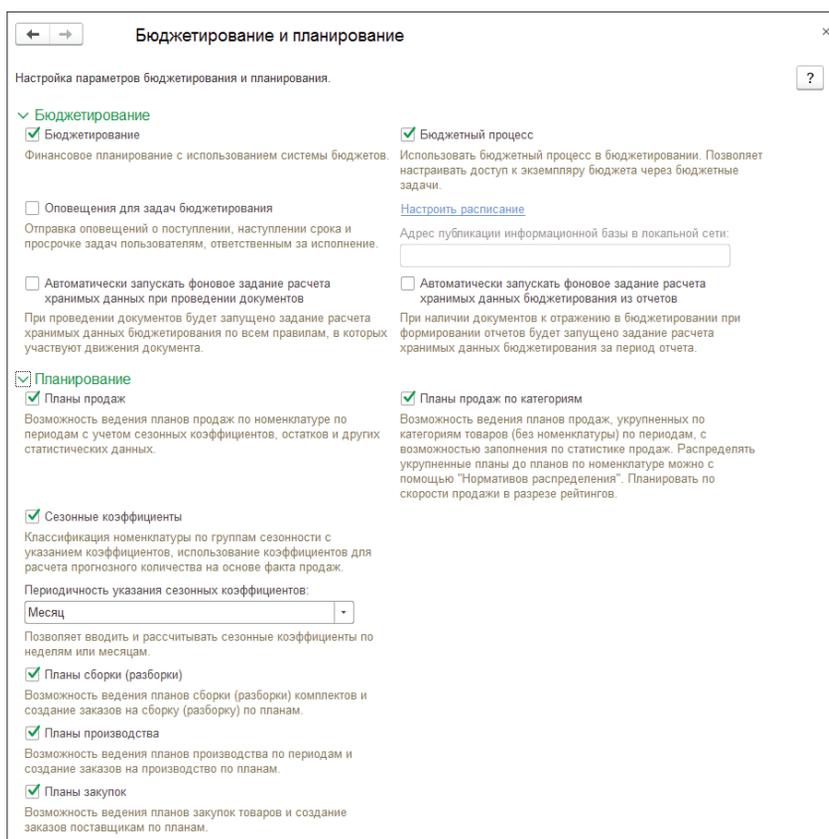


Рис. 3.2. Настройка параметров бюджетирования и планирования

После включения опций в меню разделов появится раздел **Бюджетирование и планирование** и станут доступны пункты для настройки бюджетов и работы с документами, отчетами (см. рис. 3.3).

Бюджетные отчеты – это отчеты по плановым или план-фактным данным, которые строятся по заданной структуре статей и показателей из видов бюджетов. Эти же бюджетные формы могут использоваться и для ввода самих плановых данных.

Виды бюджетов представляют собой перечень бюджетов, настраиваемых в рамках модели бюджетирования. На основании данного перечня осуществляется моделирование финансового состояния предприятия с возможностью дальнейшего проведения план-фактного анализа. Совокупность видов бюджетов образует бюджетную модель.

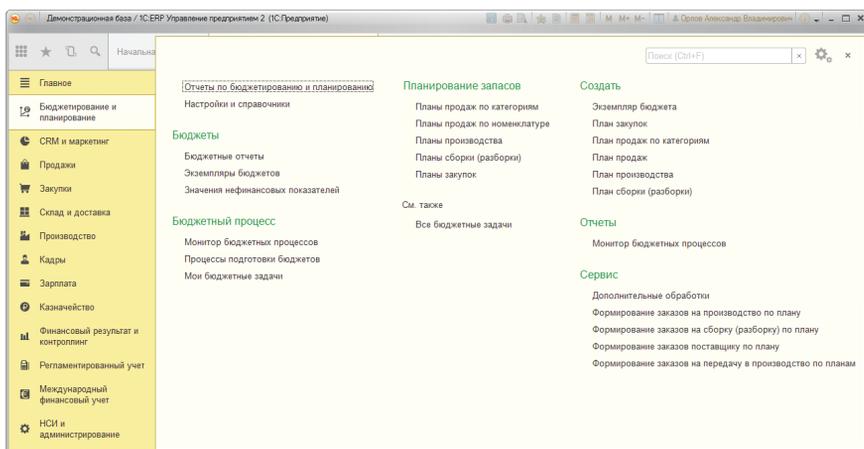


Рис. 3.3. Раздел «Бюджетирование и планирование» в 1С:ERP

Если бюджетирование организовано при помощи таблиц Excel, то пустая таблица с названиями строк и колонок – это вид бюджета. Такую таблицу можно отправить исполнителю бюджетного процесса с просьбой заполнить конкретными данными. Заполненная таблица – это уже экземпляр бюджета. Другими словами, вид бюджета определяет иерархическую структуру объединенных в группы статей и показателей бюджетов, а также их аналитик по строкам или колонкам. Что в конечном итоге задает отчетную форму бюджета для просмотра и ввода данных.

При создании вида бюджета определяют, какие данные будут вводиться в бюджет и с какой детализацией. В качестве аналитик могут выступать справочники системы, например: **Контрагенты**, **Сотрудники**, **Статьи движения денежных средств** и т. д.

В системе в рамках бюджетной модели можно настроить бюджетный процесс по регламенту и последовательности формирования бюджетов. Формирование одних бюджетов будет возможно после ввода других – в соответствии с этапами бюджетного процесса. Этапы бюджетного процесса можно располагать параллельно или последовательно друг относительно друга. Возможны различные комбинации.

Бюджеты могут формироваться сотрудниками, участниками бюджетного процесса или автоматически. Например, на первом этапе ввод бюджета осуществляет сотрудник отдела продаж. После этого в систему

попадают данные и становится возможным расчет следующих бюджетов. На втором этапе расчет бюджетов происходит автоматически, по данным системы. При настройке бюджетного процесса можно явно задать, что определенные этапы выполняются автоматически.

Настройка видов бюджетов производится в рабочем месте **Бюджетирование и планирование – Настройки и справочники – Виды бюджетов**.

Виды бюджетов разделяются на предназначенные для ввода (или корректировки) плановых данных и для анализа плановых или фактических данных. Первый тип видов бюджетов определяет структуру документа для ввода плановых данных, такой документ является экземпляром конкретного бюджета. Второй тип задает структуру для бюджетных отчетов. При этом вид бюджета, используемый для ввода, тоже является бюджетным отчетом, который можно построить по введенным данным уже не конкретного экземпляра бюджета, а по совокупности всех документов и всех плановых данных – как обычный отчет с отборами по организациям или сценариям.

← → ☆ БДДС. Бюджет движения денежных средств (Вид бюджета) ×

Записать и закрыть | Записать | Проверить вид бюджета | Посмотреть вид отчета | Создать экземпляр бюджета | Еще - ?

Основное | Структура бюджета

Наименование: БДДС. Бюджет движения денежных средств Использовать для ввода плана

Группа бюджетов: Движения денежных средств

Модель бюджетирования: Основная модель (квартальная)

Аналитические разрезы бюджета: не указаны

Способ планирования: На фиксированный период

Бюджет составляется на период: Квартал

Граница фактических данных

Граница фактических данных предполагается внутри периода бюджета

Располагается до начала периода бюджета

Бюджет составляется за: 1 период(ы) Месяц до начала периода планирования

Ограничения доступа

При отсутствии полного доступа к необходимым данным: Формировать с неполными данными Не формировать ?

Настройки редактирования экземпляров бюджета

Основной способ ввода: Табличный ввод Включить защиту табличного документа ?

Проводить экземпляры бюджетов отложено ? Сохранять бюджет в табличной форме в экземпляре бюджета ?

Комментарий:
Планирование производится от доходов, расходов и закупок

Рис. 3.4. Форма основных параметров вида бюджета на примере БДДС

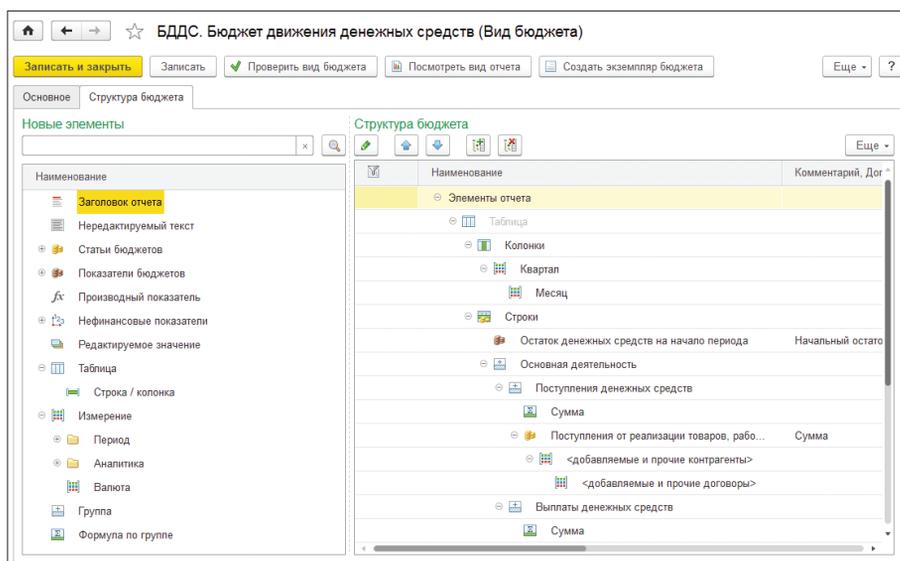


Рис. 3.5. Структура вида бюджета на примере БДДС

Редактируя вид бюджета, его можно проверить, посмотреть в виде отчета и создать на основании документа экземпляр бюджета.

Экземпляр бюджета – документ, предназначенный для ввода плановых данных и корректировок к ним по видам бюджетов. Вводится в разрезе конкретного сценария, организации и подразделения (учет по организациям и подразделениям опционально включается в модели бюджетирования). При формировании документа возможность выбора необходимого вида бюджета ограничена теми видами, для которых при формировании был предварительно установлен флажок **Использовать для ввода плана**. Документ может редактироваться тремя способами:

- Табличный ввод данных – привычная по Excel работа с ячейками таблицы отчета, который может быть оформлен разными цветами и шрифтами.
- Редактирование списком по структуре отчета – режим позволяет работать с аналитикой, развернутой в строку, как в других документах системы; позволяет удобно добавлять новые строки и заполнять аналитику, не предназначенную заранее в виде бюджета.

- Импорт данных из Excel – загрузка планов, набитых в шаблоне Excel-файла. У способа есть ограничения: не все сложно настроенные таблицы (несколько таблиц в одном бюджете) можно выгрузить и загрузить из шаблона Excel.

Экземпляр бюджета 000000065 от 21.09.2016 0:00:00

Главное Бюджетные задачи Файлы

Провести и закрыть Движения документа Печать

Основное Бюджет

Номер: 000000065 от 21.09.2016 0:00:00 Статус: В подготовке

Модель бюджетирования: Основная модель (квартальная) Фиксированный бюджет с периодом планирования квартал

Вид бюджета: БДДС. Бюджет движения денежных ср. Период с: 01.10.2016 по 31.12.2016

Сценарий: Основной ежемесячный план

Организация: Деловой союз

Ответственный: Орлов Александр Владимирович Комментарий:

Рис. 3.6. Основные параметры документа «Экземпляр бюджета»

Экземпляр бюджета 000000065 от 21.09.2016 0:00:00

Главное Бюджетные задачи Файлы

Провести и закрыть Движения документа Печать

Основное Бюджет

Редактировать в списке Автоматический пересчет Обновить Пересчитать Заполнить Excel

Показатель бюджетов / Статья бюджетов / Аналитика	4 квартал 2016 г.		
	Октябрь 2016 г.	Ноябрь 2016 г.	Декабрь 2016 г.
Остаток денежных средств на начало периода	348 174	453 174	558 174
Основная деятельность			
Поступления денежных средств	200 000	200 000	200 000
Поступления от реализации товаров, работ, услуг	200 000	200 000	200 000
<прочие контрагенты>	200 000	200 000	200 000
<прочие договоры>	200 000	200 000	200 000
Выплаты денежных средств	(95 000)	(95 000)	(115 000)
Оплата сырья, товаров, работ, услуг	(50 000)	(50 000)	(50 000)
<прочие контрагенты>	(50 000)	(50 000)	(50 000)
<прочие договоры>	50 000	50 000	50 000
Заработная плата АУП	30 000	30 000	30 000
Оплата общехозяйственных расходов (услуги)	10 000	10 000	10 000
Оплата коммерческих расходов	5 000	5 000	5 000
Оплата налогов и взносов (налог на прибыль)			20 000
Денежный поток по основной деятельности	105 000	105 000	85 000
Остаток денежных средств на конец периода	453 174	558 174	643 174

Ответственный: Орлов Александр Владимирович Комментарий:

Рис. 3.7. Табличный ввод планов в документе «Экземпляр бюджета»

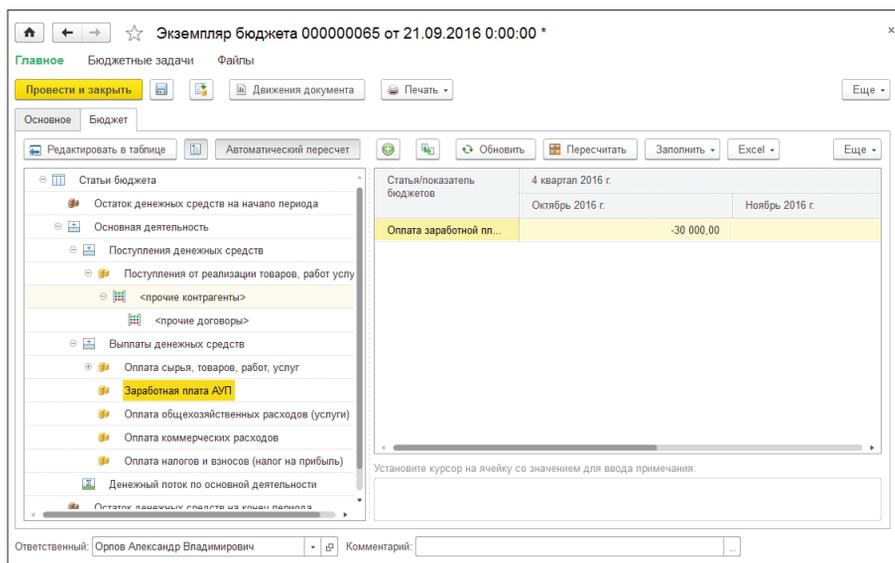


Рис. 3.8. Режим редактирования плановых данных в списке в документе «Экземпляр бюджета»

Этот же вид бюджета, но уже в виде бюджетного отчета, показывающий введенные плановые данные:



Рис. 3.9. Бюджетный отчет по БДДС

Связи видов бюджетов, экземпляров бюджетов, бюджетных отчетов и использование связанных справочных данных представлены на рисунке 3.10.

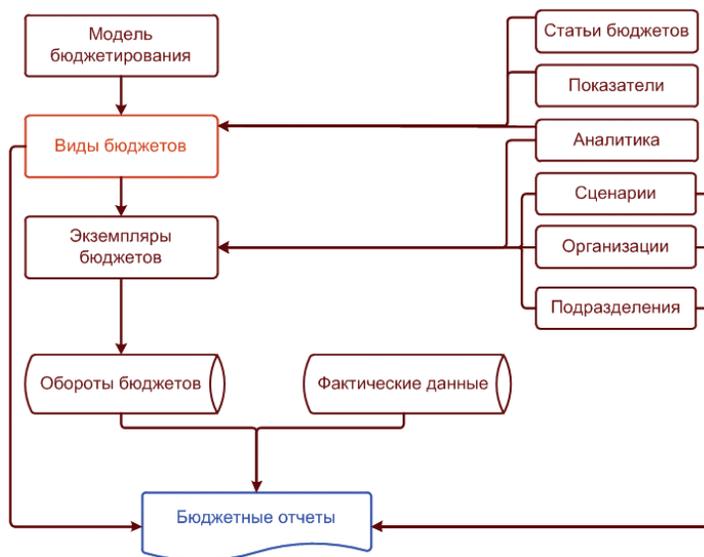


Рис. 3.10. Схема связи данных бюджетирования

Виды бюджетов делятся на следующие типы:

- для ввода плановых данных;
- для отчетов.

Если вид бюджетов используется для ввода данных, то для него существует запрет на использование в его структуре аналитических измерений **Сценарий**, **Организация** и **Подразделение**. Такие аналитические разрезы задаются в шапке документа **Экземпляр бюджета** при вводе данных по этому виду бюджета. При этом вид бюджета для ввода данных может использоваться и для формирования отчетов, где недоступные для настройки структуры бюджета измерения указываются в диалоге отчета перед его формированием.

По сути, документ ввода данных – это разновидность отчета, который редактируется. Поэтому любой вид бюджета для ввода является отчетом по этим плановым данным.

Настройка структуры вида бюджета осуществляется при помощи конструктора бюджетов, в котором определяется внешний вид будущих бюджетных форм.

Форма конструктора бюджетов состоит из двух частей (скриншот формы вида бюджета был приведен выше). В левой части отображаются доступные элементы, а в правой – структура вида бюджета, состоящая из выбранных в левой части элементов. Непосредственная настройка структуры осуществляется при помощи перетаскивания элементов в правую часть.

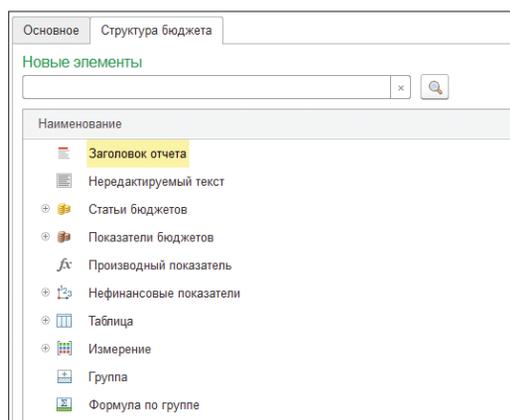


Рис. 3.11. Элементы настройки структуры вида бюджета

В структуру могут быть включены следующие элементы:

- **Заголовок отчета** и **Нередактируемый текст** – элементы оформления бюджетов, особенно актуальные для видов бюджетов, которые используются для анализа данных бюджетирования. При формировании заголовка и нередактируемого текста могут использоваться predetermined parameters – tags, outputting any values. For example, **[View of report]** or **[Current date and time]**.
- **Статьи бюджетов** – оборотные показатели для ввода и анализа plan data. In the structure of budget types, which are used both for input and for analysis of plan data, they can be used as mechanisms for filling

по данным бюджетирования, т. е. заполнения с использованием фактических и плановых данных, имеющихся в информационной базе, с различными отборами.

- **Показатели бюджетов** – остаточные показатели для анализа плановых и фактических данных. Для выбранного бюджетного показателя указываются тип его значения для вывода в бюджет (оборот, начальный остаток, приход, расход, конечный остаток), настройки отбора и границы периода получения данных. Показатель может быть не расчетным по связанным статьям, а целевым, в этом случае он будет доступен для ввода, как и статья бюджетов.
- **Производные показатели** – элементы, актуальные для расчета и анализа промежуточных данных. Формула для получения значения производного показателя описывается в специальном интерфейсе и может включать в себя обороты по статьям бюджетов, значения показателей бюджетов и нефинансовых показателей, функции, логические и арифметические операторы, возможно накладывание дополнительных отборов на все операнды формулы.
- **Нефинансовые показатели** – показатели для расчетов значений по статьям или для справочного вывода в бюджет (например, цены, количество сотрудников по периодам, коэффициенты распределения по подразделениям и прочие).
- **Таблица** – элементы, актуальные для размещения статей бюджетов, показателей бюджетов (включая нефинансовые), а также объектов аналитики и детализации. Поддерживаются различные комбинации подчинения аналитик и статей друг другу – как в колонках, так и строках таблиц. Например, допускается подчинение статей периоду или аналитикам и, наоборот, комбинирование вложенности аналитик, периодов и статей. Для организации сложных таблиц для вывода в ячейках показателей или статей бюджетирования предусмотрен отдельный табличный элемент **Строка/Колонка**.
- **Измерение** – элементы аналитических разрезов для структуры вида бюджета, актуальные как при вводе, так и при анализе плановых данных. Перечень доступных предустановленных

измерений варьируется в зависимости от того, используется ли вид бюджета для ввода плана или только для отчетов.

- **Группа и Формула по группе** – элементы, предназначенные для формирования иерархической структуры вида бюджета, а также получения промежуточных итогов по группе. При помощи формулы по оборотам статей бюджетов и значениям показателей, входящих в группу, можно получить сумму, вычислить максимальное, минимальное или среднее значение, рассчитать отклонение (в том числе в процентах) и процент выполнения плана.

В рамках выбранного вида бюджета (как для ввода, так и для анализа данных) могут быть сформированы бюджетные формы произвольного уровня сложности, который регулируется выбором необходимого типа таблицы (простая или сложная) и настройкой аналитик. Самих таблиц в одном виде бюджета может быть несколько, причем разных видов тоже. То есть вид бюджета может описывать структуру сразу нескольких отчетов, «склеенных» в один, с подзаголовками для таблиц, работа с которыми идет одновременно. Например, удобно настроить справочные показатели (например, начальные и конечные сальдо) дополнительными информационными секциями в бюджете в виде отдельных таблиц и основную таблицу для ввода планов по оборотам за период, которая использует начальные данные и влияет на конечное сальдо.

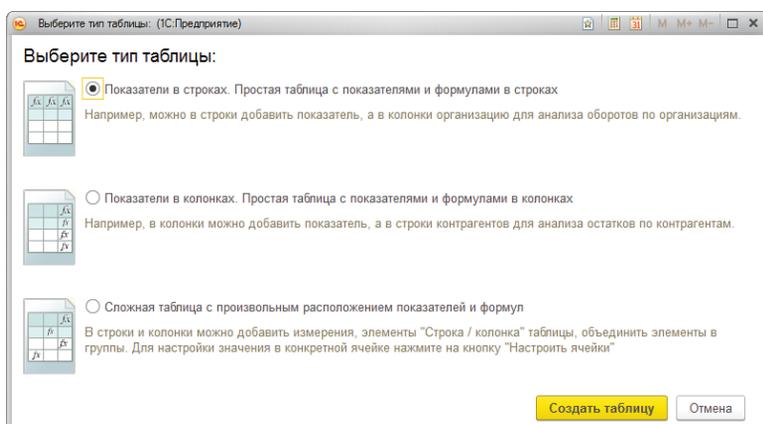


Рис. 3.12. Выбор режима таблицы для вида бюджета

Таблицы в виде бюджета могут быть трех видов:

- показатели в строках;
- показатели в колонках;
- сложная таблица.

Простую таблицу целесообразно использовать во всех случаях простого ввода структурированных по строкам и колонкам данных, без зависимости столбцов и строк между собой (например, когда не требуется сравнивать между собой значения в ячейках).

В случае использования сложной таблицы доступна возможность применения формул для задания произвольных связей между отдельными ячейками по аналогии с формулами в редакторе электронных таблиц Excel. Данный вариант целесообразно применять при различных сложных расчетах (например, при расчете валовой прибыли на основании продаж и себестоимости товаров внутри одного бюджета) или при использовании в формулах данных соседних ячеек.

К особенностям использования сложной таблицы следует отнести то, что в ее структуру могут быть добавлены только измерения, периоды и аналитики (контрагент, договор, направление деятельности и т.д.), в то время как использование остальных элементов бюджетирования, таких как показатели бюджетов, статьи бюджетов, нефинансовые показатели, осуществляется непосредственно в ячейках данной таблицы. В простой таблице показатели и статьи указываются в самой структуре и «протягиваются» по всем ячейкам строки (или столбца – это зависит от вида таблицы, где в ней показатели). В сложной таблице соседние ячейки могут быть совершенно разными статьями или формулами, в простой – все однородно по строкам или колонкам.

В качестве доступных измерений при формировании структуры бюджета могут выступать организации, подразделения, период, различные аналитики, сценарии и валюта (см. рис. 3.13).

Периодичность бюджета может быть любой, и можно настроить разделение больших периодов на подчиненные. Например, можно в отчете за год сгруппировать периоды по кварталам, а в них по месяцам (см. рис. 3.14).

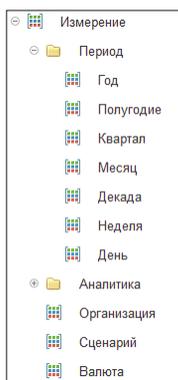


Рис. 3.13. Измерения при формировании структуры бюджета

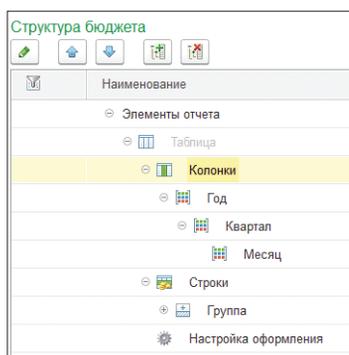


Рис. 3.14. Возможная группировка периодов бюджета

В виде бюджета предусмотрено использование predetermined methods of planning: on a fixed period or sliding. At fixed planning, only a specific period of planning is indicated, then in the budget sample the initial and final periods are arranged multiple times of the budget type periodicity. For example, for a quarterly budget type, one or several quarters are indicated, the dates of the document period will be brought to the beginning and end of the quarters. At sliding planning, the number of periods, for which the budget will be formed, is indicated. Then in the budget sample the date of completion is prohibited for editing and is calculated automatically, based on the start date and the number of planning periods.

При помощи скользящего планирования могут быть решены задачи по оперативной корректировке ранее принятых планов подразделений и организаций исходя из фактических результатов финансово-хозяйственной деятельности за прошедший период. Документ в этом случае формируется от новой даты и снова на заданное количество периодов.

The screenshot shows a configuration window titled "БДДС (Вид бюджета)". It has a navigation bar with "Записать и закрыть" (highlighted in yellow), "Записать", "Проверить вид бюджета", and "Посмотреть вид отчета". Below are two tabs: "Основное" (selected) and "Структура бюджета". The main area contains several fields: "Наименование:" (БДДС), "Группа бюджетов:" (Движения денежных средств), "Модель бюджетирования:" (Основная модель (квартальная)), "Аналитические разрезы бюджета:" (<не указаны>), "Способ планирования:" (Скользящий, highlighted in yellow), "Планировать на:" (3 periods, Month), "Граница фактических данных:" (radio buttons for "Граница фактических данных предполагается внутри периода бюджета" (selected) and "Располагается до начала периода бюджета"), "Бюджет составляется за:" (1 period, Month), and "При отсутствии полного доступа к необходимым данным:" (radio buttons for "Формировать с неполными данными" (selected) and "Не формировать"). A "Комментарий:" field is at the bottom.

Рис. 3.15. Настройка способа планирования для вида бюджета

На практике бюджеты составляются заранее, но сами расчеты бюджетных показателей могут основываться на фактических данных прошлых периодов. Но сам период (прошлый для бюджета на следующий год) еще не закончился, факта по нему всего нет. Что делать?

Для планирования следующего периода нужны входящие остатки от предыдущего. Часть данных фактических уже есть, а части еще нет. Эти данные достраиваются прогнозными оборотами за оставшиеся периоды по формуле:

Остатки для планирования = Остатки на выбранную дату + Плановые обороты до начала периода планирования.

Для формирования планов на будущие периоды, когда текущий период еще не завершился, по нему есть фактические данные за часть периода и утвержденные бюджеты на оставшееся время, используется настройка вида бюджета **Граница фактических данных**. Например, при формиро-

вании в октябре месяце бюджетов на следующий год устанавливается граница с началом за 3 месяца до начала периода планирования.

Граница фактических данных

Граница фактических данных предполагается внутри периода бюджета

Располагается до начала периода бюджета

Бюджет составляется за периодов до начала периода планирования

Рис. 3.16. Установка границы фактических данных

Это позволяет в расчетах использовать фактические данные на конец сентября и «догонять» их плановыми данными за октябрь – декабрь.

При этом когда документ **Экземпляр бюджета**, созданный в октябре, захотят открыть уже в декабре или январе следующего года, когда факт за октябрь – декабрь уже появится, в документе ничего не изменится. Он будет по-прежнему для расчетов брать факт по сентябрь включительно и прогнозы за октябрь – декабрь.

Визуально это можно представить так:

Остаток на начало 2017 = Остаток на начало 4 квартала 2016 + Плановый оборот за 4 квартал 2016



Граница фактических данных

Рис. 3.17. Граница фактических данных

Еще один параметр вида бюджета задает поведение **При отсутствии полного доступа к необходимым данным** в случае работы пользователя с ограниченными правами доступа на уровне записей:

- **формировать с неполными данными** – отчет будет формироваться с учетом наложенных на пользователя ограничений и покажет только то, что можно;

- **не формировать** – если в отчете есть данные, к которым нет доступа, то отчет не построится вообще.

В работе с ограниченными правами по записям есть еще одна особенность, важная для бюджетирования: может потребоваться, не имея доступа ко всем данным, рассчитать коэффициент с учетом общих итогов. Например, настроено ограничение доступа к подразделениям, в формулах расчета коэффициента требуется разделить данные по статье по своему подразделению на итоговую сумму по всем подразделениям. Для этого в параметрах уже самого показателя, или статьи в структуре бюджета, или в операндах формулы есть опция настройки получения данных:

- **Учитывать ограничения доступа к данным;**
- **Не учитывать ограничения доступа к данным.**

Вид бюджета можно оформить, используя условное оформление таблицы бюджета, – это настраивается опцией **Настройка оформления** в структуре вида бюджета (см. рис. 3.18).

Дополнительно можно включить нумерацию строк и колонок вместе или по отдельности.

В настройке измерений, добавленных в структуру вида бюджета, для аналитики можно задать фиксированный список значений и вывод дополнительных реквизитов (в ту же ячейку, что и аналитика, или отдельным столбцом), см. рис. 3.19.

Кроме основных объектов аналитического учета, к которым относятся сценарии, организации и подразделения, в документе **Экземпляр бюджета** можно указывать также и дополнительные объекты аналитического учета. В качестве последних могут быть задействованы аналитики статей бюджетов, например **Контрагент** или **Договор**. Тогда весь документ будет вводить бюджет по одному контрагенту. Для этого в параметрах вида бюджета нужно настроить атрибут **Аналитические разрезы бюджета**. Это опция полезна для настройки видов бюджетов по вводу большой детализации по аналитике для оперативного планирования. Тогда каждый документ может быть планом – например, срочный заказ клиента на весь срок планирования.

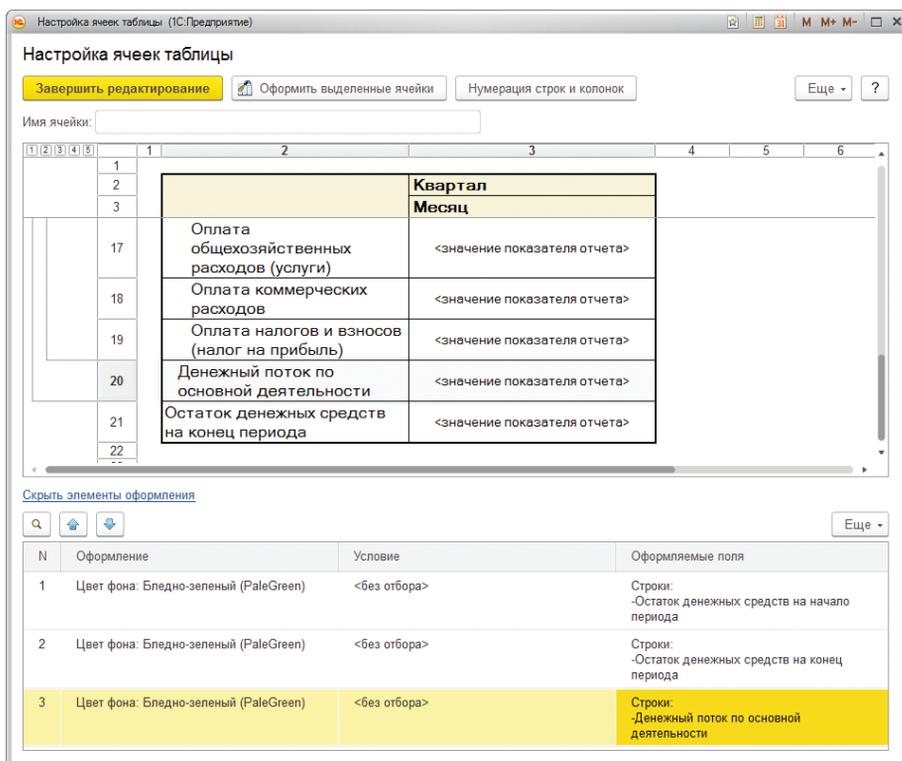


Рис. 3.18. Настройки оформления для вида бюджета

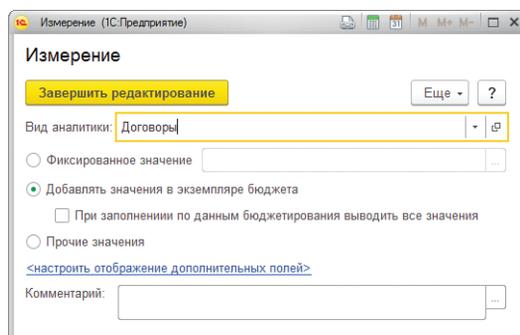


Рис. 3.19. Форма настройки измерений для аналитики «Договоры»

В виде бюджета предусмотрена проверка оптимальности настроенной структуры бюджета, которая осуществляется при помощи отдельного отчета, вызываемого по команде **Еще – Рекомендации по повышению скорости расчета формул вида бюджета**.

Отчет носит рекомендательный характер и позволяет оценить корректность используемых в ячейках бюджетной формы подходов по получению итоговых данных с целью повышения скорости их расчета. Такая оптимизация становится актуальной, если в бюджетной форме используется огромное количество рассчитываемых ячеек (десятки и сотни тысяч). Такие неоптимальные виды бюджетов возможны при переходе в систему из модели бюджетирования, построенной на Excel-файлах. Подробнее о таком переходе в следующем разделе этой главы.

Рассмотрим особенности ввода плановых данных через документ **Экземпляр бюджета**.

Ввод плановых значений осуществляется по умолчанию в табличном представлении, со структурой таблицы, определяемой на этапе формирования соответствующего вида бюджета. При использовании в структуре вида бюджета аналитических разрезов из статей бюджетов ввод данных может осуществляться в режиме **Редактирование списком**. Данный режим позволяет осуществлять добавление объектов аналитического учета, предоставляет удобный механизм копирования данных (например, во все периоды), а также ввода примечаний по выбранным ячейкам.

В случае выбора варианта по умолчанию (табличная форма) в документе **Экземпляр бюджета** предусмотрены команды, позволяющие добавлять/удалять строки. Также добавление/удаление строк и примечаний доступно из контекстного меню.

При заполнении документа плановыми значениями осуществляется автоматический пересчет различных показателей и итогов – например, расчет граф **Итого** и производных показателей в ячейках. Данная возможность регулируется с помощью команды **Автоматический пересчет**, и после ее активации обновление значений в ячейках документа происходит автоматически. При использовании этой возможности необходимо учитывать объемы данных, требующих пересчета, и при их большом количестве автоматический пересчет рекомендуется отключать. Иначе массовый ввод данных в ячейки таблицы с переходом

к следующим ячейкам будет вызывать задержку, обусловленную необходимостью обновления всех итогов и формул. Для подобных случаев предназначена отдельная команда **Обновить**, позволяющая сделать пересчет по запросу, когда некоторый массив данных уже введен.

Для ускорения работы с бюджетами, имеющими сложную табличную структуру, предусмотрены настройки вида бюджета, позволяющие хранить в системе рассчитанные данные (флажок **Сохранять бюджет в табличной форме экземпляра бюджета**), а также осуществлять отложенную процедуру записи документа (флажок **Проводить экземпляры бюджетов отложено**). По умолчанию данные настройки при формировании структуры бюджетной формы (вида бюджета) не активированы.

В документе предусмотрена возможность подготовки плановых данных с помощью внешнего инструмента – через выгрузку и загрузку Excel-файлов. Вызывается командой **Excel**. Выгружается шаблон в Excel (можно использовать заодно и как отчетную форму по документу), меняются какие-то данные в полученном файле, и файл загружается обратно.

Управление документами **Экземпляр бюджета** осуществляется при помощи статусов, доступность которых определяется включенной в модели бюджетирования настройкой **Утверждать бюджеты**. Наличие статуса в документе позволяет организовать работу над бюджетом в два этапа: **Подготовка** и **Утверждение**. Причем редактирование документа допускается во всех статусах, кроме статуса **Утвержден**, а ввод плановых данных – во всех статусах, за исключением **Отменен**.

Для документов **Экземпляр бюджета** при необходимости доступен механизм версионирования, который определяется при помощи соответствующей настройки в разделе **НСИ и администрирование – Администрирование – Поддержка и обслуживание – Версионирование объектов – Настройки хранения**.

Для повышения наглядности в отчет сравнения версий (гиперссылка **История изменений** в документе) добавлен вывод секции **Табличные документы**, показывающий наглядно изменения разных версий. Для документа доступны следующие печатные формы:

- печать бюджета;
- печать бюджета списком (без группировок).

Форма **Печать бюджетов списком** предназначена для формирования упрощенного варианта документов **Экземпляр бюджета** без отображения полей с итогами. Форма **Печать бюджетов** предназначена для формирования аналитической записки к экземпляру бюджета, для суммовых ячеек которого были использованы примечания. Перед печатью в эти печатные формы могут быть внесены ручные изменения.

Итоговый анализ данных, введенных в документ **Экземпляр бюджета**, осуществляется при помощи «Бюджетных отчетов», в которых предусмотрена настройка отбора данных, с учетом установленных для документов статусов и даты актуальности.

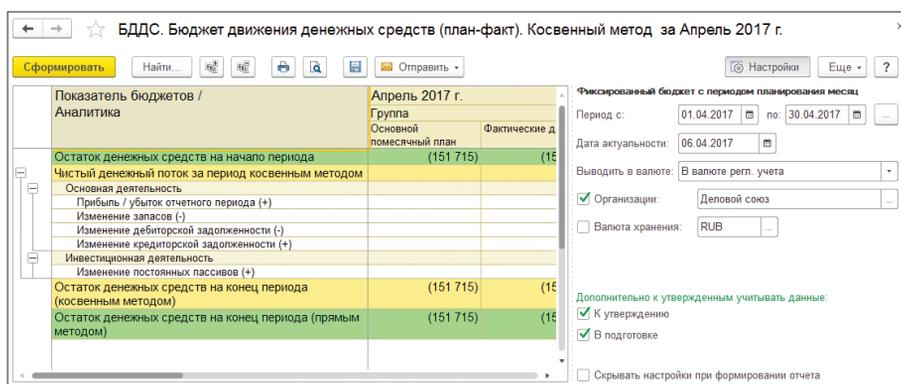


Рис. 3.20. Настройки при формировании бюджетного отчета

Выбор «Даты актуальности» в настройке отчета позволяет получать различные версии плановых данных с учетом вносимых корректировок. Например, в январе введен бюджет на март (в документе **Экземпляр бюджета** установлена дата документа «январь», а период планирования – март). В феврале в этот же бюджет внесены корректировки (в документе **Экземпляр бюджета** установлена дата «февраль», а период планирования – март). В результате бюджетный отчет с датой актуальности «январь» отобразит в плане на март первоначальные суммы плана, а отчет с датой актуальности «февраль» – уже с учетом корректировок.

Переход от файлов Excel к автоматизации

В ситуациях, когда исторически за длительное время в компании сложилась бюджетная модель из нескольких взаимосвязанных бюджетов (а возможно, и десятков бюджетов) на базе файлов электронных таблиц, при переходе к системе автоматизации велик соблазн перенести эти готовые бюджетные формы в новую систему «как есть». Это сразу решит проблемы массовой работы пользователей, проблемы раздельного доступа к данным, оптимизирует работу с большими объемами данных, то есть устранит все минусы бюджетирования в файлах электронных таблиц.

Но (как же без «но»...) есть большой риск при переносе такой готовой бюджетной модели неверно определить, что есть аналитика, что – статьи и показатели, а в погоне за привычным видом отчетов столкнуться с трудностями по настройке бюджетов или с проблемами последующего удобства работы пользователей и производительности при расчетах. Так как такие табличные модели в компаниях обычно складываются эволюционно, постепенно наполняясь необходимой аналитикой и показателями, то модель в файлах может иметь набор бюджетов, плохо связанных между собой через расчеты одних показателей из других, потому что планирование в файлах шло независимо. Таблицы в файловых бюджетах могли быть сильно перегружены плохо сочетаемыми данными, когда строками является вся совокупность статей бюджетирования вперемешку с различной аналитикой статей, а по колонкам – показатели, их аналитика, группировки по периодам, обороты и конечное сальдо.

Такие бюджеты могут иметь по несколько сотен строк и столбцов, что дает десятки тысяч ячеек на пересечении. При этом большинство ячеек не имеют смысла, находятся на пересечении не связанных между собой статей и аналитик. Например, такой бюджет, состоящий из 500 строк и 200 столбцов, включает 100 000 ячеек, плохо читается, невозможен для работы с печатной копией. Такую распечатку нужно склеивать из листов А4 в «простыню» на несколько листов А1 и потом как-то это читать. Столь громоздкий бюджет долго обсчитывается в системе, если заданы сложные формулы расчетов по большинству ячеек. В общем случае такой бюджет, созданный «по мотивам» электронного табличного файла, не имеет смысла и является склейкой нескольких более простых бюджетов, решающих свои локальные задачи. В самом табличном файле такой бюджет является скорее базой данных для хранения планов.

Работа с такой таблицей шла через сводные таблицы на других листах (по сути, более простых отчетов) и через использование фильтров и сворачивание групп столбцов и строк.

Необходимо при перекладке бюджетной модели из файлов в систему проанализировать, какие статьи и показатели бюджетов задействованы, с какой аналитикой, как используются в связанных бюджетах. Необходимо сделать декомпозицию сложных бюджетных форм на несколько простых – например, вывести начальные и конечные показатели в отдельную таблицу, изменить группировки по аналитикам. В системе 1С:ERP для такого представления данных есть весь необходимый инструментарий.

Для наглядности приведем пример бюджетной формы из Excel, принятой в организации:

	Дебиторская задолженность (начальное сальдо)	Январь	Февраль	Март	Дебиторская задолженность (конечное сальдо)
Реализация товаров					
Контрагенты					
Договоры					
Оплата товаров					
Контрагенты					
Договоры					

Рис. 3.21. Пример бюджетной формы из файловой модели

В данной форме по месяцам фиксируется объем реализаций товаров, а также объем произведенных оплат, дополнительно выводится расшифровка по балансовому показателю дебиторской задолженности.

При попытке перенести эту форму в подсистему бюджетирования пользователи сталкиваются с невозможностью одновременно в простых таблицах в колонках и строках отразить и показатели, и статьи бюджетов, поэтому пользуются сложными таблицами, в итоге получается такой результат (см. рис. 3.22).

Настройка правил заполнения ячеек производится для сложных таблиц в отдельной настройной форме на пересечениях строк и колонок (см. рис. 3.23).

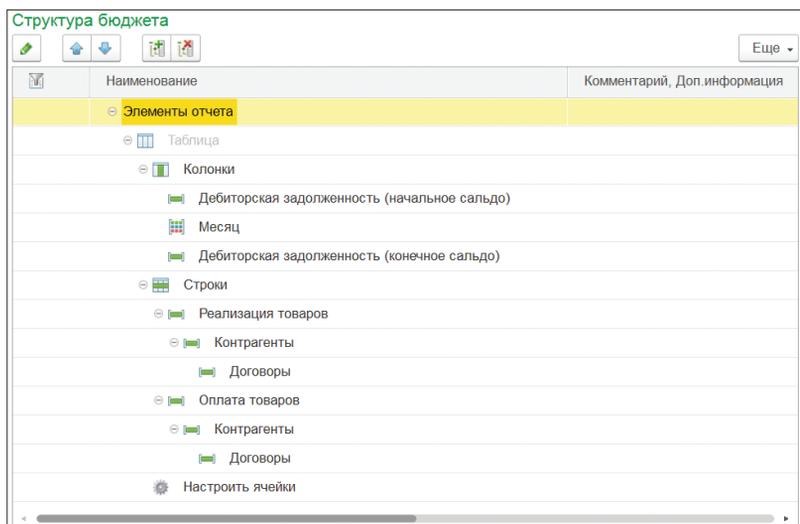


Рис. 3.22. Перенос бюджетной формы в систему «как есть»

	Дебиторская задолженность (начальное сальдо)	Месяц	Дебиторская задолженность (конечное сальдо)
Реализация товаров	«Выборите тип ячейки»	Производный показатель	«Выборите тип ячейки»
Контрагенты	Показатель бюджетов "Дебиторская задолженность" (Сумма, Начальный остаток)	Производный показатель	Показатель бюджетов "Дебиторская задолженность" (Сумма, Конечный остаток)
Договоры	Показатель бюджетов "Дебиторская задолженность" (Сумма, Начальный остаток)	Статья бюджетов "Выручка от реализации товаров, работ, услуг" (Сумма)	Показатель бюджетов "Дебиторская задолженность" (Сумма, Конечный остаток)
Оплата товаров	«Выборите тип ячейки»	Производный показатель	«Выборите тип ячейки»
Контрагенты	Показатель бюджетов "Дебиторская задолженность" (Сумма, Начальный остаток)	Производный показатель	Показатель бюджетов "Дебиторская задолженность" (Сумма, Конечный остаток)
Договоры	Показатель бюджетов "Дебиторская задолженность" (Сумма, Начальный остаток)	Статья бюджетов "Поступления от реализации товаров, работ, услуг" (Сумма)	Показатель бюджетов "Дебиторская задолженность" (Сумма, Конечный остаток)

Рис. 3.22. Настройка заполнения ячеек

Обратим внимание на основную ошибку. Приведенная структура бюджета имеет «дыры»: на пересечении строк «Реализация товаров» и «Оплата товаров» и колонок «Дебиторская задолженность (начальное сальдо)» и «Дебиторская задолженность (конечное сальдо)» не может быть никаких значений – это не имеет экономического смысла. Хотя система поддерживает и такие настройки, с не полностью настроенными ячейками. Такая отчетная форма была допустима в Excel, где сложно работать со структурированными, иерархическими данными и часто используются сводные таблицы для ввода данных и их анализа по принципу «все и сразу».

Прежде чем начнется внедрение бюджетирования, необходимо произвести оценку корректности имеющихся бюджетных форм, по возможности произвести оптимизацию и реструктуризацию бюджетных форм для планирования и отчетности.

В данном примере верная структура бюджета может быть следующей:

	Январь				Февраль			
	Дебиторская задолженность (начальное сальдо)	Реализация товаров	Оплата товаров	Дебиторская задолженность конечное сальдо)	Дебиторская задолженность (начальное сальдо)	Реализация товаров	Оплата товаров	Дебиторская задолженность конечное сальдо)
Контрагенты								
Договоры								

Рис. 3.23. Пересмотренная структура бюджета

Такая бюджетная форма реализуется в подсистеме бюджетирования посредством простых таблиц. Результат будет таким:

Наименование	Комментарий, Доп. информация
Дебиторская задолженность	Начальный остаток, Сумма
Выручка от реализации товаров, работ, ...	Сумма
Поступления от реализации товаров, ра...	Сумма
Дебиторская задолженность	Конечный остаток, Сумма
<добавляемые и прочие контрагенты>	
<добавляемые и прочие договоры>	

Рис. 3.24. Реализация бюджета с новой структурой

Бюджетная форма, реализованная таким образом, не имеет методических ошибок, а реализация посредством простых таблиц позволяет ускорить производительность работы системы. Простые таблицы проще настраивать и с ними проще работать пользователям. Для анализа полученных планов можно настроить отчетные формы в виде сложных таблиц.

Для переходного периода от файлов к системе можно настроить привычные виды отчетов наравне с новыми, пересмотренными. Это позволит сделать переход к новым формам плавным, показав преимущества в работе с ними.

Для большей плавности перехода и минимизации отторжения системы у пользователей можно сохранить на некоторое время сам процесс ввода планов по-старому – через табличные файлы, с последующим импортом данных из них в систему. Это позволит быстрее заработать бюджетному процессу, создаст плановые данные в системе, доступные для контроля в оперативном учете и для план-фактных отчетов. У пользователей при этом не будет отторжения, так как работа идет в привычном режиме, через файлы, но результат уже сразу виден в системе и может использоваться оперативно. Потом, привыкнув к виду новых отчетных форм, настроенных в системе для план-фактных отчетов, можно будет со следующего планируемого периода переходить к вводу плановых данных в бюджетных формах такого же вида.

Еще в процессе перехода от файлов к бюджетной модели в системе нужно решать вопросы определения нормативно-справочной информации для системы:

- что будет являться статьей;
- что будет являться показателем;
- что будет являться аналитикой;
- какие нефинансовые показатели понадобятся;
- какая аналитика будет у статей и показателей;
- как статьи будут влиять на показатели, образуя балансовую модель по правилу двойной записи.

Для такого проектирования нужно учитывать связи между бюджетами и их статьями и показателями в текущей файловой модели бюджетов, их влияние друг на друга.

В общем случае практической рекомендацией может быть следующее:

- Если показатели бюджетов не используются либо связи статей и показателей однозначны и однородны по всей аналитике статей и показателей:
 - то можно ввести классификацию элементов планирования в статьи бюджетов или в аналитики бюджетирования;
 - использование аналитик бюджетирования в данном случае более предпочтительно и целесообразно.
- Если логика взаимосвязей между показателями бюджетов и статьями бюджетов не может быть настроена из-за разной трактовки статей с разными аналитиками:
 - то эти объекты должны быть введены в систему как статьи бюджетов.

Есть еще одна особенность переходного периода: в бюджетной модели, формирование показателей в которой зависит от данных фактического учета прошлых периодов, при первой итерации бюджетного процесса в учетной системе может не быть самих фактических данных по прошлым периодам. Потому что сама подсистема бюджетирования может запускаться вместе с остальными учетными контурами. Что делать?

Если подсистема бюджетирования запускается вместе с остальными контурами, то для них начальные данные все равно понадобятся и вводиться будут, но свернуто, на дату запуска. Благодаря этим данным все остаточные показатели бюджетирования будут иметь базу для расчета прогнозных остатков по планируемым оборотам (факт на начало бюджетирования по ним будет). Вроде бы все хорошо, но настроенные формулы заполнения самих оборотных статей, которые могут использовать данные прошлых периодов и применять к ним коэффициент (например, для планирования будущего апреля взять данные прошлого апреля и применить значения коэффициента из финансового показателя), работать не смогут. Можно признать это ограничением запуска процесса бюджетирования и в первой итерации планы указать явным образом, рассчитав их по необходимости в таблицах Excel и импортировав из файлов.

Существует другая возможность – сделать две бюджетные модели: рассчитываемую от факта (основную) и переходного периода. В этих моделях будут одинаковые внешне виды бюджетов (полученные копированием), но с разными настройками правил заполнения для бюджетных статей. В этой переходной модели в видах бюджетов в правилах заполнения статей в качестве источника нужно указать не сценарий «Фактические данные», а специальный сценарий (завести его специально для этого) – например, «Факт прошлых периодов». Далее требуемые для расчета прогнозов данные вводятся как обычно, документами **Экземпляр бюджета**, по этим же видам бюджетов, но по прошлым периодам и в этом специальном сценарии. Заполнение по данным системы при этом, понятно, не работает – данные или вводятся вручную, или импортируются из Excel-файлов.

Тогда при старте бюджетного процесса в новой системе прогнозные данные будущих периодов могут рассчитываться на базе фактических данных прошлых периодов. Сами фактические данные при этом могут вводиться свернуто, по сути, в виде отчетов (из планфактных бюджетов прошлых периодов) с достаточной для прогнозирования детализацией по аналитикам. То есть это не «переливка» всех учетных и бухгалтерских данных, а лишь необходимая инициализация для корректной работы формул в подсистеме бюджетирования.

Конечно, можно озаботиться и полноценным переносом всех фактических данных – по датам и аналитикам, с максимальной детализацией. Но такое возможно, если учетные системы (старая и новая) совместимы между собой на уровне документов и полей в них, – это требуется оперативному контуру для учета и управления для бесшовного перехода к работе с документами прошлых периодов в новой системе. В этом случае в бюджетной подсистеме просто не будет проблем с прогнозированием на базе фактических данных прошлых периодов.

Где и как получать фактические данные

Планирование ради планирования не имеет смысла: встанет вопрос контроля исполнения принятых планов. Сам контроль, по сути, является анализом отклонений фактических значений показателей от планов. Каждая запланированная статья, показатель и их аналитические срезы

должны подкрепляться данными, отражаемыми по факту деятельности компании.

Фактический учет, если он ведется в единой системе вместе с контуром бюджетирования, должен быть источником данных для статей и показателей бюджетирования. Иначе в контур бюджетирования нужно фактические данные откуда-то подгружать.

Загрузку фактических данных из внешних систем и источников можно организовать как дополнительный сценарий в подсистеме «Бюджетирование». Далее нужно документами **Экземпляр бюджета** по видам бюджетов внести в систему данные фактические данные за прошедшие периоды. Тогда такие данные можно использовать для сравнения с данными из других сценариев, получать и анализировать отклонения.

В 1С:ERP формирование фактических данных в бюджетировании осуществляется при помощи настраиваемых «Правил получения фактических данных». Причем данные правила могут быть использованы не только для целей получения фактических данных, но и для решения задач самого планирования – как база для расчета будущих периодов.

Настройка правил производится индивидуально для каждой статьи и показателя бюджета непосредственно из форм данных объектов, а также из отдельного рабочего места **Бюджетирование и планирование – Настройки и справочники – Правила получения фактических данных**. Для использования фактических данных при построении бюджетов в системе предусмотрен предопределенный сценарий **Фактические данные**. В качестве источников фактических данных могут выступать:

- **Оперативный учет** – источниками данных для статей бюджетирования являются обороты по хозяйственным операциям с возможностью определения источника суммы для выбранной операции. Для показателя бюджетирования источниками данных будут выступать статьи активов и пассивов, по которым формируется управленческий баланс.
- **Регламентированный учет** – источниками данных для показателей бюджетирования являются остатки и обороты по счетам плана счетов регламентированного учета, а для статей бюджетирования – обороты.

- **Международный учет** – все аналогично регламентированному учету, но источниками для статей и показателей являются обороты и сальдо по счетам международного плана счетов.
- **Произвольные данные** – выбор произвольного источника данных через возможность настроить схему получения любых доступных в учетной системе данных (не обязательно фактических – нефинансовых или плановых в том числе).

При помощи правил осуществляется формирование фактических оборотов по статьям бюджетов и начальных значений показателей бюджетов на основании данных информационной базы. В виде схемы получение данных для статей и показателей можно представить так:

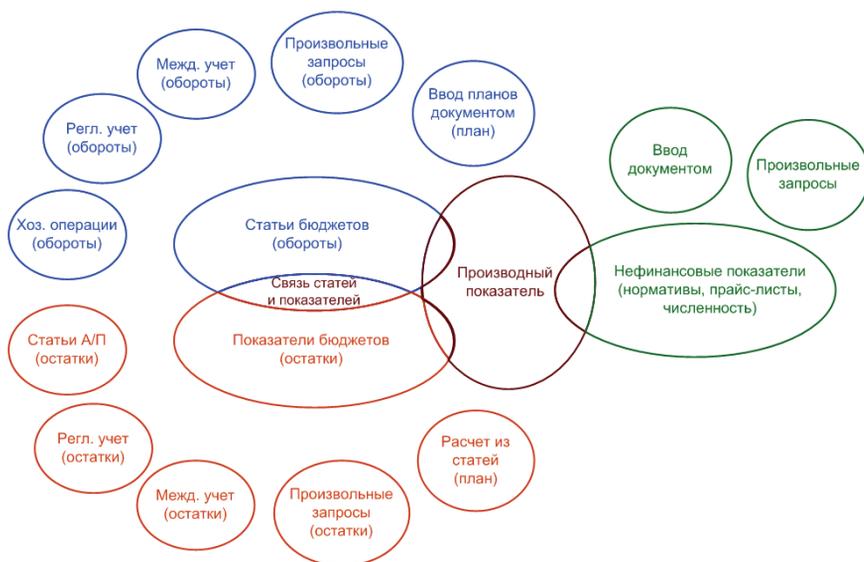


Рис. 3.25. Схема получения данных для статей и показателей

Производные показатели не имеют своих источников для фактических или плановых данных – это формулы для объединения оборотных статей, остаточных показателей и нефинансовых показателей в единый расчет в качестве операндов формулы.

В то же время сами остаточные показатели для планов рассчитываются по фактическим данным на начало планирования и потом

достраиваются плановыми оборотами по связанным с ними статьям бюджетов – получаются прогнозные остатки на конец периода планирования.

Нефинансовые показатели вводятся явным образом документами или могут браться из данных системы, для чего есть возможность настроить произвольный запрос. Есть несколько предустановленных правил для получения нефинансовых показателей по учетным данным как иллюстрация настроек таких запросов:

- цены номенклатуры;
- численность сотрудников;
- первоначальная стоимость ОС (регл. учет);
- остаточная стоимость ОС (регл. учет).

Фактические данные для показателей и статей настраиваются в одном рабочем месте **Правила получения фактических данных**, а для нефинансовых показателей настраиваются в нем самом – если такой показатель не вводится явным образом, а может быть получен из справочных или учетных данных других контуров системы. По нефинансовым показателям план-факт не ведется: это нормативно-справочные значения, они могут вестись как по сценариям, так и едиными для всех сценариев значениями.

Настройка правил получения фактических данных для статей и показателей может осуществляться в двух режимах:

- **По статьям и показателям бюджетов** – позволяет настраивать источники получения фактических данных непосредственно для каждой статьи и показателя бюджета. Выбирается назначение настройки, потом источник данных.
- **По источникам получения данных** – от перечня всех доступных источников данных к настройке связей данных источников со статьями и показателями бюджетов. Выбирается источник, потом назначение.

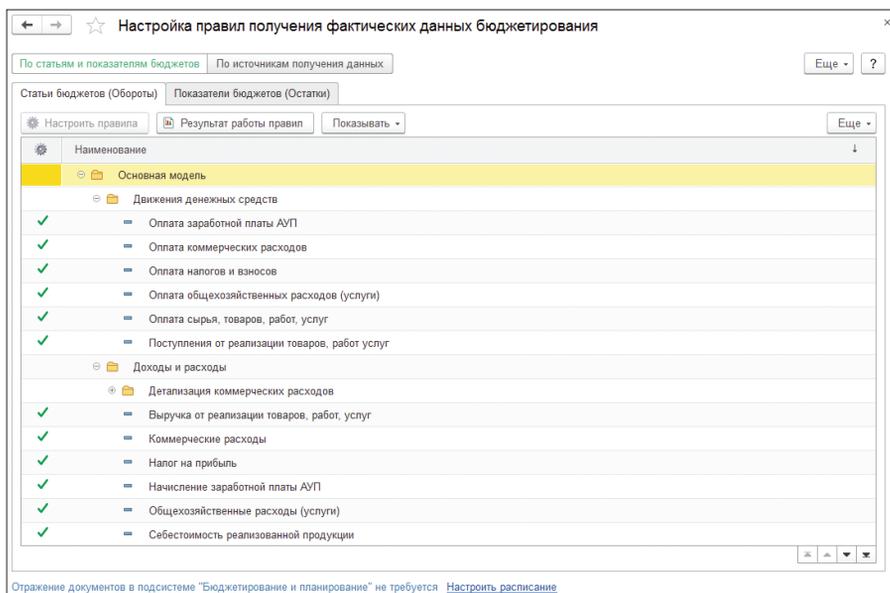


Рис. 3.26. Форма настройки правил получения фактических данных бюджетирования в режиме «По статьям и показателям бюджетов»

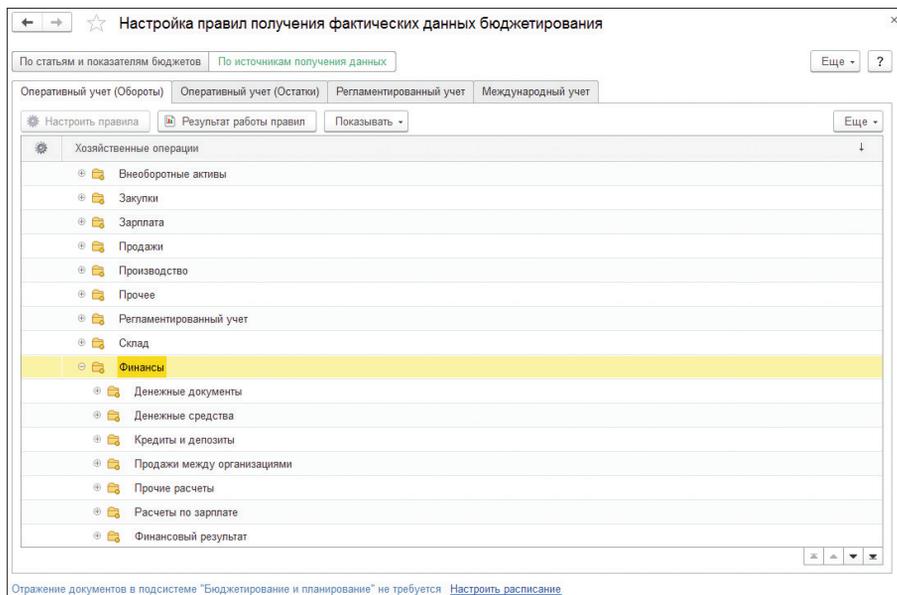


Рис. 3.27. Форма настройки правил получения фактических данных бюджетирования в режиме «По источникам получения данных – Оперативный учет (Обороты)»

Если для показателя было настроено более одного правила, то при формировании бюджетных форм значения по данному бюджетному показателю будут суммироваться автоматически.

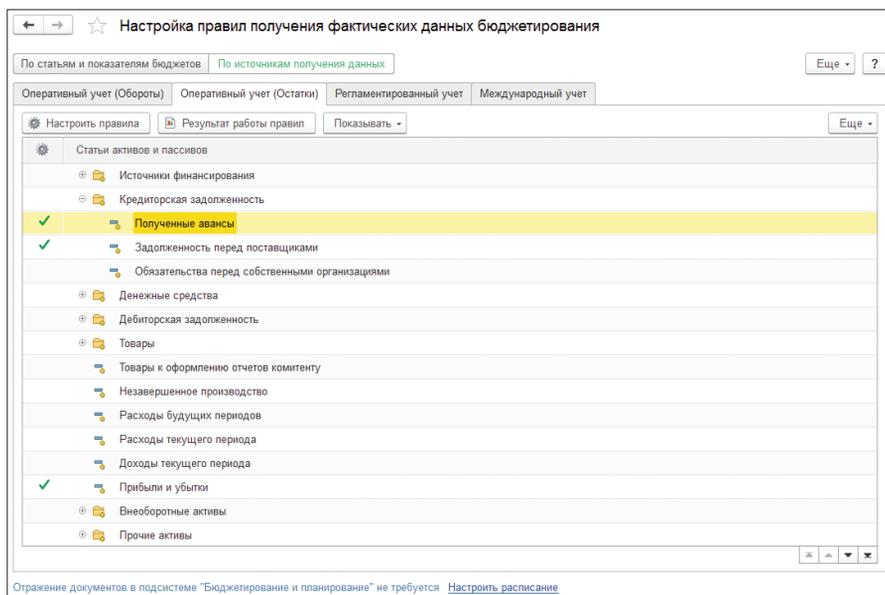


Рис. 3.28. Форма настройки правил получения фактических данных бюджетирования в режиме «По источникам получения данных – Оперативный учет (Остатки)»

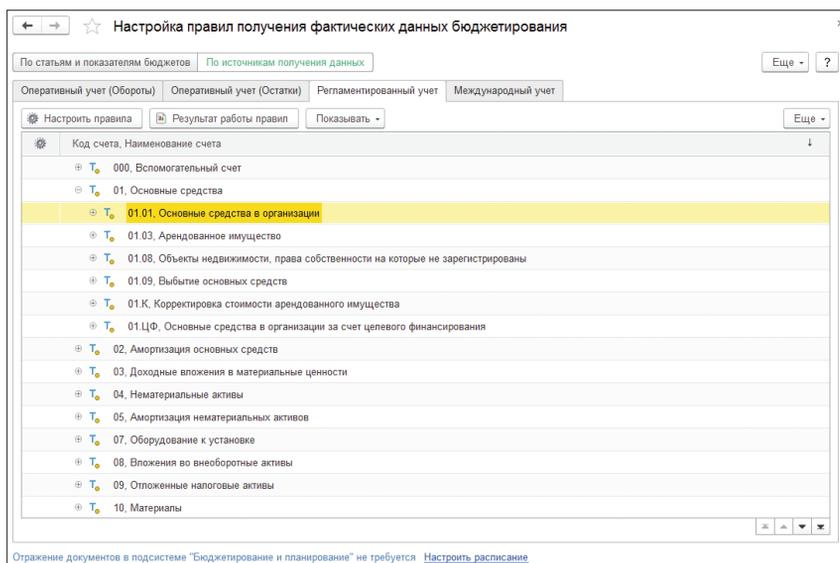


Рис. 3.29. Форма настройки правил получения фактических данных бюджетирования в режиме «По источникам получения данных – Регламентированный учет»

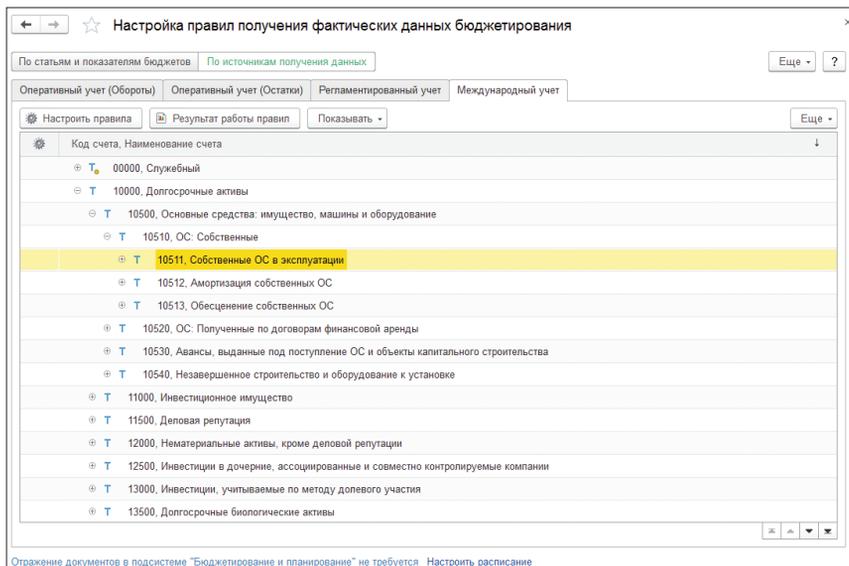


Рис. 3.30. Форма настройки правил получения фактических данных бюджетирования в режиме «По источникам получения данных – Международный учет»

При нажатии кнопки **Настройка правил** будет выполнен переход к списку настроенных статей и показателей для режима «по источникам» и настроенных источников для режима «по статьям и показателям». Форма настройки правил откроется одна и та же в обоих режимах работы. В ней можно указать:

- статью или показатель;
- раздел источника данных;
- источник суммы, если раздел источника данных предлагает такой выбор. Например, для оперативного учета это сумма оплаты или предоплаты, сумма с или без НДС;
- период действия правила;
- коэффициент – определяет обратный знак суммы через множитель -1 или 1, позволяет перевернуть знак полученной суммы для правильной трактовки в отчете;
- тип правил – **Фактические данные** или **Исполнение бюджетов** – для лимитов казначейства. Определяет цель использования настроенного правила: для бюджетирования или контролей лимитов расходования денежных средств в «Казначействе» по «Заявкам на оплату» (которые сами по себе учетным фактом не являются);
- хранить результат выполнения правила – опция позволяет включить режим кэширования фактических данных, если их получение занимает продолжительное время, что ускоряет работу план-фактных отчетов;
- дополнительные отборы – можно использовать фильтры по данным, разделяя таким образом фактические данные на разные статьи и показатели;
- заполнение аналитик – по умолчанию система автоматически определяет соответствие аналитик фактическим данным, но его можно задать явно. В качестве соответствия аналитики можно указать реквизиты справочников и документов, доступных в данных.

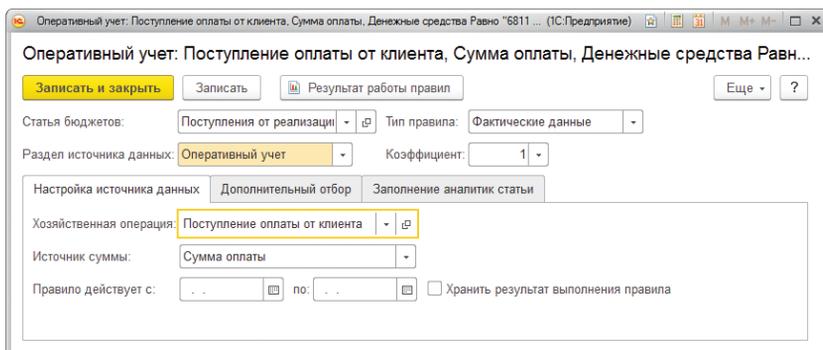


Рис. 3.31. Форма настройки правил получения фактических данных по статье

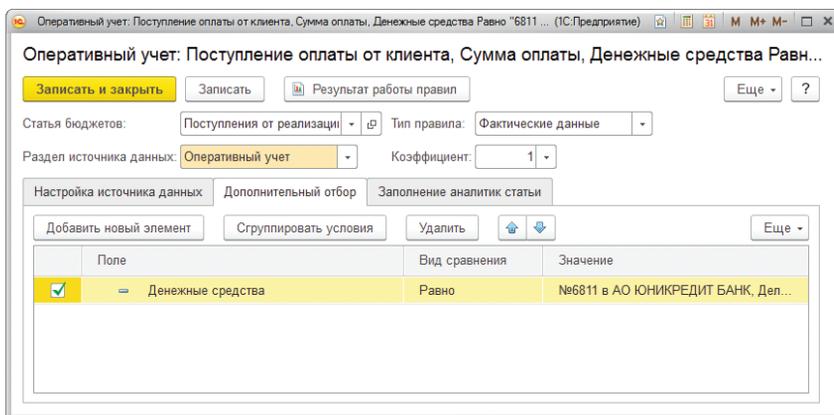


Рис. 3.32. Настройка дополнительных отборов

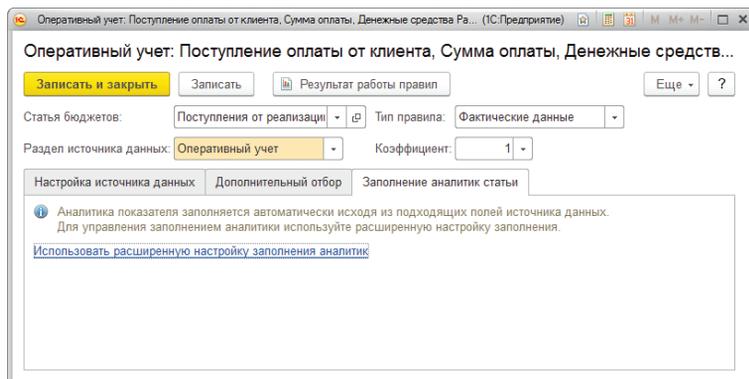


Рис. 3.33. Режим заполнения аналитик статьи

С помощью расширенного режима (гиперссылка **Использовать расширенную настройку заполнения аналитик**) определяется способ заполнения каждой из аналитик в момент получения фактических данных.

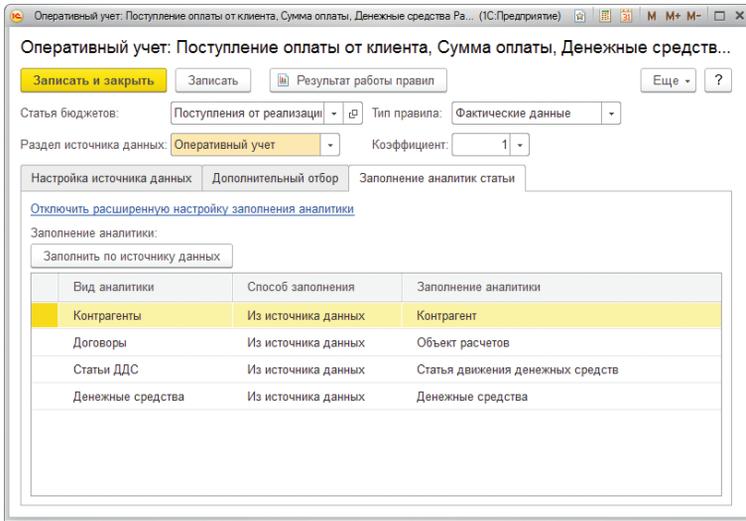


Рис. 3.34. Настройка соответствия аналитик

Источниками аналитик являются доступные в фактических данных атрибуты, например субконто плана счетов. При этом можно использовать в качестве аналитик атрибуты этих справочников и даже дополнительные реквизиты, которые добавляются пользователем как дополнительные справочные поля. Например, **Группа** из контрагента, который находится в субконто счета плана счетов.

Так можно классифицировать фактические данные по требуемым аналитическим срезам для агрегации в высокоуровневые планы, где аналитикой является укрупнение от ведущегося в фактическом учете списка значений аналитики.

Для больших баз с множеством фактических данных и настроенных по ним правил в целях оптимизации проведения план-фактного анализа предусмотрен вариант так называемого кэширования данных. При оперативном получении фактических данных происходит получение данных запросами к учетным данным системы «на лету». А для режима **Хранить результат выполнения правила** выполняется

периодическое отложенное формирование данных (формирование кэша фактических данных), тогда для отчетов данные по этому правилу всегда будут посчитаны заранее.

Возможность выбора необходимого варианта определяется функциональными опциями **НСИ и администрирование – Бюджетирование и планирование – Автоматически запускать фоновое задание расчета хранимых данных при проведении документов и Автоматически запускать фоновое задание расчета хранимых данных бюджетирования из отчетов**. После установки данных опций для бюджетных документов (экземпляров бюджетов) становится доступным отражение в учетной системе результатов их расчетов как по расписанию (при помощи фонового задания), так и вручную. В свою очередь, для бюджетных отчетов появляется возможность отображения предупреждений о необходимости их реформирования, если в отчетном периоде были выявлены неотраженные документы. При этом основанием для автоматического хранения в системе фактических данных является установленная в источнике данных настройка **Хранить результат выполнения правила**.

В процессе настройки правил получения данных удобно проверять введенные настройки сразу же, в этом рабочем месте. Для этого в правилах есть специальный контекстный отчет.

Результат отработки правил можно проверить вызовом отчета по команде **Результат работы правил**.

Результат работы правил по статье бюджетов

Период: 01.03.2015 - 30.06.2015

Периодичность: Месяц

Валюта: RUB

Показатели: Сумма

Сценарий: Фактические данные

Сформировать

Результат работы правил по статье бюджетов

Параметры: Период: 01.03.2015 - 30.06.2015
Периодичность: Месяц
Валюта: RUB

Отбор: Статья бюджетов Равно "Оплата заработной платы АУП"

Правило получения данных	Март 2015 г.	Апрель 2015 г.	Май 2015 г.	Июнь 2015 г.	Итого
Аналитика	Сумма	Сумма	Сумма	Сумма	Сумма
Оперативный учет: Выплата зарплаты по зарплатному проекту, Сумма		28 000,00	35 000,00	43 000,00	106 000,00
«Прочие Денежные средства»	28 000,00	35 000,00	43 000,00	43 000,00	106 000,00
Итого	28 000,00	35 000,00	35 000,00	43 000,00	106 000,00

Рис. 3.35. Отчет «Результат работы правил по статье бюджетов»

Для работы отчета в учетной системе должны быть данные по фактическому учету в прошлых периодах.

Отчет показывает отработку как конкретного правила, так и всех, настроенных по статье или показателю.

Глава 4. Составление операционных бюджетов

Система взаимосвязанных бюджетов

Бюджетная модель, состоящая из отдельных бюджетов, может иметь множество видов и форм. Структура отдельного бюджета зависит от многих факторов:

- что является предметом планирования – определяет статьи и аналитики бюджетирования;
- размер организации и структура ЦФО – бюджет по отдельным подразделениям или сводный;
- как процесс формирования бюджета интегрирован с финансовой структурой организации – бюджет заполняется в подразделениях исполнителями или выделенным сотрудником планового отдела за всех;
- квалификация и опыт сотрудников, участвующих в составлении бюджета, – определяет итоговую детализацию планов, которую сотрудники способны заполнить исходя из своих знаний и возможностей прогнозирования.

В отличие от формализованных бухгалтерских отчетов (например, отчета о прибылях и убытках или бухгалтерского баланса) бюджет не имеет стандартизованных форм, которые следует строго соблюдать.

Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся

в единый бюджет предприятия – сводный с разрезами по подразделениям и общим итогом или консолидированный без детализации до подразделений. Бюджет может быть совсем простым – например, проект продаж и затрат для новой торговой точки у метро. Или очень сложным – например, финансовый проект нового завода.

В каждой компании должен быть четко определен полный набор бюджетов, которые используются сотрудниками и руководством. При этом необходимо выстроить систему взаимосвязанных бюджетов, которая содержала бы полную информацию о финансово-экономических показателях деятельности компании. Классификация бюджетов состоит из бюджетов разных типов:

- **Операционные бюджеты**, которые, в свою очередь, делятся:
 - на функциональные;
 - инвестиционные;
 - бюджеты ЦФО.
- **Финансовые бюджеты** – мастер-бюджеты, соответствуют бухгалтерским отчетам: баланс, прибыли и убытки и движение денежных средств.

Каждый тип бюджетов вводится для конкретных целей, установленных на предприятии.

Для функциональных бюджетов объектом бюджетирования являются бизнес-процессы компании, целями – консолидация финансовых бюджетов (в части текущей деятельности) и повышение эффективности бизнес-процессов.

Для инвестиционных бюджетов объектом бюджетирования являются проекты развития компании, целями – консолидация финансовых бюджетов (в части развития инвестиционной деятельности) и управление инвестициями в развитие компании.

Для бюджетов ЦФО объектом являются центры финансовой ответственности, целями – повышение эффективности работы подразделений и мотивация сотрудников подразделений.

Для финансовых бюджетов объектом является компания или группа компаний. Цели по каждому из финансовых бюджетов различаются и подробно будут рассматриваться в следующей главе. Набор из трех основных финансовых бюджетов является обязательным для серьезной постановки не только финансового планирования в компании, но и в целом финансового менеджмента. Состав же операционных бюджетов может определяться руководителями исходя из характера стоящих целей и задач, специфики бизнеса, а также уровня квалификации работников финансовых и планово-экономических служб, степени методической, организационной и технической готовности компании.

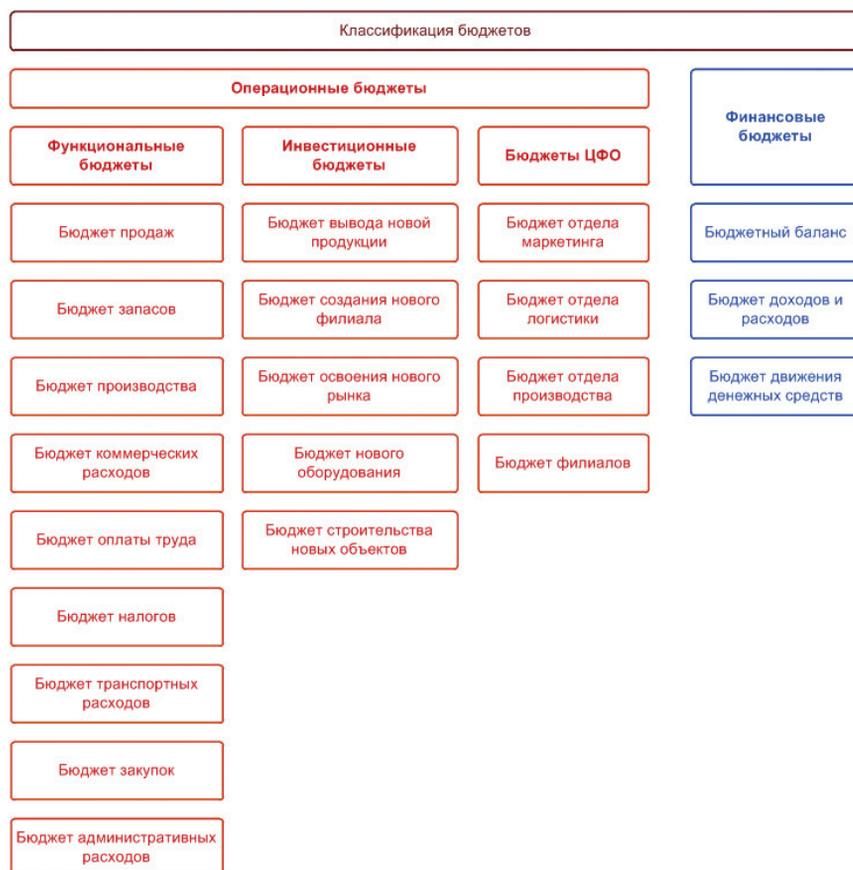


Рис. 4.1. Схема классификации бюджетов

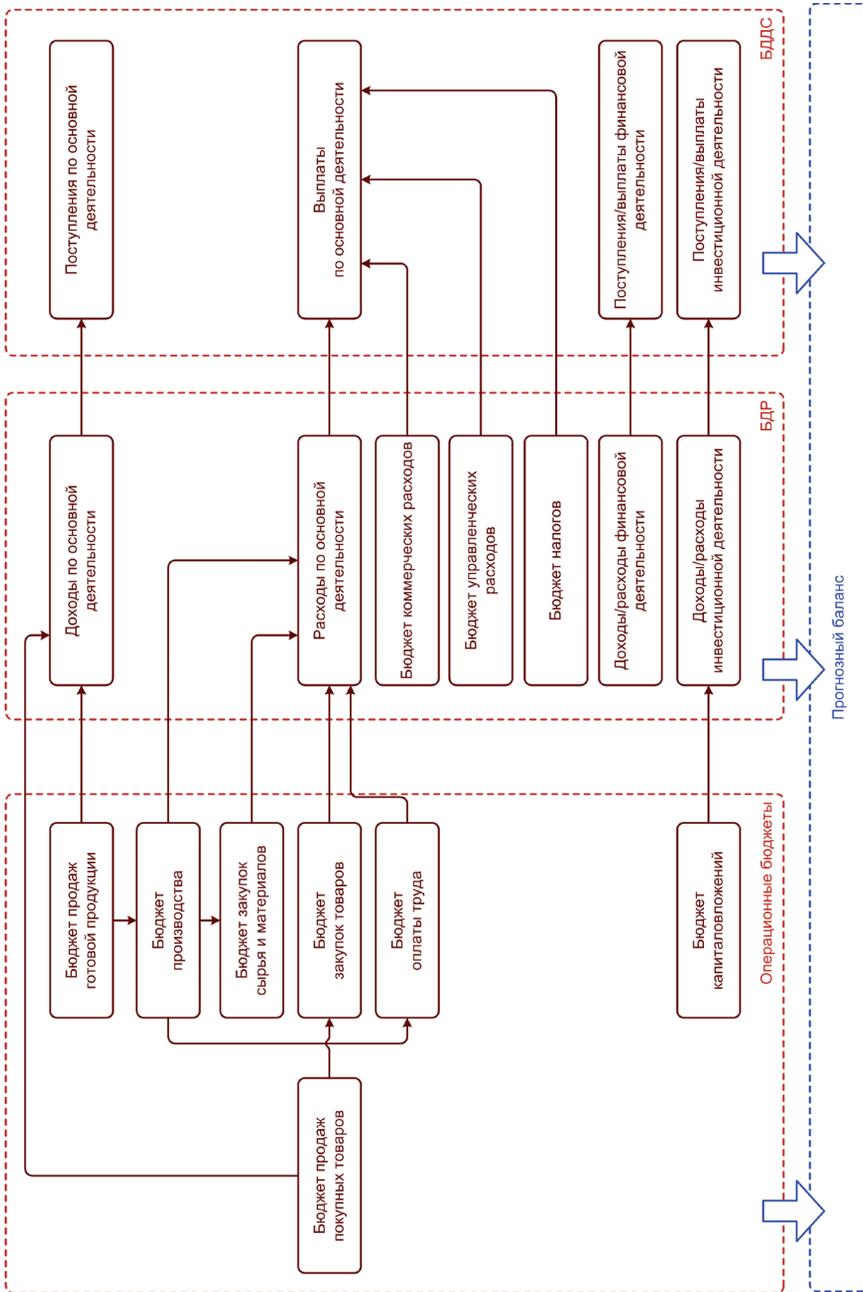


Рис. 4.2. Взаимосвязь бюджетов

В схеме на рисунке 4.1 приведен возможный, но не исчерпывающий список операционных бюджетов, применяемых в компаниях. Нужно отметить, что сами конечные функциональные и инвестиционные бюджеты отдельными бюджетными формами могут не являться, а могут быть частью бюджетов ЦФО, как раз отвечающих за соответствующую функцию и бизнес-процессы. Или могут быть отдельной статьёй в сводных финансовых бюджетах и вводиться сразу там без дополнительной детализации.

С точки зрения бюджетной модели схему взаимосвязи бюджетов можно представить так (см. рис. 4.2). Часть операционных бюджетов входит в БДР в виде статей, влияя в итоге на денежные потоки в БДДС. И все вместе они формируют прогнозный баланс предприятия.

В системе 1С:ERP бюджетная модель настраивается из необходимых для процесса бюджетирования компании видов бюджетов и не является предопределенной.

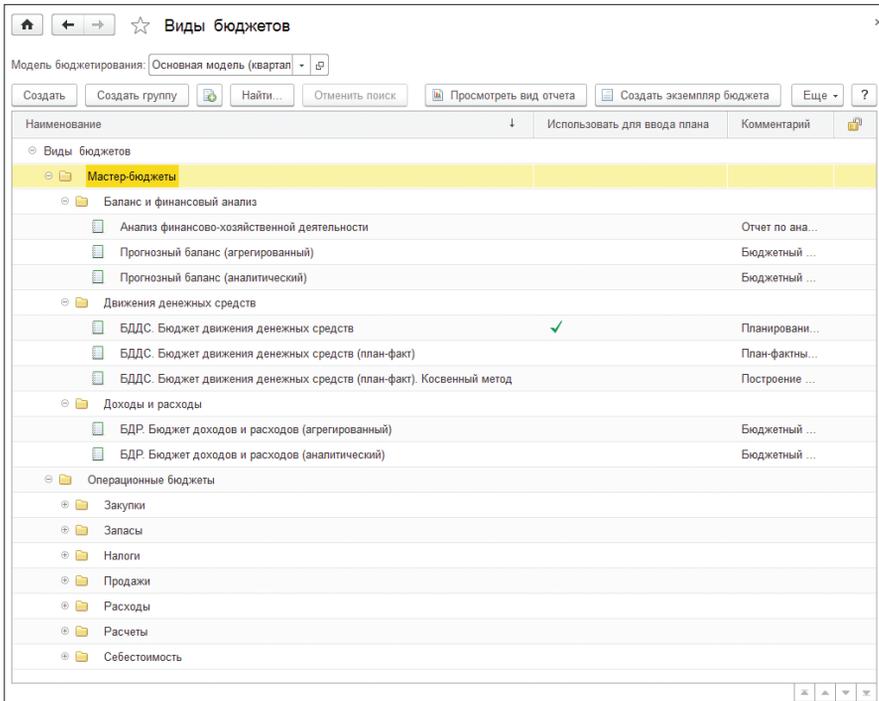


Рис. 4.3. Пример списка видов бюджетов

Функциональные бюджеты

В функциональных бюджетах определяются основные решения о параметрах, с которыми должны быть реализованы основные бизнес-процессы компании: объемы продаж, цены, выручка, объемы производства, объемы закупок и т. д.

Примеры функциональных бюджетов:

- **Бюджет продаж** показывает ежемесячный и поквартальный объемы продаж по видам продукции и в целом по компании в натуральных и стоимостных показателях на протяжении бюджетного периода.
- **Бюджет производства** показывает ежемесячный и поквартальный объемы производства (выпуска) по видам продукции и в целом по компании в натуральных показателях с учетом запасов готовой продукции на начало и на конец бюджетного периода.
- **Бюджет запасов готовой продукции** содержит информацию о запасах по видам продукции, по компании в целом и по отдельным бизнесам в натуральных и стоимостных показателях на протяжении бюджетного периода.
- **Бюджет прямых материальных затрат** содержит информацию о затратах сырья и материалов, покупных изделий и комплектующих в расчете на единицу готовой продукции по видам продукции и в целом по компании в натуральных и стоимостных показателях.
- **Бюджет запасов материалов** содержит информацию о запасах основных материалов в стоимостных показателях на начало и конец бюджетного периода.
- **Бюджет прямых затрат труда** отражает затраты на заработную плату основного производственного персонала в расчете на единицу готовой продукции по видам продукции и в целом по компании в натуральных и стоимостных показателях, то есть с учетом затрат рабочего времени в человеко-часах и тарифных ставок.

- **Бюджет прямых производственных (операционных) затрат** может составляться тогда, когда требуется более точный учет тех производственных (операционных, если производства нет) расходов, которые могут быть отнесены к категории прямых (переменных) затрат.

- **Бюджет общепроизводственных накладных расходов** показывает главным образом общецеховые расходы:
 - расходы на заработную плату административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала, непосредственно занятого в данном бизнесе (цехе, структурном подразделении);
 - арендные платежи;
 - коммунальные и командировочные расходы;
 - затраты на текущий ремонт;
 - стоимость малоценного и быстро изнашивающегося инструмента;
 - другие затраты, связанные с функционированием данного бизнеса на протяжении бюджетного периода.

- **Бюджет управленческих расходов** содержит информацию об общеорганизационных расходах:
 - расходы на заработную плату административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала в аппарате управления предприятия или фирмы;
 - арендные платежи;
 - коммунальные и командировочные расходы;
 - затраты на текущий ремонт;
 - стоимость малоценного и быстро изнашивающегося инструмента;

- другие расходы на протяжении бюджетного периода.
- **Бюджет коммерческих расходов** отражает расходы на рекламу, комиссионные сбытовым посредникам, транспортные услуги и прочие расходы по реализации продукции компании.

При разработке функциональных бюджетов важна последовательность их составления, поскольку итоговые данные одних бюджетов могут служить исходными данными для других. Например, план закупок материалов составляется после плана продаж и плана производства, когда уже ясно, что и сколько нужно закупать.

Инвестиционные бюджеты

Инвестиционные бюджеты показывают распределение выделяемых финансовых ресурсов по бюджетным периодам. Ресурсы выделяются руководителями или инвесторами компании под представленный бизнес-план. Бизнес-план, составленный для подготовки и создания нового бизнеса, содержит график оплаты стартовых затрат на этот проект.

Инвестиционные бюджеты используются в качестве обоснования запрашиваемых кредитов или инвестиций и других внешних финансовых ресурсов. В таких бюджетах показано распределение капиталовложений и других первоначальных затрат по статьям расходов, а также распределение по месяцам бюджетного периода. Затраты могут закладываться на лицензирование, рекламу при первоначальном продвижении, сертификацию, оформление прочих разрешительных документов и другие нужды.

Например, бюджет капитальных затрат включает в себя сведения по планам приобретения основных средств и нематериальных активов, а также долгосрочные инвестиционные проекты и источники их финансирования. Таким образом, бюджет капитальных затрат представляет собой план капитальных расходов с указанием источников финансирования.

Для инвестиционных проектов составляются отдельные расчеты с целью определения рентабельности инвестиций. Проекты, удовлетворяющие критериям рентабельности, проходят согласование и при положительном решении включаются в бюджет капитальных затрат.

Бюджеты ЦФО

Бюджеты ЦФО в компании ведутся в том случае, если в организации вообще используется выделение подразделений на роль центров финансовой ответственности, образующих финансовую структуру предприятия. Объектом бюджетирования для бюджетов ЦФО является, очевидно, сам центр финансовой ответственности. ЦФО – это подразделение компании, для которого есть конкретная схема мотивации, в соответствии с которой формируется фонд материального поощрения подразделения. В такой схеме мотивации определяется методика расчета переменной части заработной платы сотрудников и руководства ЦФО.

В бюджетах ЦФО должны быть только те финансово-экономические показатели, на которые действительно может влиять подразделение. Это один из важнейших принципов построения бюджетов ЦФО. Если руководитель ЦФО имеет полномочия принимать решения, которые влияют на значения определенных финансово-экономических показателей, то все эти показатели должны быть в бюджете ЦФО. И наоборот, в бюджете ЦФО не должно быть показателей, на которые это подразделение влиять неспособно. Такие показатели должны быть в бюджетах других ЦФО.

Форматы бюджетов ЦФО очень сильно зависят от конкретной компании, задач и деятельности подразделений и не имеют типовых форм. Например, бюджет отдела маркетинга может состоять из следующих статей расходов:

- реклама в журналах;
- реклама в газетах;
- продвижение на радио;
- программы на телевидении;
- плакаты, баннеры, растяжки;
- участие в профильных выставках;
- оплата фирм-посредников;

- сувенирная продукция;
- подарки для клиентов;
- акции и скидки для клиентов;
- расходы на сбыт;
- разработка упаковки;
- рыночные исследования.

Управляя расходами на различные маркетинговые активности, отдел маркетинга исполняет стратегические цели компании по продвижению продукции, охвату рынка, увеличивая в итоге прибыль компании. Сами эти цели не являются расходами или доходами и в бюджете ЦФО отсутствуют. Для их отслеживания и контроля служат другие инструменты – например, системы целевых показателей, которые будут подробнее рассматриваться в главе 7.

Оперативные планы и их отражение в подсистеме бюджетирования

В системе 1С:ERP для ведения оперативных планов доступна функциональность двух подсистем: бюджетирования и оперативного планирования. Функциональные бюджеты, такие как план продаж, план производства и план закупок, могут формироваться как на статьях бюджетов в подсистеме «Бюджетирование», так и в подсистеме «Планирование запасов» через виды планов.

В подсистеме «Планирование запасов» доступны для использования следующие оперативные планы:

- план продаж по номенклатуре;
- план продаж по категориям;
- план производства;

- план сборки (разборки);
- план закупок.

Оперативное планирование представляет собой принятие заранее решений о том, что должно быть сделано в запланированный период, кем должна быть выполнена работа, как это должно быть сделано и в какие сроки. Посредством планирования будущие цели предприятия увязываются как между внутренними его подразделениями, так и с внешними организациями.

Оперативное планирование охватывает управление производством, продажами и закупками. Определим место и инструментарий для оперативного планирования среди возможных уровней планирования.

Для начала рассмотрим возможные уровни планирования в компаниях и их характеристики.

Уровень планирования	Характеристики
Стратегия предприятия	<ul style="list-style-type: none"> ● Определение целей в долгосрочной перспективе на основании внешних возможностей и угроз; внутренних сильных и слабых сторон ● Горизонт планирования 5–10 лет
Стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none"> ● Выражение стратегических решений и инициатив в финансовых и нефинансовых показателях деятельности ● Планирование сводное без детализации ● Горизонт планирования 5–10 лет
Среднесрочное	<ul style="list-style-type: none"> ● Горизонт планирования 1–3 года ● Планирование сводное без детализации ● Планы скользящие с ежегодной актуализацией
Краткосрочное	<ul style="list-style-type: none"> ● Горизонт планирования квартал – год ● Поддержка ликвидности предприятия ● Планы принимаются как «указание к выполнению»
Оперативное (объемно-календарное)	<ul style="list-style-type: none"> ● Укрупненное планирование по товарным категориям ● Детализация до номенклатуры ● Горизонт планирования неделя – квартал, реже – до года
Операционное	<ul style="list-style-type: none"> ● Совокупность конкретных заданий исполнителям ● Определены конкретные даты выполнения операций

Эта же таблица уровней планирования, наложенная на возможности инструментария бюджетирования и планирования в системе 1С:ERP:

Уровень планирования	Доступные инструменты системы 1С:ERP
Стратегия предприятия	<ul style="list-style-type: none"> ● Разрабатывается вне системы
Стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none"> ● Подсистема «Бюджетирование» ● Сводные бюджеты без детализации до всех аналитик
Среднесрочное	<ul style="list-style-type: none"> ● Подсистема «Бюджетирование» ● Сводные бюджеты без детализации до всех аналитик ● Монитор целевых показателей
Краткосрочное	<ul style="list-style-type: none"> ● Подсистема «Бюджетирование» ● Монитор целевых показателей
Оперативное (объемно-календарное)	<ul style="list-style-type: none"> ● Монитор целевых показателей ● Документы подсистемы «Планирование»: <ul style="list-style-type: none"> ○ План продаж по категориям ○ План продаж по номенклатуре ○ План закупок ○ План производства ○ План сборки/разборки
Операционное	<ul style="list-style-type: none"> ● Документы заказов: <ul style="list-style-type: none"> ○ Заказ клиента ○ Заказ поставщику ○ Заказ на производство ○ Заказ на перемещение ○ Заказ на внутреннее потребление ○ Заказ на сборку (разборку) ○ Заказ на ремонт

Оперативное планирование использует на входе фактические данные учета, оперативные планы прошлых периодов, планы по заказам и планы из бюджетирования. На выходе планирование формирует заказы для исполнения, заполняет данные планов в статьи бюджетов и обеспечивает инструментарий контроля и анализа через план-фактные отчеты.

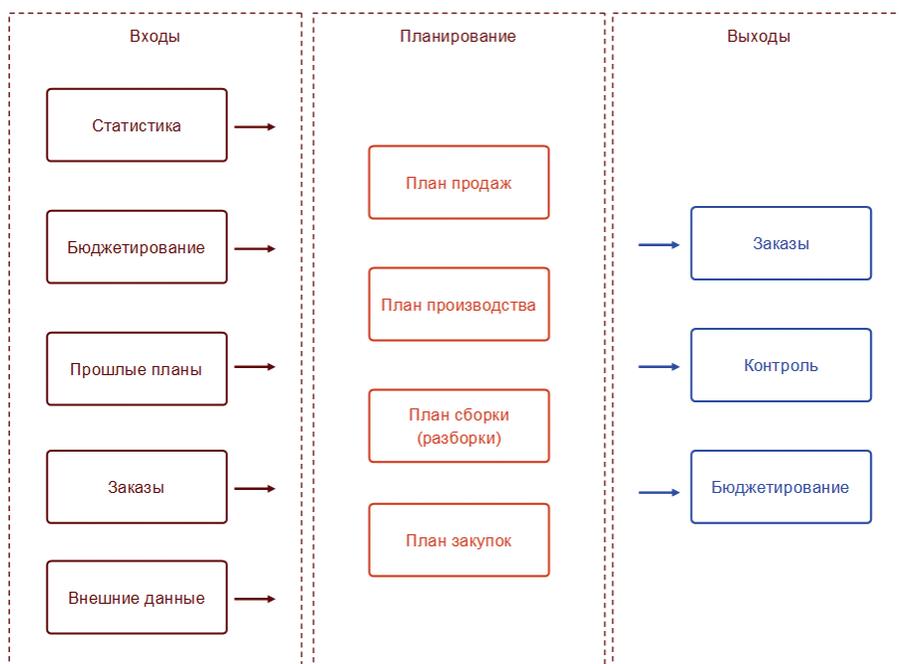


Рис. 4.5. Схема связи подсистем

Входы для формирования оперативных планов:

- Статистика товарооборота.
- Любые оперативные планы (закупки, продажи, производства, сборки/разборки).
- Обороты бюджетов.
- Любые операционные планы (заказы клиентов, поставщикам и т. д.).
- Внесистемные источники:
 - загрузка файлов из Excel;
 - любые табличные данные, содержащие товар и количество.

Выходами оперативного планирования являются:

- Создание операционных планов (заказов).
- Создание связанных оперативных планов.
- Контроль исполнения планов.
- Формирование оборотов по статьям бюджетов.

От того, какой план первичный, зависит последовательность ввода планов. Что первично: закупки, продажи или производство?

Возможны два подхода:

- Обеспечивающая схема – первичны продажи и производство.
- Распределительная схема – первичны закупки.

Пример обеспечивающей схемы планирования от прогноза продаж к планам закупок:

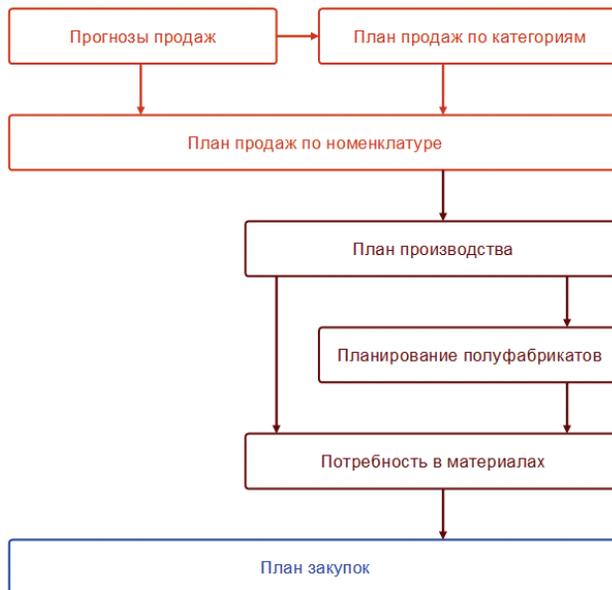


Рис. 4.6. Пример схемы планирования

Прогноз продаж первичен, начинается с плана продаж по категориям товаров, спускается до детализации по номенклатурам. Если это торговая деятельность, то сразу формируется план закупок по потребностям плана продаж. Если деятельность компании производственная, то план продаж формирует план производства с планами полуфабрикатов и материалов. И уже потом формируется план закупок для обеспечения всей цепочки обратно к продажам.

Подсистема оперативного планирования запасов в 1С:ERP обеспечивает:

- планирование по различным сценариям;
- различные варианты заполнения планов;
- возможность использования сезонных коэффициентов;
- автоматическое планирование материалов под план производства, включая производство полуфабрикатов;
- ассортиментное планирование;
- разделение целевых и управляющих планов;
- интеграцию полученных плановых данных с подсистемой «Бюджетирование»;
- анализ сбалансированности полученных планов;
- план-фактный анализ исполнения планов.

Возможность составления различных планов определяется функциональными опциями раздела **НСИ и администрирование – Бюджетирование и планирование – Планирование**.

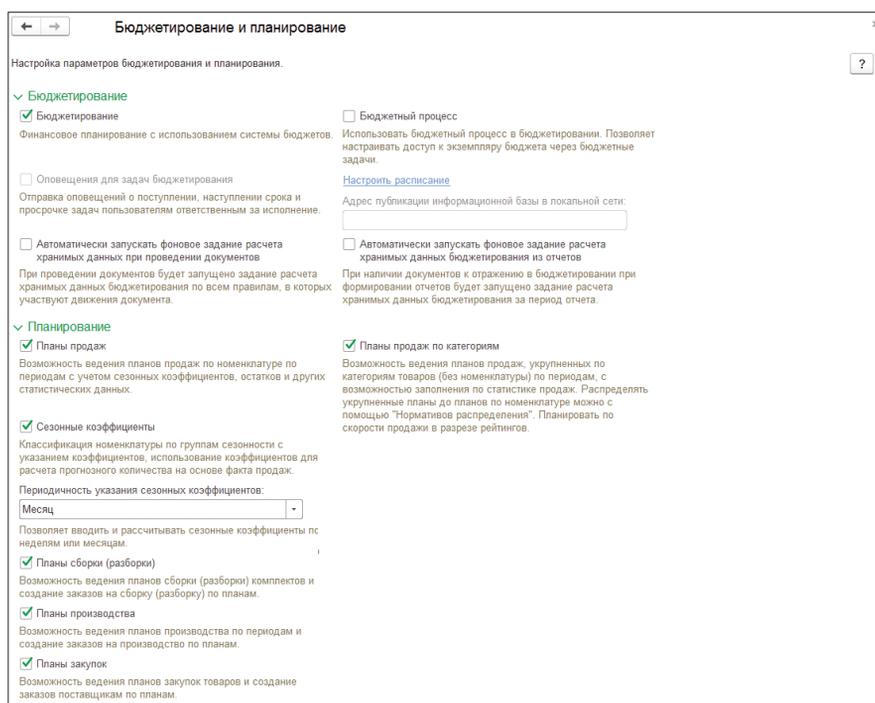


Рис. 4.7. Раздел «НСИ и администрирование – Бюджетирование и планирование»

Инициализация подсистемы состоит из настройки нормативно-справочной информации, включающей в себя:

- **Сценарии планирования** – предназначены для хранения разрезов планирования.
- **Виды планов** – используются для хранения настроек заполнения документов планов по сценариям.
- **Источники данных для планирования** – список настроек данных для использования при заполнении планов.
- **Сезонные коэффициенты** – коэффициенты зависимости активности (спроса) от времени года для расчетов планов.
- **Нормативы распределения** – указываются для товарных категорий и позволяют распределять план продаж по товарным

категориям до номенклатуры в пропорциях, указанных по дополнительным реквизитам номенклатуры или ее характеристикам.

- **Товарные категории** – классификатор групп товаров, которые в процессе удовлетворения потребностей воспринимаются покупателями как взаимосвязанные или взаимозаменяемые. При этом товарная категория может быть представлена как брендовым товаром, так и товаром, не имеющим собственного бренда. Например: молочная продукция, сыры, колбасы, смартфоны, холодильники и т.п. Или возможна группировка товара в категории – например, по смартфонам конкретных брендов.

Схема связей оперативных планов с нормативно-справочной информацией подсистемы «Планирование»:

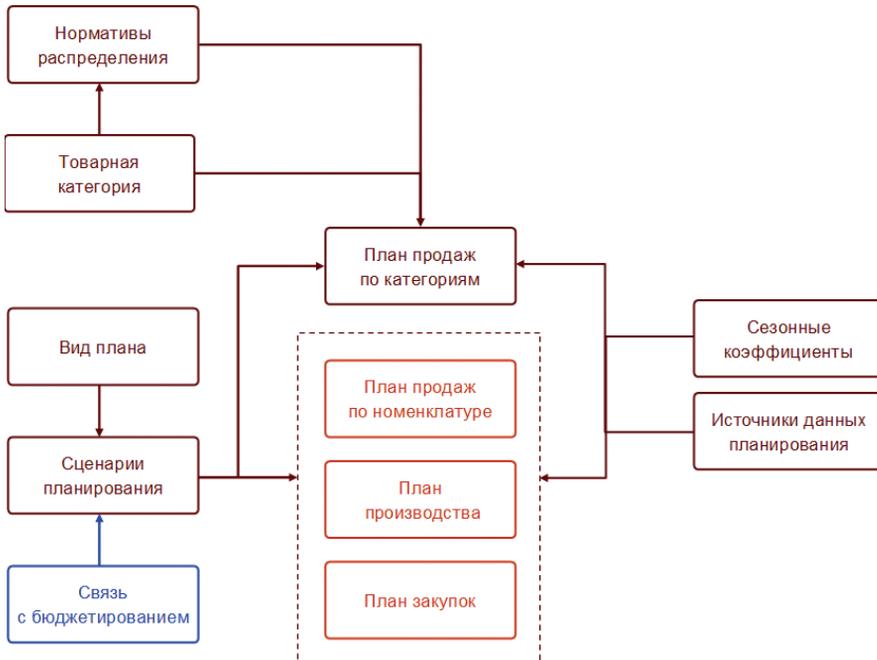


Рис. 4.8. Связь оперативных планов с НСИ подсистемы «Планирование»

Рассмотрим на примере один из возможных сценариев последовательности бизнес-процесса оперативного планирования в 1С:ERP от плана продаж к закупкам и производству.

На горизонт планирования, равный годовому периоду из 12 месяцев, формируется **План продаж по категориям**. План скользящий, с ежеквартальным перепланированием и добавлением нового квартала.

Ежемесячно формируется **План продаж по номенклатуре** на основании плана продаж по категориям. Горизонт планирования – 3 месяца. Перепланирование и добавление нового периода выполняются один раз в месяц.

Ежемесячно **План продаж по номенклатуре** преобразуется в **План закупок** и в **План производства**. При этом в план закупок включаются материалы, необходимые для обеспечения плана производства.

Еженедельно план производства и планы закупок преобразуются в заказы поставщикам и заказы на производство планирования по скользящему принципу на будущий месячный период, то есть состоящий из 4 недель с еженедельным уточнением дополнительной недели.

Отчеты по подсистеме планирования:

- Отчет по сбалансированности планов – предназначен для проверки корректности и сбалансированности составленных планов. С помощью отчета можно оценить, выполнимы ли планы потребностей за счет планов обеспечения. Отчет можно вызвать из любого документа плана с отбором по периоду планирования, сценарию и номенклатуре из документа плана.
- Отчеты по исполнению планов (план-фактные):
 - исполнение планов продаж (по подразделениям, клиентам, складам, менеджерам);
 - исполнение планов производства;
 - исполнение планов сборки (разборки);

- исполнение планов закупки (по подразделениям, поставщикам, складам);
- исполнение планов по оплате клиентов и поставщикам.

Отчеты по исполнению планов позволяют оценить фактическое состояние запасов и заказов под них. Например, состояние закупок товаров по плану и созданных заказов поставщику, которые еще не поступили на склад.

План продаж

План (бюджет) продаж является базой для других бюджетов, предполагает прогнозирование будущих объемов продаж с учетом результатов маркетинговых исследований, анализа прошлых периодов и действующих контрактов.

Планируемые продажи должны быть сопоставлены с уровнем имеющихся производственных мощностей через связь планов продаж и производства. С обратными корректировками, если спрос окажется выше возможностей производства, либо с дополнительным планированием закупок товаров на стороне для покрытия такого плана продаж.

Связанные с продажами (доходами) сопутствующие расходы задаются в бюджете коммерческих расходов сбытовыми подразделениями. Там детализируются все предполагаемые затраты на реализацию продукции (услуг) в будущем периоде:

- переменные (комиссионные и транспортные издержки);
- постоянные (расходы на рекламу и фиксированный оклад менеджеров по продаже).

Ниже приведен пример бюджета продаж на год по подразделениям и видам номенклатуры. Бюджет в таком виде может составляться в электронных таблицах без использования систем автоматизации.

Бюджет продаж 2017

Подразделение / вид номенклатуры	Выручка 2016 факт по октябрь + среднемесячный прогноз, млн.руб.	Выручка планируемая 2017, млн.руб.
Продажи		
Отдел сбыта	27 000	30 000
Оборудование	27 000	30 000
Торговый дом	35 000	38 000
Оборудование	18 000	20 000
Корпусная мебель	14 000	15 000
Услуги (без количества)	3 000	3 000
ИТОГО:	62 000	68 000

Рис. 4.9. Пример бюджета продаж на год по подразделениям и видам номенклатуры

Для планирования/прогнозирования запасов подсистема оперативного планирования 1С:ERP дает следующие возможности:

- планирование продаж и оплат от клиентов с детализацией до подразделения, склада, партнера и соглашения;
- хранение нормативов, источников и прочих параметров формирования и автоматического заполнения планов продаж;
- автоматическое заполнение планов продаж по формулам, по источникам данных планирования или путем загрузки из файлов электронных таблиц;
- анализ исполнения планов продаж и оплат от клиентов;
- сопоставление плана продаж с прочими планами потребностей и обеспечения.

Для формирования и планирования потребностей по продажам предусмотрено два вида планов:

- планирование продаж по категориям;
- планирование продаж по номенклатуре.

Поддерживается укрупненное планирование продаж в разрезе товарных категорий в соответствии с форматами магазинов – так называемое ассортиментное планирование. На основе укрупненных планов составляются детализированные планы продаж номенклатурных позиций в соответствии с заданными нормативами распределений.

Ассортиментное планирование позволяет решать следующие задачи:

- сохранение статистики продаж по товарным категориям и коллекциям товаров при смене ассортимента;
- создание детализированных планов продаж по новым номенклатурным позициям при смене ассортимента (новый модельный ряд, новый цвет и т. д.) в соответствии со статистикой продаж предыдущих коллекций.

Для управления ассортиментным планированием предусмотрены следующие возможности:

- распределение товаров по товарным категориям и коллекциям;
- распределение складов (магазинов) по форматам;
- планирование количества ассортиментных позиций и установка квот ассортимента;
- исключение из ассортимента товаров старой коллекции и ввод в ассортимент товаров новой коллекции;
- формирование обобщенных планов продаж по товарным категориям;
- определение нормативов распределения в рамках товарных категорий;
- формирование детализированных планов продаж по номенклатуре.

План закупок

Планы закупок и расхода материалов, содержащие данные о плановых потребностях в материальном снабжении, могут представлять собой как несколько самостоятельных бюджетов, так и один сводный план, который в большинстве случаев предпочтительнее. В плане закупок определяются временные и количественные показатели закупок сырья,

материалов и комплектующих, требующихся для выполнения производственных программ или планов продаж. Объемы и сроки закупок при этом определяются производственным бюджетом и планируемыми изменениями материальных запасов. Стоимостные показатели бюджета представляют собой соответствующие произведения количества единиц материалов и их предполагаемых закупочных цен.

Ниже приведен пример возможного внешнего плана закупок на месяц по видам номенклатуры и номенклатуре. Бюджет в таком виде может составляться в электронных таблицах без использования систем автоматизации.

План закупок

Вид номенклатуры / номенклатура / комплектующая	Цена	январь.17	
		Материалы	Стоимость
Оборудование			972 550
Труба квадратная 50x50x4 Ст3пс	145	1 321	191 574
Труба квадратная 25x25x2 Ст3пс	125	3 597	449 575
Лист 6 Ст3пс5	27	734	19 451
Прочие			311 950
Корпусная мебель			365 653
Плита ДСП 18 мм	270	157	42 390
Плита ДСП 18 мм	282	157	44 274
Плита ДСП 22 мм	292	238	68 768
Кромка 22x0.6 мм (береза)	50	1 134	56 677
Кромка 22x0.8 мм (груша)	50	749	37 445
Кромка 26x2.0 мм (береза)	50	752	37 602
Прочие	500	157	78 500
ИТОГО:			1 338 203

Рис. 4.10. Пример плана закупок на месяц по видам номенклатуры и номенклатуре

В рамках оперативного планирования закупок 1С:ERP предусмотрены следующие возможности:

- планирование закупок с детализацией по складу, подразделению, партнеру и соглашению;
- хранение параметров формирования и автоматического заполнения планов закупок;
- автоматическое заполнение планов по формулам, по источникам (данным системы) или путем загрузки из файлов в формате электронных таблиц;

- сопоставление планов закупок с прочими планами потребностей и обеспечения;
- контроль исполнения планов закупок и оплат поставщикам.

План производства

План производства содержит информацию о количественных объемах товаров, которые должны быть произведены для бесперебойного и своевременного обеспечения планируемых продаж. Как следствие, с учетом данных о предполагаемом уровне и движении товарных запасов готовой продукции и объемах производства разрабатывают производственные графики.

Ниже приведен пример возможного внешнего плана производства и внутреннего потребления на квартал по видам номенклатуры, продукции и потребляемым материалам. Бюджет в таком виде может составляться в электронных таблицах без использования систем автоматизации.

План производства и внутреннего потребления

Вид номенклатуры / номенклатура / комплектующая	Цена	янв.17			фев.17			мар.17		
		Кол-во изделий	Материалы	Стоимость мат-ов	Кол-во изделий	Материалы	Стоимость мат-ов	Кол-во изделий	Материалы	Стоимость мат-ов
Оборудование		367		972 550	353		935 450	346		916 900
Стоп инструментальный СИ1000		110		290 994	106		279 894	104		274 343
Труба квадратная 50x50x4 Ст3пс	145		1 321	191 574		1 271	184 266		1 246	180 612
Лист 6 Ст3пс5	27		220	5 835		212	5 613		208	5 501
Прочие	850		110	93 585		106	90 015		104	88 230
Верстак ТМ500		257		681 556	247		655 556	242		642 557
Труба квадратная 25x25x2 Ст3пс	125		3 597	449 575		3 459	432 425		3 391	423 850
Лист 6 Ст3пс5	27		514	13 616		494	13 096		484	12 837
Прочие	850		257	218 365		247	210 035		242	205 870
Корпусная мебель		157		365 653	126		293 454	133		309 757
Стоп письменный		157		365 653	126		293 454	133		309 757
Плита ДСП 18 мм	270		157	42 390		126	34 020		133	35 910
Плита ДСП 18 мм	282		157	44 274		126	35 532		133	37 506
Плита ДСП 22 мм	292		236	68 766		189	55 188		200	58 254
Кромка 22x0.6 мм (береза)	50		1 134	56 677		910	45 486		960	48 013
Кромка 22x0.8 мм (груша)	50		749	37 445		601	30 051		634	31 721
Кромка 26x2.0 мм (береза)	50		752	37 602		604	30 177		637	31 854
Прочие	500		157	78 500		126	63 000		133	66 500
ИТОГО:				1 338 203			1 228 904			1 226 657

Рис. 4.11. Пример плана производства

В рамках оперативного планирования производства в системе 1C:ERP предусмотрены следующие возможности:

- планирование производства с детализацией по подразделению-диспетчеру;
- автоматическое заполнение планов производства по формулам, по источникам (данным системы) или путем загрузки из файлов в формате электронных таблиц;
- хранение параметров формирования и автоматического заполнения планов производства;
- планирование полуфабрикатов;
- оценка потребностей в материалах, трудовых ресурсах и рабочих центрах;
- контроль исполнения планов производства.

План сборки (разборки)

План сборки (разборки) задает потребление запасов одного вида и формирование новых запасов другого вида. План формируется на период, в рамках которого планируемое количество к сборке (разборке) детализируется до указанной периодичности плана: неделя, декада, месяц и т.д. Например, если указанный период составляет один год, а периодичность – месяц, то в каждой строке плана сборки (разборки) нужно будет ввести 12 помесечных планов.

По внешнему виду план сборки (разборки) может быть похож на приведенный выше план производства, где из потребляемых сборкой комплектующих собирается готовое изделие либо исходное изделие, наоборот, разбирается на составные части.

Для оперативного планирования сборки (разборки) в системе 1С:ERP предусмотрены следующие возможности:

- планирование сборки и разборки с детализацией по складу;
- планирование сборки комплектов;
- хранение параметров формирования и автоматического заполнения планов сборки;
- автоматическое заполнение планов по формулам, по источникам (данным системы) или путем загрузки из файлов в формате электронных таблиц;
- сопоставление планов сборки с прочими планами потребностей и обеспечения;
- контроль исполнения планов сборки (разборки).

План сборки (разборки) позволяет более точно прогнозировать запасы по периодам и является, по сути, простым производством, требующим потребления материалов и дающим готовую продукцию на выходе.

Интеграция с подсистемой «Бюджетирование»

Для автоматического получения данных оперативных планов в подсистеме «Бюджетирование» необходимо сделать настройки для сценариев и видов планов. После этого при проведении документов планов в бюджетировании появятся данные, которые можно использовать в формировании других бюджетов или анализировать через бюджетные отчеты.

В сценарии планирования нужно включить отражение планов в бюджетировании и указать сценарий бюджетирования, куда переносить данные (см. рис. 4.12).

В виде плана нужно указать статьи бюджетирования, которые будут зависеть от типа плана: для продаж – одни, для закупок – другие и т. д., см. рис. 4.13.

← → ☆ Планирование закупок бытовой техники (Сценарий товарного планирования)

Записать и закрыть Записать Еще ?

Основное Настройки создания (3)

Наименование: Планирование закупок бытовой техники

Описание: Сценарий помесячного планирования объема закупок бытовой техники

Периодичность: Месяц

Отображение периода:

 Диапазон дат Номер периода (в пределах года)

Влияет на отображение периода в колонках документов и печатных форм. Если "Диапазон дат" — заголовок периода для периодичности "Неделя" будет "08.07—14.07". Если "Номер периода (в пределах года)" — заголовок будет "28 неделя".

Планирование закупок:

 Только по количеству По количеству и сумме Валюта:

Планирование продаж:

 Только по количеству По количеству и сумме

Не рекомендуется изменять параметры после ввода документов планирования.

Планирование по назначениям

Получать данные других планов в статусе: Утвержден

Данные из других планов будут получены, если эти планы в указанном статусе или выше. Формирование заказов по планам возможно, если документ в статусе "Утвержден".

Отображение в бюджетировании

Отражать планы в бюджетировании По сценарию: Основной помесячный пл

Рис. 4.12. Настройки для отражения товарных планов в бюджетировании

← → ☆ Основной (Вид плана)

Записать и закрыть Записать Еще ?

Сценарий: Планирование закупок бытовой техники

Наименование: Основной

Описание:

Использовать для: Плана продаж

Простой вариант заполнения (по формуле) Расширенный вариант заполнения (по источникам)

Простой вариант заполнения предназначен для "тянущей" схемы планирования, когда целевым является "План продаж", а остальные планы обеспечивают его исполнение. Необходимо указать источники данных и схему их взаимодействия в правиле заполнения. Позволяет настраивать произвольные отборы, получать данные с различной детализацией.

Замещающий Суммирующий

Замещающий план заменяет предыдущий, возможно использовать для Скользящего планирования. Суммирующий план суммирует план с предыдущим.

Количество периодов по умолчанию: 3

Количество периодов планирования по умолчанию при создании документа.

Отображать по статьям бюджетирования:

Продажи: Выручка от реализации тс

Оплаты:

Выделять оплаты (после отгрузки):

Рис. 4.13. Настройки вида плана

Статьи бюджетирования можно потом переопределить в документе ввода планов. Это позволяет по одному виду планов получать бюджеты по разным статьям.

План продаж 00-00000038 от 12.04.2017 16:00:18

Основное | Файлы | Задачи | Мои заметки

Провести и закрыть | Отчеты | План продаж

Статус: Утвержден

Основное | Товары (1)

Номер: 00-00000038 от: 12.04.2017 16:00:18 Период с: 01.01.2017 по: 30.04.2017

Сценарий: Планирование закупок бытовой техники Вид плана: Основной

Периодичность: Месяц Отражать по статьям бюджетирования:

Подразделение: Цех мехобработки Продажи товаров: Выручка от реализации товаров, работ

Ответственный: Орлов Александр Владимирович

Комментарий:

Рис. 4.14. Форма документа «План продаж»

При проведении документа в подсистеме «Бюджетирование» будут автоматически появляться обороты по статье бюджетирования с заполненными из оперативного плана аналитиками. Аналитики заполняются при наличии такой информации в оперативных планах. Так как в бюджетировании по статье бюджетов аналитику можно настроить произвольным образом, то та аналитика, которой подходящее соответствие не нашлось, останется пустой.

Ведение оперативных планов в подсистеме «Бюджетирование»

Оперативные планы могут сразу составляться в подсистеме «Бюджетирования», без использования подсистемы планирования запасов.

Ведение оперативных планов в подсистеме «Бюджетирование» не дает дальнейшей связи с оперативным учетом по формированию заказов и не использует специализированный функционал из планирования запасов. Составленные в бюджетировании планы могут быть источниками данных для планов в подсистеме «Планирование запасов», обеспечивая тем самым подход «сверху вниз», тогда как получение в бюджетировании данных из оперативных планов обеспечивает подход «снизу вверх».

Для составления оперативных планов заводятся необходимые статьи бюджетирования с нужной аналитикой.

Например, для плана продаж это может быть статья **Продажи товара** с аналитикой **Номенклатура**.

Продажи товара (Статьи бюджетов) (1С-Предприятие)

Основное Правила получения фактических данных Зависимые показатели

Записать и закрыть Записать Оборотная ведомость

Еще ?

Наименование: Продажи товара Код: 000000026

Описание:

В группе статей: Производственная модель

Виды аналитик

Аналитика 1: Номенклатура Аналитика 4:

Аналитика 2: Аналитика 5:

Аналитика 3: Аналитика 6:

Учет

По количеству

Указанная единица измерения: шт

Единица измерения определяется аналитикой:

По валюте

Валюта указывается в виде бюджета

Валюта определяется аналитикой:

Рис. 4.15. В статье бюджета может быть указана необходимая аналитика

Статья может быть без детализации до номенклатуры. Например, план выручки от продаж контрагентам и их договорам без детализации до товаров. Это актуально для сервисных компаний, когда в случае оказания услуг конкретные номенклатуры не так важны (см. рис. 4.16).

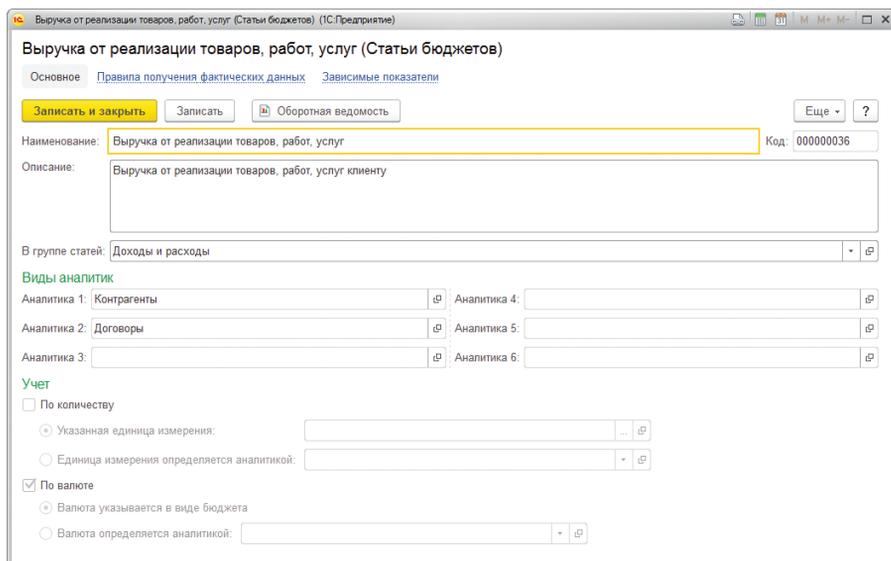


Рис. 4.16. Статья бюджетов с аналитикой «Контрагенты» и «Договоры»

Далее из таких статей составляется **Вид бюджета**. Его структура может быть, например, такой:

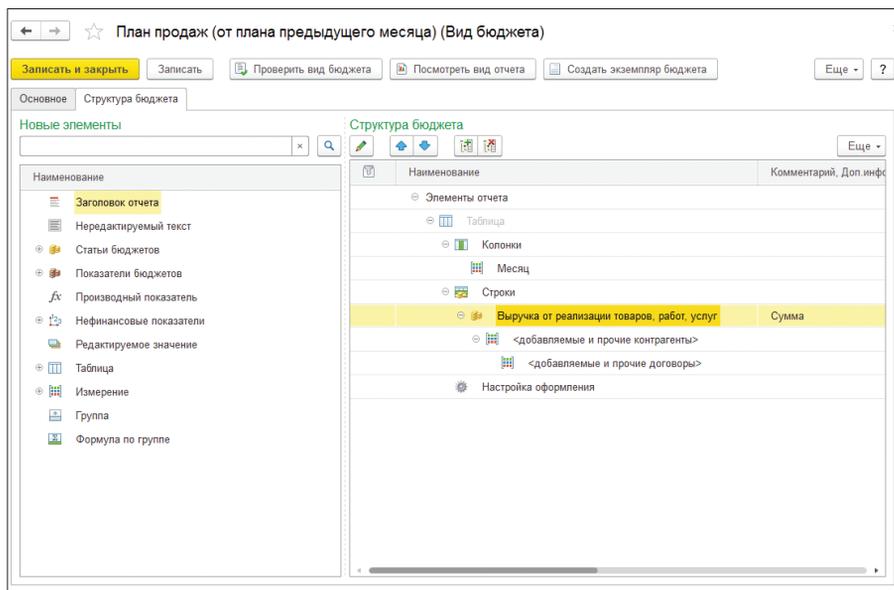


Рис. 4.17. Возможная структура вида бюджета «План продаж»

Виды бюджета используются для ввода планов документами **Экземпляр бюджета**, настраиваются для заполнения в этапах бюджетного процесса и попутно являются отчетными формами.

Полученные при планировании данные по оперативным планам могут быть источником для расчетов других оперативных бюджетов и основой для заполнения консолидированных финансовых бюджетов.

Глава 5. Составление мастер-бюджетов

Финансовые бюджеты и принцип двойной записи в бюджетной модели

Финансовые бюджеты предназначены для управления финансами предприятия, оценки финансового состояния бизнеса для анализа и принятия управленческих решений.

Финансовые бюджеты позволяют руководителям иметь всю необходимую информацию для оценки финансового положения компании и контроля за его изменением. Финансовые бюджеты дают информацию для оценки финансовой состоятельности бизнеса и его инвестиционной привлекательности. Потенциальные инвесторы для принятия своих решений будут смотреть финансовую отчетность компании за прошлые периоды и анализировать финансовые бюджеты на будущие периоды.

Поэтому для полноценного бюджетирования в компании необходимо обязательное составление набора финансовых бюджетов. Набор из трех основных финансовых бюджетов является типовым при построении бюджетной модели. В его состав входят:

- бюджет доходов и расходов (БДР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- бюджет балансового листа (ББЛ).

Нужно отметить, что все три формы финансовых бюджетов (называемых мастер-бюджетами) на практике одновременно могут не внедряться. Компания может планировать свою деятельность только кассовым методом по поступлениям и оплатам денежных средств и потому ограничить свою бюджетную модель одним БДДС. Либо может прогнозировать все методом начислений по доходам и расходам, формируя и управляя прибылью (и убытками). Тогда все бюджетирование будет подчинено БДР.

Составление полноценного ББЛ (или прогнозного баланса) требует полноценной двойной записи от прогнозирования, которую довольно сложно получить, учитывая высокоуровневую детализацию самого планирования.

Ведение одного лишь баланса без других бюджетов не имеет смысла. Хотя теоретически можно представить ситуацию, когда по данным прошлых периодов, опираясь на фактическую отчетность (баланс компании), удастся составить прогнозный баланс на будущие периоды, указав явные суммы по показателям баланса. Но баланс состоит из остаточных показателей, тогда как БДР, БДДС и большинство оперативных бюджетов состоят из оборотных статей. Именно планирование оборотов позволяет контролировать исполнение бюджета по периодам за счет анализа текущих доходов и расходов по статьям. Один лишь прогнозный баланс сложно исполнять и контролировать в процессе ежедневной работы.

К тому же в балансе должно соблюдаться правило сходимости: сумма активов равна сумме пассивов. Такое правило сложно будет соблюдать при вводе сумм бюджета сразу в виде показателей баланса. Это связано с неоднозначным влиянием одних показателей на другие. Например, увеличение какого-то показателя в активах может уменьшать другой показатель в активах, а не увеличивать пассивы. Нужно знать это влияние и, указывая сумму одного показателя, сразу изменять сумму другого показателя (а то и нескольких сразу). Для этого подход двойной записи придется держать в уме и применять при вводе значений показателей – не многие аналитики на такое способны.

Принцип двойной записи и настроенная в системе автоматизации связь статей (оборотов) с показателями (остатками) бюджетирования позволяют получить расчетный прогнозный баланс автоматически по данным других бюджетов. Модель, состоящая из статей и показателей, должна

быть замкнутой, целостной картиной баланса: все оборотные статьи должны увеличивать какие-то показатели бюджетов (остаточные показатели баланса) и одновременно уменьшать другие показатели. Допускаются статьи бюджетов без влияния на показатели, но такие статьи не влияют на баланс и применяются для промежуточных расчетов в операционных бюджетах.

Рассмотрим, что такое активы и пассивы, которые упоминались применительно к прогнозному балансу. Если совсем кратко:

- **Активы** (от латинского *aktivus* – «деятельный», «действующий») – это то, что приносит компании деньги (имущество и задолженность перед компанией).
- **Пассивы** (от латинского *passivus* – «страдающий», «недеятельный») – это то, что забирает деньги компании (обязательства, долги).

Подробнее эти понятия рассмотрим в разделе «Бюджет балансового листа».

Влияние статей бюджетов на показатели прогнозного баланса похоже на бухгалтерскую двойную запись (называемую обычно проводкой): Дебет – Кредит. Одна и та же сумма увеличивает один бухгалтерский счет (счет дебета) и уменьшает другой (счет кредита). Сами бухгалтерские счета являются остаточными показателями учета, а отчет по сальдо плана счетов представляет собой упрощенный баланс (trial balance).

Отчет **Trial balance**, активно применяемый в Международных стандартах финансовой отчетности (МСФО), представляет собой обычную бухгалтерскую оборотно-сальдовую ведомость по плану счетов. Такой отчет содержит данные о дебетовых и кредитовых остатках по счетам на начало и конец отчетного периода, а также обороты за период. Отчет служит для проверки правильности учета, так как при отсутствии ошибок в бухгалтерском учете сумма дебетовых остатков на конец периода должна быть равна сумме кредитовых остатков на конец периода.

По аналогии со стандартными бухгалтерскими отчетами в бюджетировании 1С:ERP есть свой отчет **Оборотно-сальдовая ведомость по показателям бюджетов**. Отчет предназначен для план-фактного анализа

показателей бюджетов и их аналитик с учетом связей со статьями бюджетирования. Конечное сальдо по показателям рассчитывается как начальное сальдо плюс обороты по статьям.

Оборотно-сальдовая ведомость по показателям бюджетов

Период: 01.01.2015 - 31.12.2015 Сценарий: Основной помесечный план

Валюта: RUB Показатель бюджетов: Дебиторская задолженность

Сформировать Настройки... Варианты отчета - Найти... Еще ?

Оборотно-сальдовая ведомость по показателям бюджетов

Параметры: Период: 01.01.2015 - 31.12.2015
Дата актуальности:
Валюта: RUB
Обороты по статусам: Утвержден
Сценарий: Равно "Основной помесечный план"

Показатель бюджетов / Аналитика / Статья бюджетов	Данные сценария			Фактические данные	
	Сальдо на начало	Приход	Расход	Сальдо на конец	Сальдо на начало
Основной помесечный план	-1 292 175,83	2 639 435,18	2 639 435,18	-1 292 175,83	-1 292 175,83
Дебиторская задолженность		519 750,00	519 750,00		
Дальстрой (западный филиал)		519 750,00	519 750,00		
Договор реализации		519 750,00	519 750,00		
Выручка от реализации товаров, работ, услуг		519 750,00			
Поступления от реализации товаров, работ услуг			519 750,00		
Денежные средства		519 750,00		-144 172,45	
Оплата заработной платы АУП			103 950,00		
Оплата коммерческих расходов			30 145,51		
Оплата налогов и взносов			16 737,05		
Оплата общеобщественных расходов (услуги)			29 879,00		
Оплата сырья, товаров, работ, услуг			483 210,89		
Поступления от реализации товаров, работ услуг		519 750,00			
Запасы		483 210,89	272 090,28	211 120,61	
Западный склад		483 210,89	272 090,28	211 120,61	
Закупка товаров		483 210,89			
Собственность реализованной продукции			272 090,28		
Кредиторская задолженность		559 972,45		559 972,45	
Запад-Логистик			18 191,25	-18 191,25	
Договор транспортировки товаров			18 191,25	-18 191,25	

Рис. 5.1. Отчет «Оборотно-сальдовая ведомость по показателям бюджетов»

От полноценного финансового отчета упрощенный баланс отличаются отсутствием группировок по активам и пассивам и объединение сумм по строкам в сводные показатели финансовой отчетности.

Бюджетная модель может содержать только несколько показателей и статей, покрывающих интересные для прогнозирования моменты, то есть быть неполноценной с точки зрения бухгалтерского учета. Полная детализация для прогнозирования может не требоваться, достаточно планировать основную деятельность, где «крутится» большинство всех доходов и расходов.

Например, модель для торговой деятельности может быть такой:



Рис. 5.2. Пример схемы связей статей и показателей в бюджетной модели

Здесь в качестве показателей бюджетирования присутствуют денежные средства, товары, дебиторская и кредиторская задолженности и прибыли и убытки. Статьи бюджетирования соединяют показатели между собой (что-то увеличивается, что-то уменьшается).

Это далеко не полная модель. В ней отсутствуют, например, внеоборотные активы, прочие активы и пассивы. Более полной эта модель может стать при такой схеме (см. рис. 5.3).

В реальности показателей могут быть десятки или даже сотни, а статей, соединяющих показатели, еще больше. Визуально отобразить такую схему можно только по частям (по каким-то цепочкам бизнес-процессов), иначе сводная схема превратится в нечитаемую паутину из стрелок.

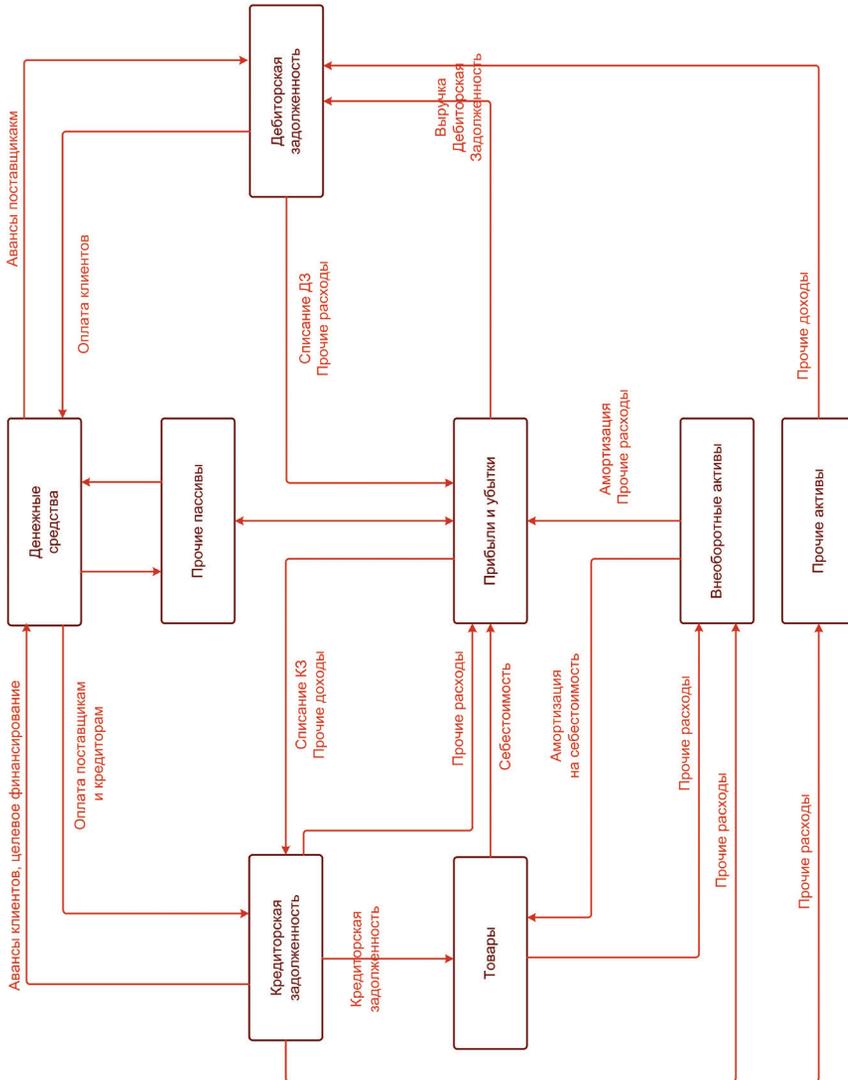


Рис. 5.3. Схема упрощенного управленческого баланса из показателей и статей бюджетов

Удобно такую модель представлять в виде отчета, где приведена таблица влияния статей на показатели.

Статья бюджетов	Итого	Дебиторская задолженность	Денежные средства	Денежные средства	Запас готовой продукции	Запас мате
	Коэффициент влияния	Коэффициент влияния	Коэффициент влияния	Коэффициент влияния	Коэффициент влияния	Коэффициент влияния
Выручка от реализации товаров, работ, услуг	<сбалансирован>	1,00				
Закупка товаров	<сбалансирован>					
Зарплата производственных рабочих	-1,00			-1,00		
Коммерческие расходы	<сбалансирован>					
Налог на прибыль	<сбалансирован>					
Начисление заработной платы АУП	<сбалансирован>					
Общехозяйственные расходы (услуги)	<сбалансирован>					
Оплата заработной платы АУП	<сбалансирован>		-1,00			
Оплата коммерческих расходов	<сбалансирован>		-1,00			
Оплата коммерческих расходов	-1,00			-1,00		
Оплата налогов и взносов	<сбалансирован>		-1,00		-1,00	
Оплата налогов и взносов	-1,00				-1,00	
Оплата общехозяйственных расходов	-1,00				-1,00	
Оплата общехозяйственных расходов (услуги)	<сбалансирован>			-1,00		
Оплата сырья, товаров, работ, услуг	<сбалансирован>		-1,00		-1,00	
Оплата сырья, товаров, работ, услуг	-1,00				-1,00	
Поступление готовой продукции	1,00					1,00
Поступление материалов	1,00					
Поступления от реализации товаров, работ услуг	<сбалансирован>	-1,00	1,00			
Поступления от реализации товаров, работ услуг	1,00				1,00	
Продажи товара	-1,00					-1,00
Расход готовой продукции	-1,00					-1,00
Расход материалов	-1,00					
Себестоимость реализованной продукции	<сбалансирован>					

Рис. 5.4. Влияние статей на показатели бюджетов

В строках отчета указываются статьи (обороты), в колонках – показатели (остатки), на пересечении – коэффициент влияния: 1 или -1 (или дробный). Статьи указываются в строках, потому что статей обычно больше, чем показателей, и отчет должен читаться и печататься по ширине.

Проверочной колонкой в отчете является итог по сумме коэффициентов. Общий коэффициент влияния должен равняться нулю, тогда статья сбалансированно влияет на показатели (одни уменьшает, другие увеличивает).

На практике это правило не всегда выполняется, так как есть операционные бюджеты со своими показателями, которые планируются без соблюдения принципа двойной записи и в финансовый результат попадают через связанные бюджеты.

Далее рассмотрим подробнее каждый финансовый бюджет отдельно.

Бюджет доходов и расходов

Бюджет доходов и расходов, называемый также бюджетом прибылей и убытков или планом финансовых результатов (от англ. Income statement или Profit and loss), решает следующие задачи:

- Обеспечение положительного финансового результата (прибыли) компании.
- Повышение эффективности работы компании.
- Контроль динамики эффективности работы компании.

Основной смысл бюджета доходов и расходов – показать руководителям компании эффективность ее хозяйственной деятельности в предстоящий планируемый период. То есть показать, будет или нет прибыль (валовая, операционная, чистая) как превышение доходов над расходами по результатам деятельности в периоде.

Валовая прибыль (англ. gross profit) – это общая прибыль, полученная от всех видов деятельности компании. Считается как разница между выручкой и себестоимостью реализованной продукции и услуг.

Операционная прибыль (англ. operating income) – финансовый результат от всех видов деятельности до уплаты налога на прибыль и процентов по заемным средствам. Считается как разность между валовой прибылью и операционными расходами.

Чистая прибыль (англ. net profit) – это прибыль, очищенная от начисленных налогов, которую компания может распределять по своему усмотрению на дивиденды или в фонды накопления и потребления.

Составление БДР позволяет:

- установить лимиты основных видов расходов;
- задать целевые показатели прибыли (или убытка);
- проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли;

- провести анализ с целью оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет;
- проанализировать возможности досрочного возврата заемных средств;
- проанализировать формирование фондов накопления (на пополнение основных и оборотных фондов, на инвестиционные проекты) и потребления (на оплату труда, дивиденды).

Состав статей бюджета индивидуален для каждой компании и зависит от вида деятельности и отрасли. Но в любом случае в БДР есть группа статей доходов и группа статей расходов. Разница между доходами и расходами показывает предполагаемый финансовый результат в периоде планирования (прибыль или убыток).

Типовая структура статей для БДР:

- Доходы:
 - Доходы от основной деятельности (выручка от реализации товаров и услуг).
 - Прочие доходы (сдача в аренду, проценты по займам, выручка по неосновной деятельности, доход по ценным бумагам, курсовые разницы и т. п.).
- Расходы:
 - Себестоимость реализованной продукции.
 - Общепроизводственные расходы (прямые и косвенные расходы, связанные с производством продукции: зарплата производственного персонала, амортизация производственного оборудования, поступление материалов и т. п.).
 - Общехозяйственные расходы (затраты на обеспечение и управление операционной деятельностью компании: заработная плата непроизводственного персонала, аренда, коммунальные и эксплуатационные затраты, ремонт, амортизация непроизводственных основных средств и т. п.).

- Коммерческие расходы (затраты на транспортировку, хранение, страхование, рекламу и маркетинг, комиссионные вознаграждения посредникам и т. п.).
- Прочие расходы (внерезультативные расходы: проценты к уплате, штрафы и пени, курсовые разницы и т. п.).
- Финансовый результат:
 - Прибыль до налогообложения (доходы минус расходы, операционная прибыль).
 - Налог на прибыль (расчетный расход по налогу по прогнозной прибыли до налогообложения).
 - Чистая прибыль (прибыль до налогообложения минус налог на прибыль).

Существует особенность для статьи «Себестоимость реализованной продукции» из группы расходов в БДР: необходимо отражать себестоимость именно реализованной, а не вообще выпущенной в периоде продукции. Эти две величины могут совпадать, только если в начале периода никаких запасов не было и продали все произведенное или закупленное. В общем случае суммы себестоимости реализованной продукции и себестоимости произведенной продукции отличаются, так как продаются запасы прошлых периодов и формируются переходящие в следующий период запасы новыми выпусками продукции. Для компаний, оказывающих услуги, в себестоимость относится заработная плата персонала, а также дополнительные затраты, связанные непосредственно с оказанием этой услуги. В зависимости от специфики деятельности в состав себестоимости могут также попасть затраты, традиционно отображаемые в составе других групп. Например, для компании, чья основная деятельность – это сдача в аренду недвижимости, в качестве себестоимости реализованных по аренде услуг отражается амортизация сданных в аренду зданий.

Бюджет доходов и расходов занимается прогнозированием структуры себестоимости выпускаемой продукции на предстоящий период с выделением переменных и условно-постоянных затрат, валовой, операционной и чистой прибыли. По данным БДР можно судить о рентабельности производства (норме прибыли), величине прибыли

и возможностях погашения заемных средств. По данным БДР можно рассчитать точку безубыточности, определить лимиты основных видов затрат, сумм перечислений учредителям по результатам хозяйственной деятельности на бюджетный период (то есть отчисления дивидендов из прибыли).

Для настройки БДР в системе 1С:ERP нужно принять во внимание факт, что оперативный учет (а также регламентированный и управленческий учеты) не оперирует статьями бюджетирования для классификации доходов и расходов. Для классификации прочих доходов и расходов есть отдельные справочники: статьи доходов и статьи расходов. Для основной деятельности статьи считаются предопределенными: выручка (доходы) и себестоимость (расходы) – и явно нигде не указываются. Справочники статей доходов и расходов могут являться аналитикой для статей бюджетирования. Поэтому состав структуры БДР по статьям бюджетирования для основной деятельности может быть детализирован до аналитики вида номенклатуры (или самой номенклатуры), контрагентов и складов. Для прочих доходов и расходов статьи бюджетирования могут дополнительно уточняться до аналитик статей доходов и расходов из оперативного учета. Это повышает детализацию прогнозирования и сопоставимо с учетом для последующего план-фактного анализа.

Ниже приведены примеры статей бюджетов.

Выручка от реализации товаров, работ, услуг – аналитика **Контрагенты** и **Договоры** (см. рис. 5.5).

Себестоимость реализованной продукции – аналитика **Склады** (см. рис. 5.6 и 5.7).

Выручка от реализации товаров, работ, услуг (Статьи бюджетов) (1С:Предприятие)

Основное [Правила получения фактических данных](#) [Зависимые показатели](#)

Записать и закрыть

Наименование: Код:

Описание:

В группе статей:

Виды аналитик

Аналитика 1: Аналитика 4:

Аналитика 2: Аналитика 5:

Аналитика 3: Аналитика 6:

Учет

По количеству

Указанная единица измерения:

Единица измерения определяется аналитикой:

По валюте

Валюта указывается в виде бюджета

Валюта определяется аналитикой:

Рис. 5.5. Пример статьи бюджета для выручки

Себестоимость реализованной продукции (Статьи бюджетов) (1С:Предприятие)

Основное [Правила получения фактических данных](#) [Зависимые показатели](#)

Записать и закрыть

Наименование: Код:

Описание:

В группе статей:

Виды аналитик

Аналитика 1: Аналитика 4:

Аналитика 2: Аналитика 5:

Аналитика 3: Аналитика 6:

Учет

По количеству

Указанная единица измерения:

Единица измерения определяется аналитикой:

По валюте

Валюта указывается в виде бюджета

Валюта определяется аналитикой:

Рис. 5.6. Пример статьи бюджета для себестоимости

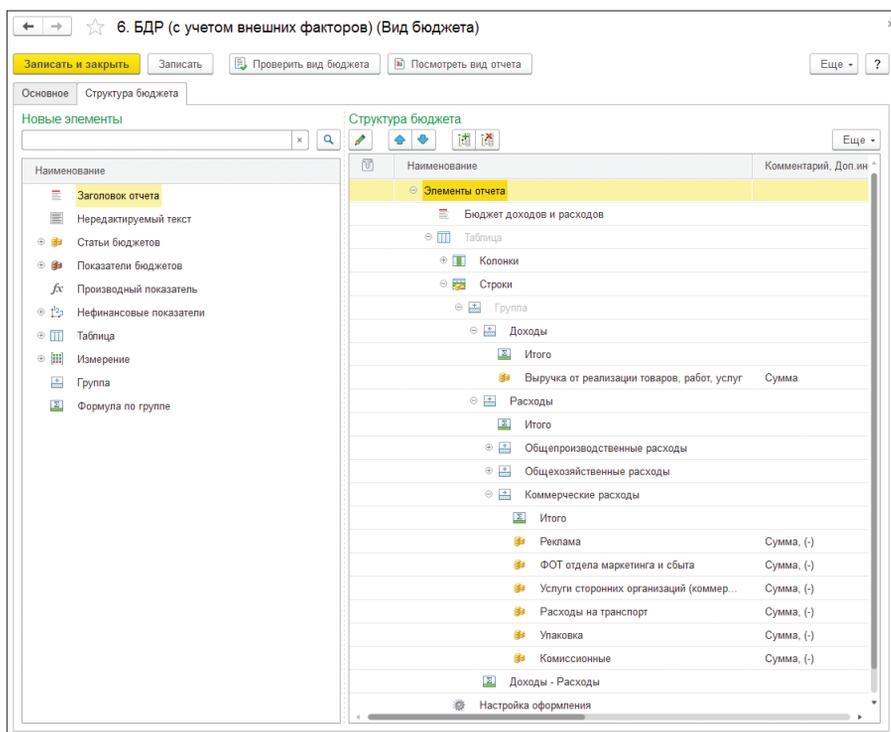


Рис. 5.7. Пример структуры настроенного вида бюджета БДР

БДР для прогнозирования и анализа прибыли дает много возможностей. Все это замечательно, но проблема БДР состоит в том, что в этом бюджете не отражается движение реальных денежных средств. Являясь частью бюджетной системы предприятия, данный бюджет по сути своей к деньгам отношения не имеет. Прогноз доходов и расходов отражает хоть и стоимостные, но неденежные обязательства или намерения потенциальных клиентов, а также те затраты, которые понесет бизнес на организацию производства и сбыта своих изделий или услуг. Задачу планирования денежных потоков решает другой, отдельный бюджет – БДДС.

Бюджет движения денежных средств

Бюджет движения денежных средств (от англ. Cash flow statement) решает следующие задачи:

- Обеспечение бездефицитности денежных средств (обеспечение реализуемости БДР без кассовых разрывов).
- Эффективное использование свободных денежных средств.
- Определение связи между финансовыми потоками, финансовым результатом и изменением финансового положения компании.

БДДС представляет собой, по сути, план движения безналичных и наличных денежных средств компании. В этом плане отражаются все прогнозируемые поступления и списания денежных средств, возникающие в результате хозяйственной деятельности.

БДДС показывает прогнозные (планируемые исходя из условий договоров и графиков оплат заказов) поступления авансов и оплат за реализованную продукцию и услуги в планируемом периоде, а также поступление оплаты за продукцию, отгруженную ранее (в счет погашения дебиторской задолженности). Аналогично в БДДС показывается расходная часть по авансам и оплатам поставщикам по поступающим товарам, материалам и услугам, а также оплаты по погашению кредиторской задолженности из прошлых периодов.

Важность этого документа в бизнесе огромна. Именно БДДС для многих компаний в различных отраслях является главным документом в системе бюджетов, порой единственным используемым бюджетом вообще. Многие компании начинают (и часто на этом останавливаются) внедрение бюджетирования именно с БДДС.

Составление БДДС призвано обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств компании на предстоящий период.

Рассмотрим важное отличие от БДР, где в какие-то периоды могут быть запланированы убытки в расчете на то, что будущая прибыль перекроет убытки прошлых лет, что неизбежно и нормально для становления

нового бизнеса или инвестиций в развитие или переоборудование. А вот в БДДС конечное сальдо денежных средств должно быть обязательно положительным. То есть сумма начальных денежных средств плюс поступления минус оплаты в периоде не должна на конец периода стать отрицательной. Для стадии бизнеса, когда запланированный убыток по БДР нормален, а поступлений денежных средств от деятельности еще не предвидится, но по счетам платить уже приходится, нужно планировать большой начальный запас денежных средств или привлечение инвестиций (получение долгосрочных авансов или кредитов). Так называемых кассовых разрывов в БДДС (и деятельности компании) возникать не должно!

БДДС составляется на весь бюджетный период (обычно на один календарный год) с максимально возможной детализацией внутри него и разбивкой на подпериоды (кварталы, месяцы). На больший период, чем год, целесообразно составлять БДДС лишь в определенных случаях, когда требуется более жесткий контроль за платежеспособностью и ликвидностью компании. В ситуациях, например, когда бизнес требует постоянного привлечения внешнего финансирования в моменты бурного роста и выхода на новый рынок.

Внутри бюджетного периода БДДС должен иметь более детальную разбивку на подпериоды. Даже большую, чем БДР, поскольку его главная задача – это планирование бизнеса и контроль за его ликвидностью, разрывы в которой (то есть образование отрицательного конечного сальдо по денежным средствам) нежелательны, пусть даже и на один день.

Если в собственном бизнесе компании денег не хватает, то их требуется привлекать со стороны. Бюджет движения денежных средств отражает потребность во внешнем финансировании (объем кредитов и инвестиций), а также способствует более точному определению объемов внешнего финансирования. Назначение бюджета состоит в обеспечении сбалансированности между поступлениями денежных средств (соответствующих планируемому доходу из БДР) и их списанием (в соответствии с запланированными расходами из БДР) по соответствующим бюджетным периодам. Именно благодаря этой сбалансированности полезное умение составлять (а тем более контролировать и анализировать) БДДС может приносить компании существенные суммы денег. И при этом вовсе не обязательно во всех случаях «затыкать дыры» кассовых разрывов кредитами и прочими внешними финансовыми

заимствованиями. БДДС позволяет вовремя найти верное финансовое решение в каждом конкретном случае, например: отсрочить оплату поставщикам, увеличить авансы от клиентов. Оперативное управление денежными потоками осуществляется в казначействе компании, для этого используется **Платежный календарь**, речь о котором пойдет далее, в главе 9.

Типовая структура БДДС:

- **Операционная деятельность** (основная деятельность, с помощью которой предприятие получает доходы):
 - Поступления:
 - поступление оплаты от клиентов;
 - поступление авансов от клиентов;
 - возврат авансов, выданных поставщикам;
 - получение процентов по займам выданным;
 - получение процентов по депозитам.
 - Выплаты:
 - оплата товаров, работ, услуг;
 - коммерческие расходы;
 - оплата труда и прочие выплаты персоналу;
 - общехозяйственные расходы;
 - расходы на рекламу и маркетинг;
 - погашение процентов по займам и кредитам;
 - выплаты налогов;
 - административно-управленческие расходы.

- **Инвестиционная деятельность** (деятельность, в процессе которой предприятие вкладывает куда-либо свои средства):
 - Поступления:
 - возврат займов выданных;
 - возврат размещенных депозитов;
 - продажа внеоборотных активов (основных средств и нематериальных активов);
 - получение дивидендов от инвестиций.
 - Выплаты:
 - выдача займов;
 - размещение депозитов;
 - приобретение внеоборотных активов (основных средств и нематериальных активов);
 - покупка акций других компаний.
- **Финансовая деятельность** (денежные средства, которые вкладываются в компанию):
 - Поступления:
 - получение займов и кредитов;
 - вклады учредителей.
 - Выплаты:
 - погашение основного долга займов и кредитов;
 - выплаты дивидендов учредителям.

Детализация статей движения денежных средств по поступлениям и выплатам в БДДС может быть разной, это зависит от вида деятельности компании, возможностей учетной системы и работающих в ней сотрудников (способных поддерживать должную детализацию статей ДДС в оперативных документах).

Интересно отметить, что привлеченные кредиты и займы, а также погашение основного долга по ним считаются финансовой деятельностью, тогда как погашение начисленных процентов по кредитам и займам – операционной деятельностью.

Сальдо денежного потока по операционной деятельности (поступления минус выплаты) всегда должно быть положительным. Инвестиционная и финансовая деятельность могут давать отрицательный остаток. Сальдо по инвестиционной деятельности почти всегда отрицательное. Суммируя потоки от разных видов деятельности, получают совокупное изменение денежных средств – чистый денежный поток.

Существует еще одно важное отличие БДДС от БДР. В поступлениях бюджета движения денежных средств отражаются все источники денежных поступлений, то есть те денежные средства, которые должны поступить на расчетный счет компании в периоде планирования. Если по условиям договора или заказа предполагается предоплата или реализация в кредит (оплата с отсрочкой), то возникает разрыв между продажей товара и связанными с ней расходами и поступлением части денежных средств. Таким образом, стоимость отгруженных товаров по БДР (выручка от продажи) не будет совпадать с суммой поступивших денежных средств за тот же бюджетный период в БДДС. Ведение графиков оплат (погашения дебиторской задолженности) по договорам и заказам клиентов устанавливает ожидаемый порядок возврата тех сумм, которые клиенты задолжали компании за ранее поставленную продукцию или оказанные услуги. Эти графики могут быть основой для формирования платежного календаря и БДДС.

При настройке БДДС в системе 1С:ERP нужно учитывать то, что оперативный учет (и, как следствие, регламентированный учет) оперирует в качестве своей аналитики статьями ДДС, а не статьями бюджетирования. Статьи ДДС могут являться аналитикой для статей бюджетирования, позволяя создавать высокоуровневые статьи бюджетирования. Но тут есть важная особенность. Если БДДС не единственный бюджет в модели бюджетирования, то используются связи одних статей

на другие, и, главное, может быть влияние статей бюджетов на показатели (для составления прогнозного баланса).

Влияние статей на показатели не содержит в своей настройке возможностей разделения суммы статьи бюджетирования на разные показатели по отборам по аналитике статьи (таково ограничение реализации). Из-за этого статьи бюджетов приходится заводить по необходимой модели связей статей и показателей (примеры схем таких моделей приводились в начале этой главы). Тогда некоторые статьи бюджетов будут соответствовать один к одному статьям ДДС, и делать им дополнительную аналитику в виде статей ДДС уже не нужно, а нужно настраивать отборы по статьям ДДС в правилах получения фактических данных.

Рассмотрим пример ситуации, когда статьи бюджетов разбиваются на несколько. Допустим, в оперативном учете есть статья ДДС «Оплата поставщику». Но в балансе мы хотим разделять дебиторскую (нам должны) и кредиторскую (мы должны) задолженности. Нам понадобятся две статьи бюджетов. Оплата поставщику делится на предоплату (авансы) и постоплату (оплату задолженности). Авансы увеличивают показатель дебиторской задолженности (это наши деньги, и поставщик нам за них должен товар), а оплаты уменьшают кредиторскую задолженность (мы стали меньше должны поставщику, в учете кредиторская задолженность – это пассив, он ведется с обратным знаком, поэтому статья его на деле увеличивает, уменьшая отрицательную сумму, что там была от задолженности). Обе эти статьи с другой своей стороны влияют («корреспондируют» в терминах бухгалтерии) на показатель денежных средств – уменьшают наши денежные средства.

В простом случае, если нет никаких влияний БДДС на другие бюджеты или сложных зависимостей в правилах заполнения данных, можно обойтись вообще двумя статьями бюджетирования с аналитикой **Статья ДДС**, где и будет вся детализация:

- поступления денежных средств;
- выплаты денежных средств.

Можно пойти дальше и разбить эти статьи на поступления и выплаты по видам деятельности – понадобится уже 6 статей (поступления и выплаты по трем видам деятельности).

Но на практике статей будет больше, это следует из необходимости влияния на другие бюджеты и возможности настройки формул (производных показателей) и правил заполнения (возможностей отборов и мэппинга аналитик в правилах получения факта).

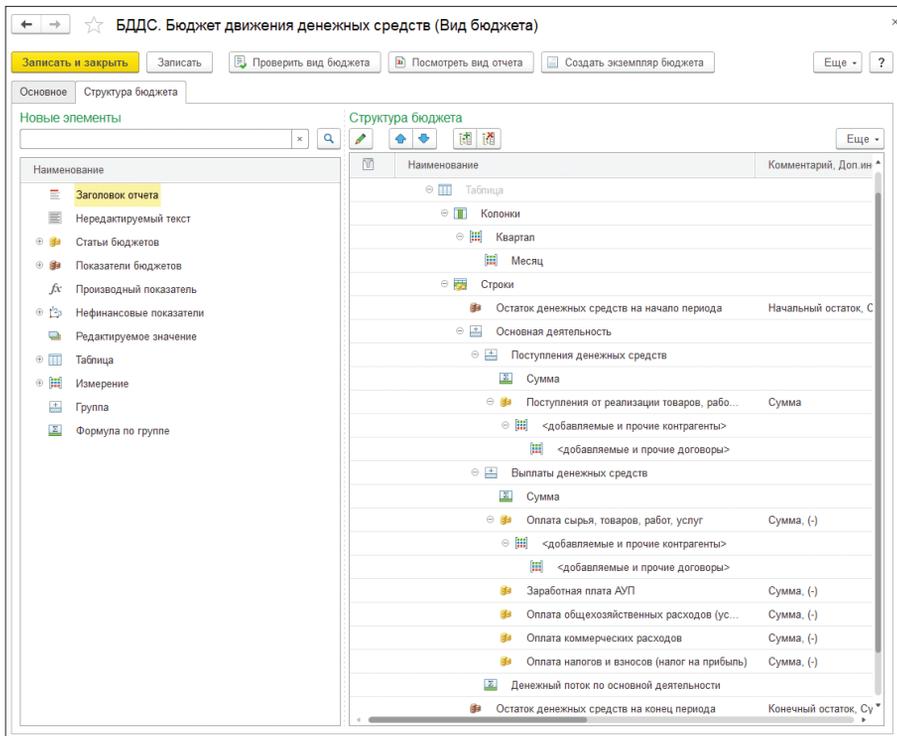


Рис. 5.8. Пример структуры настроенного вида бюджета БДДС

В статьи бюджетов и сам БДДС может быть добавлена дополнительная аналитика, например **Контрагенты** и **Договоры**. Это позволяет более точно (и детально) планировать денежные потоки, так как часто известен основной состав клиентов и поставщиков, а по данным планов продаж и закупок можно спрогнозировать движение денежных средств с сохранением аналитики из операционных бюджетов.

Бюджет балансового листа

Бюджет по балансовому листу (от англ. Balance sheet, он же «бюджет баланса» или «прогнозный баланс») – это прогноз состояния активов и пассивов предприятия на период планирования.

Целями составления прогнозного баланса являются:

- Обеспечение сбалансированности активов и источников финансирования (оценка реализуемости БДР и БДДС).
- Повышение эффективности использования активов компании и их финансирования.
- Контроль целостности (замкнутости) построенной финансовой модели компании.
- Комплексный финансовый анализ компании.

Прогнозный баланс показывает планируемое финансовое состояние компании. По этим плановым данным можно рассчитать основные экономические показатели и вывести их в диаграммы «Монитора целевых показателей» (подробнее – в главе 7). В режиме план-фактного анализа оценивается достижимость поставленных планов. В процессе планирования можно выводить баланс со сравнением с предыдущим периодом – это покажет, как изменится балансовая стоимость предприятия в результате его деятельности в планируемом периоде.

Как правило, ББЛ формируется последним из всех бюджетов, поскольку включает в себя данные всех остальных бюджетов.

В отличие от бухгалтерского баланса прогнозный баланс:

- может быть составлен как для группы компаний в целом, так и для отдельных организаций или направлений деятельности предприятия, тогда как бухгалтерский баланс всегда составляется для конкретного юридического лица;
- составляется на основе данных, представленных в операционных бюджетах, а также в БДР и БДДС, в то время

как бухгалтерский баланс составляется по данным бухгалтерского учета;

- не имеет отчетной формы, строго регламентированной законодательством, что позволяет компоновать баланс в произвольном (удобном для пользователей) виде – например, добавить развороты по важным аналитикам или расположить показатели в колонках, а не строках.

Как и бухгалтерский баланс, ББЛ должен состоять из двух основных разделов: актива и пассива, суммы которых должны быть равны между собой. Для этого в прогнозный баланс добавляется строка с вычислениями расхождения активов и пассивов, так как в процессе бюджетирования это правило может нарушаться, пока не будет спланировано все необходимое для расчета показателей баланса.

Вид бюджета упрощенного баланса может быть, например, таким:

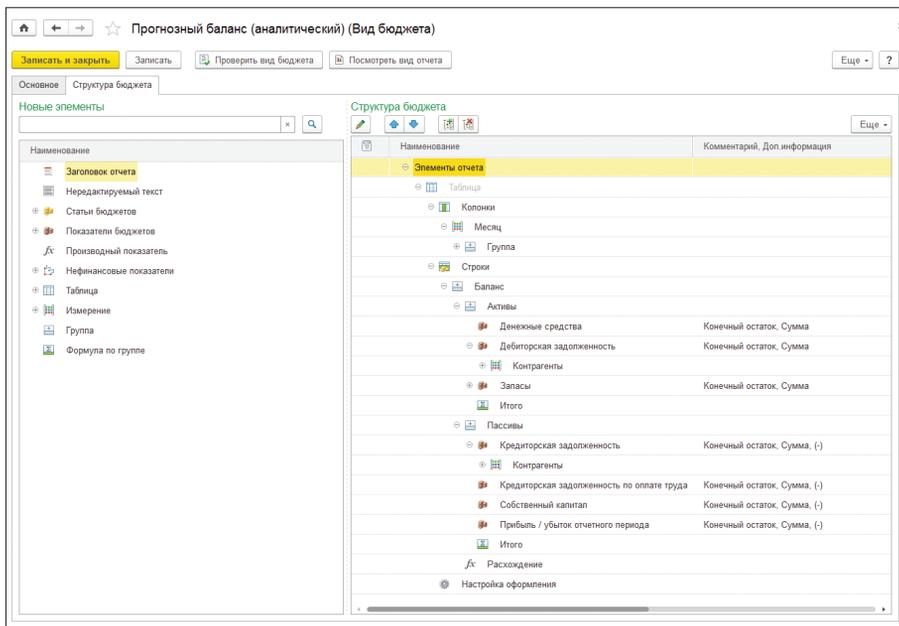


Рис. 5.9. Пример вида бюджета «Прогнозный баланс»

← → ☆ Прогнозный баланс (аналитический) за Апрель 2017 г.

Сформировать Найти... Настройки Еще ?

Показатель бюджетов / Аналитика	Апрель 2017 г.			
	Группа	Фактические данные	Отклонение (%)	Отклонение
Баланс	Основной помесячный план			
Активы				
Денежные средства	(151 715)	(151 715)		
Дебиторская задолженность	184 320	184 320		
Дальстрой (западный филиал)	184 320	184 320		
Договор реализации	184 320	184 320		
Запасы	415 380	415 380		
Западный склад	415 380	415 380		
Итого	447 985	447 985		
Пассивы				
Кредиторская задолженность	511 512	511 512		
Инструменты 21 века (западный филиал), ООО	511 512	511 512		
Договор закупки	511 512	511 512		
Кредиторская задолженность по оплате труда	(631 133)	(631 133)		
Собственный капитал	290 522	290 522		
Прибыль / убыток отчетного периода	3 082 878	3 082 878		
Итого	3 261 779	3 261 779		
Расхождение	(2 813 794)	(2 813 794)		

Рис. 5.10. Отчетная форма план-фактного анализа прогнозного баланса

Рассмотрим состав структуры баланса.



Рис. 5.11. Условная структура баланса

Активы – это все имущество (денежные средства, оборудование, приобретенные лицензии, запасы сырья, материалов, готовой продукции и т.п.), а также обязательства потребителей и других лиц, которыми будет располагать компания на определенную дату бюджетного периода.

Пассивы – это те обязательства, которые будет нести компания перед поставщиками (сырья, комплектующих и материалов), учредителями, кредиторами, займодателями, инвесторами и т.п.

Величина, на которую сумма активов превышает краткосрочные и долгосрочные обязательства, является собственным капиталом.

Величина, на которую сумма оборотных активов превышает краткосрочные обязательства, является оборотным капиталом.

Сумма собственного капитала и долгосрочных обязательств является инвестированным капиталом. Сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств является заемным капиталом.

Типовой набор показателей в прогнозном балансе может быть таким:

- Активы:
 - внеоборотные активы;
 - денежные средства;
 - дебиторская задолженность;
 - запасы товаров и материалов;
 - расходы будущих периодов;
 - незавершенное производство;
 - прочие активы.
- Пассивы:
 - уставный капитал;
 - нераспределенная прибыль;
 - финансирование за счет кредитов и займов;
 - кредиторская задолженность;
 - доходы будущих периодов;
 - прочие пассивы.

Есть еще один момент, демонстрирующий важность составления ББЛ. Это учет движения всех видов активов: денежных средств, запасов, внеоборотных активов. В любом бизнесе, даже в новом стартапе, ничего не начинается с нуля. Какие-то виды активов в основе всегда присутствуют. По БДР и БДДС можно отследить либо использование этих активов, либо затраты денежных средств на их пополнение. А вот ответы на вопросы: «Что было до начала бюджетного периода?», «Что осталось после его окончания в бизнесе?» – можно получить только из ББЛ.

Глава 6. Бюджетный процесс

План подготовки бюджетов и его исполнение

Регламент процесса составления бюджетов в компании может сильно различаться в зависимости от формата предприятия, вовлеченных в процесс сотрудников, сценариев планирования и количества самих видов бюджетов в используемой бюджетной модели.

В небольших компаниях с малым количеством участников и одним бюджетом в модели, например бюджетом движения денежных средств, формального регламента (как документа) и автоматического бюджетного процесса может не быть вовсе. Все делается одним или двумя сотрудниками, ответственными за планирование по организации. Такими сотрудниками могут быть начальник казначейства или финансовый директор и их подчиненные. В этом случае бюджет составляется методом «сверху вниз», исходя из стратегии компании.

Уточнения и согласования могут проводиться очно в переговорной комнате в рамках презентации полученного результата. Тогда ответственные сотрудники, которым такой бюджет потом нужно будет исполнять, могут ознакомиться, высказать свои комментарии («Что это за суммы, мы такое не выполним!!!») и тем самым внести свои корректировки. Процесс согласования может быть итерационным (учли замечания, потом еще одна встреча) или осуществляться тут же на распечатках или в системе бюджетирования в присутствии всех заинтересованных. Этот же процесс может проводиться заочно

по электронной почте – тогда собираются отзывы всех заинтересованных, вносятся корректировки по замечаниям и производится еще одна итерация рассылки и сбора информации по обратной связи.

Условно бюджетный процесс по такому сценарию можно свести к схеме:

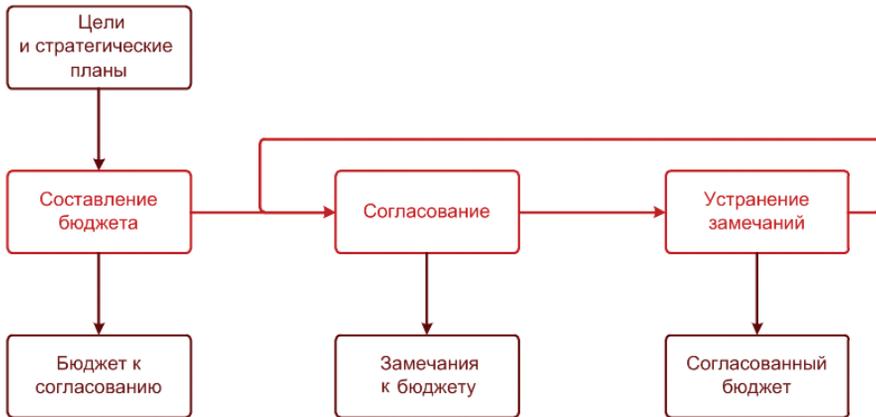


Рис. 6.1. Схема бюджетного процесса

Теперь представим этот же процесс, но в нем уже не один, а несколько бюджетов – как связанных между собой, так и нет.

Тогда такая последовательность действий (составление, согласование, устранение замечаний) будет проходить по каждому бюджету. Но участники в этом случае для каждого бюджета могут быть уже свои. Руководители ЦФО, отвечающие за свои подразделения, будут согласовывать «свои» бюджеты, при этом они могут также быть участниками согласования связанных бюджетов. Например, для плана продаж (отвечает отдел продаж) важен план закупок (отдел закупок): что продавать и каковы закупочные цены.

Сами действия по составлению и согласованию бюджетов могут проходить параллельно или последовательно (следующий бюджет нельзя составить, пока не утвержден предыдущий, или можно составлять их независимо).

Получается уже довольно сложный бюджетный процесс, к которому требуется формальное описание в виде регламента бюджетирования.

Этот документ фиксирует:

- состав участников бюджетного процесса;
- список видов бюджетов, их составителей и согласующих;
- последовательность составления бюджетов;
- календарный срок начала составления каждого бюджета;
- выделяемое время на составление каждого бюджета;
- время на согласование и корректировки.

С переходом к системе автоматизации при переносе существующей бюджетной модели из файлов Excel регламент бюджетного процесса также нужно переносить в систему автоматизации, адаптировав его под новые возможности работы в единой системе, пересмотрев участников процесса и сроки на составление и согласование. Исключение может составлять совсем простая модель бюджетирования с минимумом участников, тогда автоматизация бюджетного процесса внутри системы не будет обязательной, так как не даст сильного выигрыша от автоматизации. Можно по-прежнему согласовывать бюджет очно или по электронной почте, если такая методика отработана и все к ней привыкли.

Для работы в системе нужно пройти итерацию инициализации настроек бюджетных отчетов и регламента бюджетного процесса. Потребуется выполнить шаги, приведенные на схеме:



Рис. 6.2. Шаги настройки бюджетных отчетов и регламента бюджетного процесса

В результате будет готова к работе система: бюджетная модель настроена, план бюджетирования по этапам и их группировкам задан.

После чего в рамках настроенного в системе плана подготовки бюджетов будет регулярно повторяться цикл планирования из следующей последовательности шагов:

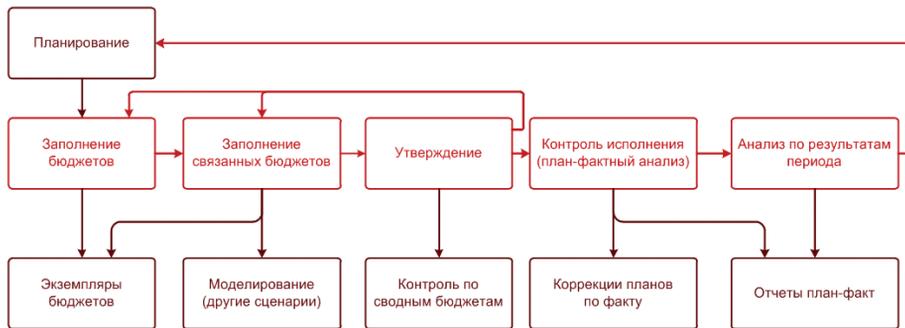


Рис. 6.3. Шаги цикла планирования

Цикл планирования – это период времени от начала первой стадии бюджетного процесса, то есть составления бюджета, до завершения стадии план-фактного анализа исполнения бюджета. Бюджетный процесс должен быть непрерывным, то есть завершение анализа исполнения бюджета отчетного периода должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего периода.

В системе 1С:ERP план подготовки бюджетов задается в разделе **Бюджетирование и планирование – Настройки и справочники – План подготовки бюджетов** в разрезе модели бюджетирования и оперирует видами бюджетов из этой модели. Переход к настройке возможен также и из самой модели бюджетирования. Для доступа к функциональности бюджетного процесса нужно включить одноименную опцию в разделе **НСИ и администрирование – Бюджетирование и планирование**.

План подготовки бюджетов состоит из этапов, объединенных в группы.

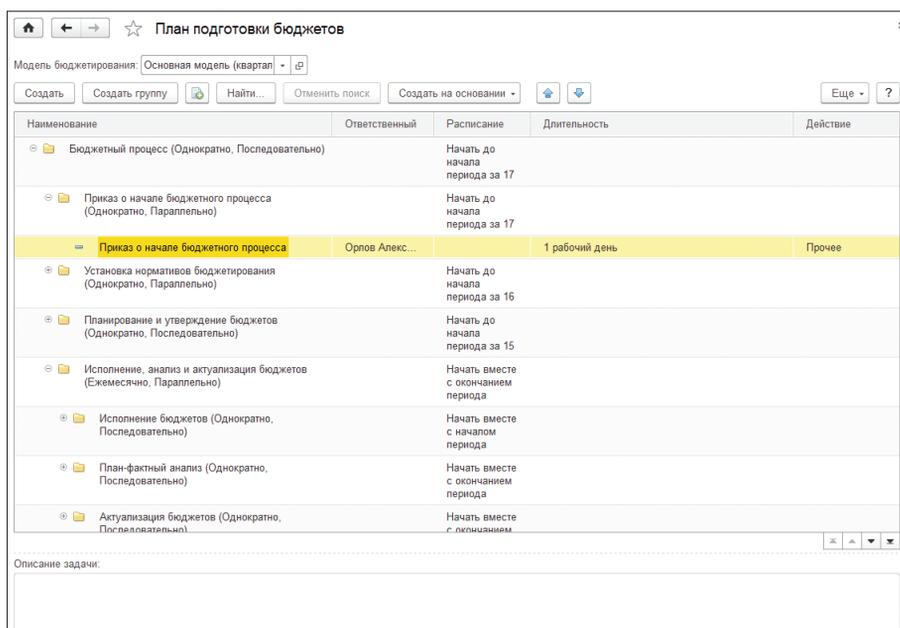


Рис. 6.4. План подготовки бюджетов

Группа этапов определяет расписание начала выполнения действий в этапах и их порядок (параллельно или последовательно), задает периодичность повторения (внутри периода самой группы, например, среди годовых этапов могут быть повторяемые квартальные группы).

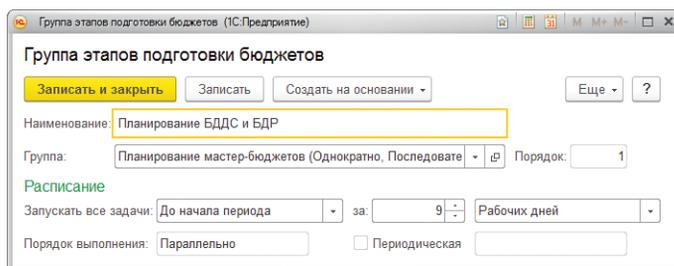


Рис. 6.5. Настройки группы этапов подготовки бюджетов

Внутри этапа задаются действие и его настройки, а также временной регламент на его выполнение.

Действие может выполняться интерактивно человеком или автоматически при прохождении связанных предыдущих этапов (например, автоматическое формирование сводных мастер-бюджетов по данным функциональных бюджетов без участия человека).

Длительность задает срок выполнения действия этапа в рабочих (с учетом выходных и праздников) или календарных днях.

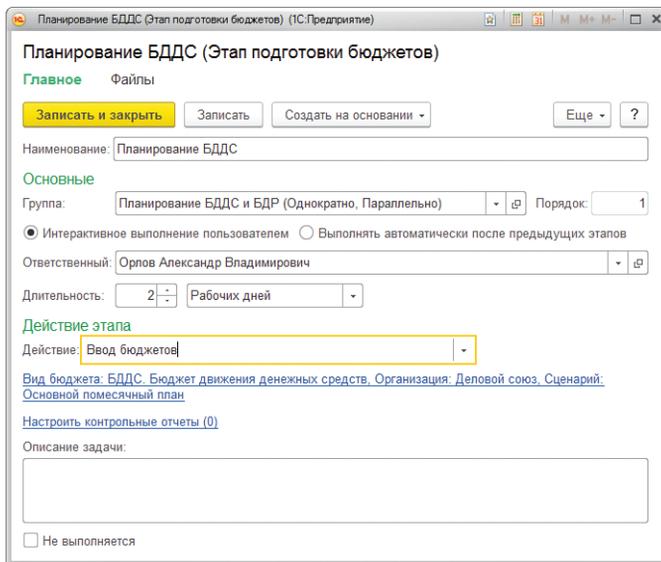


Рис. 6.6. Настройка этапа подготовки бюджетов

Действия в настройках этапа определяют задачу, которую должен выполнить участник бюджетного процесса. Один этап определяет одно действие, к которому указываются настройки и, при необходимости, контрольные отчеты. Типы действий:

- **Ввод бюджета** – задача на ввод документа **Экземпляр бюджета** с указанными в настройках действия видом бюджета, сценарием и объектами детализации (организация и подразделение). Контрольным отчетом по умолчанию является этот же вид бюджета, можно дополнительно указать другие виды бюджетов именно для отчетных (контрольных) нужд.

- **Ввод плана** – задача на ввод документов **План продаж**, **План производства** или **План закупок** (в зависимости от указанного типа плана). Вводятся документы по оперативным планам, которые при проведении транслируются в статьи бюджетов согласно настройкам отображения оперативных планов.
- **Установка значений нефинансовых показателей** – задача на ввод значений нефинансовых показателей с возможностью использования шаблонов документов для ввода нефинансовых показателей (сразу нескольких).
- **Утверждение бюджетов** (тип действия доступен при условии установки одноименной отметки в модели бюджетирования) – задача на утверждение экземпляров бюджетов или планов, созданных в рамках других этапов. В качестве настройки действия выбирается ссылка на этап, результирующие документы по которому нужно утвердить.
- **Повтор группы этапов** – задача на повтор выбранной группы этапов в рамках указанных сценария, организации и/или подразделения. Используется с настройкой **Выполняется автоматически**, создает документ **Процесс подготовки бюджетов**, где перечисляются этапы из группы. Используется для автоматических перезаполнений бюджетов, когда сперва люди вводят свои планы, а потом автоматически идет их агрегация в другие бюджеты или сценарии. Например, так автоматически можно составлять мастер-бюджеты, если все необходимое для расчета вводится в функциональных бюджетах.
- **Прочее** – задача на действия вне системы, но входящая в регламент бюджетирования (например, подготовить приказ о начале цикла планирования или подготовить распечатки утвержденных бюджетов). В учетной системе документами не отражается, просто ставится отметка о выполнении задачи, но сам факт ее выполнения завершает этап и группу этапов, что может быть триггером для запуска следующей группы этапов в бюджетном процессе.

Пример последовательности шагов при выполнении этапов бюджетного процесса, где данные одного шага используются на других, приведен на схеме:

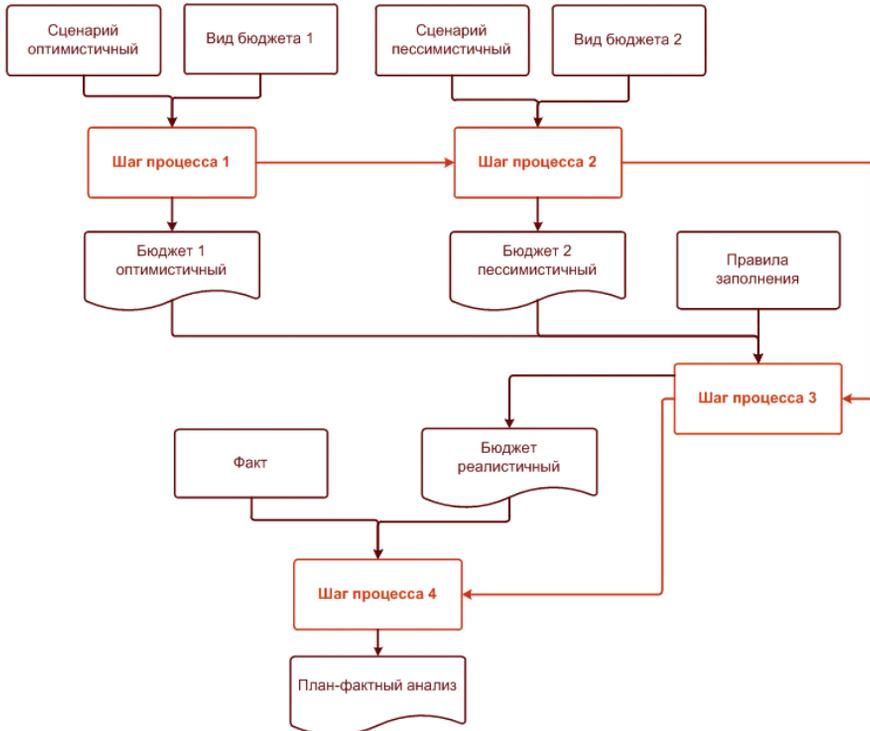


Рис. 6.7. Пример последовательности шагов выполнения этапов бюджетного процесса

Для примера рассмотрим типовой процесс бюджетирования, состоящий из следующих этапов и их групп для квартальной модели бюджетирования, в которой бюджетный процесс начинается за 17 рабочих дней до начала периода и выполняется последовательно:

- Приказ о начале бюджетного процесса (параллельно, начало за 17 дней до начала периода).
- Этапы на оформление регламентных документов (1 день).

- Установка нормативов бюджетирования (параллельно, начало за 16 дней до начала периода):
 - Этапы по установке значений нефинансовых показателей (1 день).
- Планирование и утверждение бюджетов (последовательно, начало за 15 дней до начала периода):
 - Планирование операционных бюджетов (последовательно):
 - Группы из этапов конкретных функциональных бюджетов (плана продаж, закупок, бюджета расходов), выполняются параллельно (5 дней).
 - Утверждение операционных бюджетов (параллельно):
 - Этапы на утверждение операционных бюджетов (1 день).
 - Планирование мастер-бюджетов (последовательно):
 - Составление БДДС, БДР (параллельно, 2 дня).
 - Составление прогнозного баланса (2 дня).
 - Утверждение мастер-бюджетов (параллельно):
 - Этапы на утверждение мастер-бюджетов (1 день).
- Исполнение, анализ и актуализация бюджетов (ежемесячно, параллельно, начать вместе с окончанием месяца):
 - План-фактный анализ бюджетов (5 дней).
 - Актуализация бюджетов (5 дней).
- Подведение итогов за квартал (параллельно, начать вместе с окончанием квартала):
 - Проведение финансового анализа (5 дней).

В таком бюджетном процессе есть этапы, которые выполняются ежемесячно внутри квартала, то есть три раза помесечно, остальные этапы выполняются однократно за квартал. Само составление и утверждение бюджетов происходит до начала периода, а вот подведение итогов – уже по окончании квартала.

В системе такой бюджетный процесс настраивается практически дословно:

Наименование	Ответственный	Расписание
☐ Бюджетный процесс (Однократно, Последовательно)		Начать до начала периода за 17 рабочих дней
☐ Приказ о начале бюджетного процесса (Однократно, Параллельно)		Начать до начала периода за 17 рабочих дней
☐ Установка нормативов бюджетирования (Однократно, Параллельно)		Начать до начала периода за 16 рабочих дней
☐ Планирование и утверждение бюджетов (Однократно, Последовательно)		Начать до начала периода за 15 рабочих дней
☐ Планирование операционных бюджетов (Однократно, Последовательно)		Начать до начала периода за 15 рабочих дней
☐ Утверждение операционных бюджетов (Однократно, Параллельно)		Начать до начала периода за 10 рабочих дней
☐ Планирование мастер-бюджетов (Однократно, Последовательно)		Начать до начала периода за 9 рабочих дней
☐ Утверждение мастер-бюджетов (Однократно, Параллельно)		Начать до начала периода за 5 рабочих дней
☐ Исполнение, анализ и актуализация бюджетов (Ежемесячно, Параллельно)		Начать вместе с окончанием периода
☐ Исполнение бюджетов (Однократно, Последовательно)		Начать вместе с началом периода
☐ План-фактный анализ (Однократно, Последовательно)		Начать вместе с окончанием периода
☐ Актуализация бюджетов (Однократно, Последовательно)		Начать вместе с окончанием периода
☐ Подведение результатов за квартал (Однократно, Параллельно)		Начать вместе с окончанием периода

Рис. 6.8. Реализация бюджетного процесса в системе 1С:ERP

По этим настройкам формируются бюджетные задачи, которые нужно выполнять участникам бюджетного процесса.

В задаче есть ссылка на документы (они создаются автоматически по нужному виду бюджета с указанными в этапе сценарием, организацией и подразделением). Если задача на утверждении, то в ней сразу приведен список документов к утверждению и есть возможность построить контрольные отчеты для проверки того, как эти документы с планами повлияли на данные всего бюджетирования (на сводные бюджеты), см. рис. 6.9.

Если документов несколько, то по задаче будет доступен список документов (см. рис. 6.10).

Для задач на утверждение внутри задачи сразу строится отчет (если контрольных отчетов несколько, то можно выбрать для просмотра нужный), см. рис. 6.11.

Рис. 6.9. Пример задачи на ввод нефинансового показателя

Вид бюджета	Документ	Комментарий
План накладных расходов (детализированный)		
Апрель 2015 г.	000000027_06.03.2015_8.00.00	Планирование по нормативам (от нефинансовы...
Май 2015 г.	000000057_06.03.2015_9.00.00	Планирование по нормативам (от нефинансовы...
Июнь 2015 г.	000000058_06.03.2015_10.00.00	Планирование по нормативам (от нефинансовы...

Рис. 6.10. Документы по задаче

Показатель бюджетов / Статья бюджетов / Аналитика	2 квартал 2015 г.		
	Апрель 2015 г.	Май 2015 г.	Июнь 2015 г.
Остаток денежных средств на начало периода	5 204	6 220	5 232
Основная деятельность			
Поступления денежных средств	2 310	2 888	3 465
Поступления от реализации товаров, работ услуг	2 310	2 888	3 465
<прочие контрагенты>	2 310	2 888	3 465
<прочие договоры>	2 310	2 888	3 465
Выплаты денежных средств	(1 294)	(3 876)	(5 896)
Оплата сырья, товаров, работ, услуг	(465)	(2 872)	(4 716)
<прочие контрагенты>	(465)	(2 872)	(4 716)
<прочие договоры>	(465)	(2 872)	(4 716)
Заработная плата АУП	(462)	(578)	(693)
Оплата общехозяйственных расходов (услуги)	(165)	(166)	(168)
Оплата коммерческих расходов	(134)	(167)	(201)
Оплата налогов и взносов (налог на прибыль)	(68)	(93)	(118)
Денежный поток по основной деятельности	1 016	(988)	(2 431)
Остаток денежных средств на конец периода	6 220	5 232	2 801

Рис. 6.11. Отчет о выполнении бюджетных задач

На закладке **Утверждаемые документы** представлен список экземпляров бюджетов с возможностью их утверждения, отмены или возврата на подготовку.

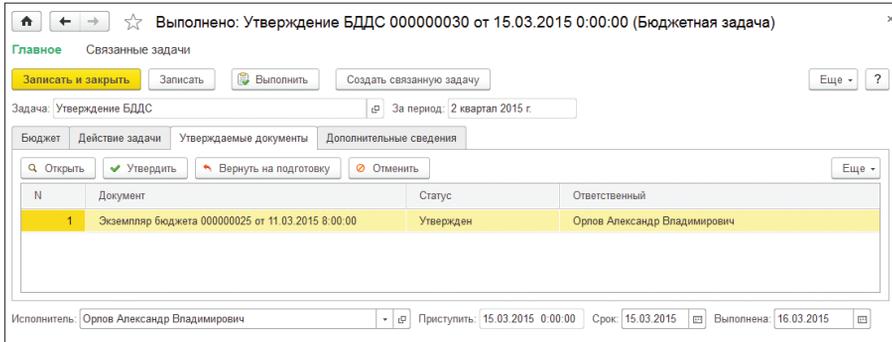


Рис. 6.12. В задаче по утверждению БДДС можно видеть все экземпляры бюджетов к утверждению

Внутри задач можно создавать связанные задачи для других исполнителей. Выполнить изначальную задачу (поставить отметку о выполнении) можно только после выполнения всех связанных задач.

Для визуального отображения бюджетного процесса используется диаграмма Ганта. Графическое представление представлено в рабочем месте **Монитор бюджетных процессов**.

Монитор бюджетных процессов

Монитор бюджетных процессов – рабочее место, представляющее собой набор отчетов, отображающих текущее состояние этапов бюджетного процесса и прогноз их выполнения в виде диаграммы Ганта. Доступны варианты отчетов:

- **Обзор бюджетного процесса;**
- **Задачи по периодам;**
- **Задачи по исполнителям.**

Выбором варианта отчета определяется группировка данных: по иерархии этапов, периодам выполнения или исполнителям.

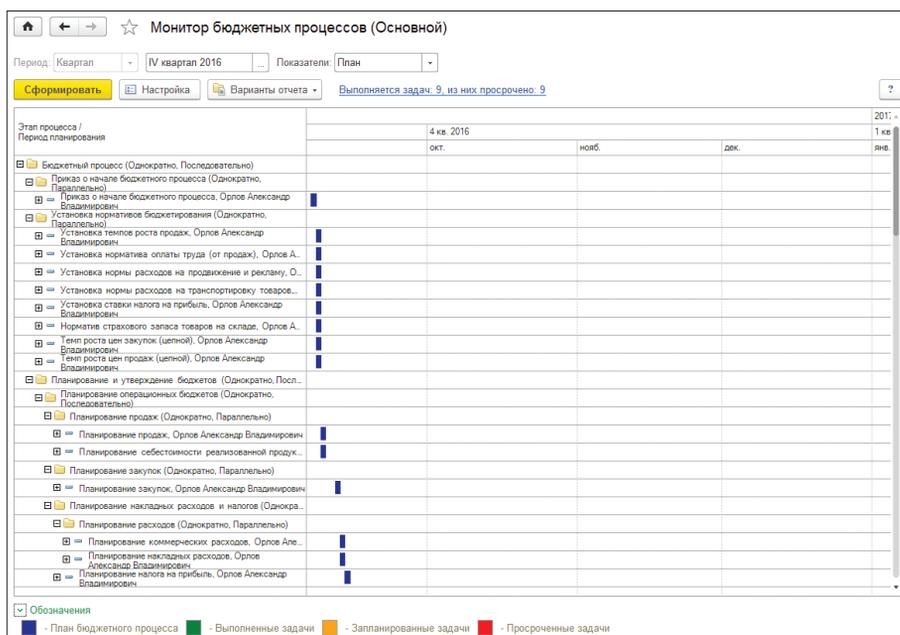


Рис. 6.13. Отчет по мониторингу бюджетных процессов

Данное рабочее место позволяет в удобном для пользователя формате визуально контролировать ход выполнения запланированных бюджетных задач. При помощи монитора бюджетных процессов осуществляется оценка планового и фактического времени, необходимого для исполнения задач, с прогнозом завершения бюджетного процесса при наличии отклонений от планов (опция прогноза включается флажком **Отображать прогноз** в режимах «факт» и «план-факт»).

Одной из ключевых возможностей монитора бюджетных процессов является оперативная локализация конфликтов при назначении нормативных сроков исполнения бюджетного процесса. Например, процесс планирования инвестиционного бюджета на следующий месяц запускается в такой-то срок и нужно столько-то времени, что этап не будет завершен к началу месяца. Такой конфликт настройки будет виден на диаграмме.

Запланированные к выполнению этапы будут выделены на диаграмме синим цветом, просроченные задачи – красным, выполненные задачи – зеленым, а прогноз по выполнению этапов в будущем – желтым. Это позволяет анализировать состояние бюджетных процессов в наглядной форме.

Основными показателями монитора бюджетного процесса являются:

- **План** – отображаются только планируемые к выполнению этапы бюджетного процесса;
- **Факт** – отображаются только фактически сформированные задачи;
- **План-факт** – отображаются планируемые и фактические задачи.

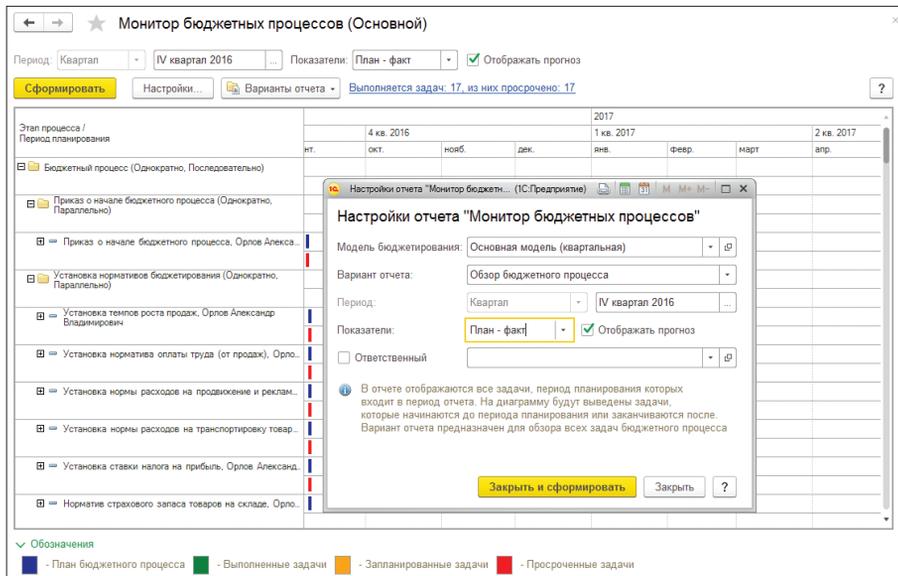


Рис. 6.14. Форма настроек отчета «Монитор бюджетных процессов»

Непосредственно из рабочего места возможна оперативная корректировка длительности выполнения этапов бюджетного процесса, а также формирование бюджетных задач.

Кроме возможности общего контроля выполнения этапов бюджетного процесса предоставляется возможность оценки загруженности персонала, вовлеченного в бюджетный процесс, а также анализа объемов поставленных пользователям задач.

Для осуществления контроля за выполнением бюджетного процесса предназначены следующие отчеты.

Статистика по выполнению задач бюджетного процесса – сводный анализ эффективности прохождения бюджетного процесса.

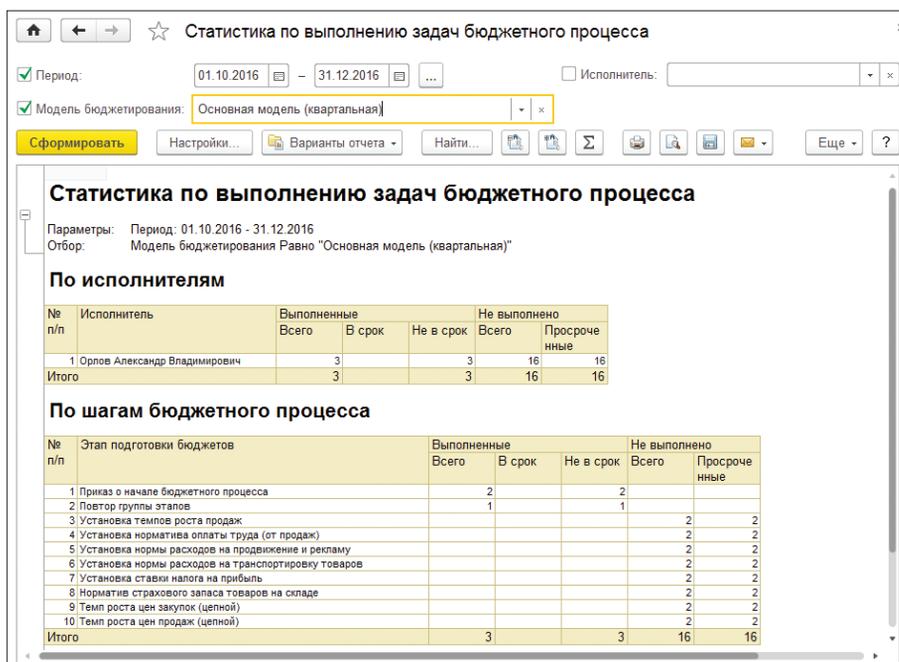


Рис. 6.15. Отчет для анализа эффективности прохождения бюджетного процесса

Задачи бюджетного процесса – статистика выполнения задач по исполнителям.

Задачи бюджетного процесса

Период: 01.10.2016 - 31.12.2016

Исполнитель: Орлов Александр Владимирович

Модель бюджетирования: Основная модель (квартальная)

Сформировать

Настройки... Варианты отчета - Найти...

Еще ?

Задачи бюджетного процесса

Параметры: Период: 01.10.2016 - 31.12.2016

№ п/п	Задача	Исполнитель	Крайний срок	Выполнена	Дней просрочки
1	Темп роста цен продаж (ценой) 000000081 от 27.12.2016 14:21:59	Орлов Александр Владимирович	27.12.2016		
2	Темп роста цен закупок (ценой) 000000080 от 27.12.2016 14:21:59	Орлов Александр Владимирович	27.12.2016		
3	Норматив страхового запаса товаров на складе 000000079 от 27.12.2016 14:21:59	Орлов Александр Владимирович	27.12.2016		
4	Установка ставки налога на прибыль 000000078 от 27.12.2016 14:21:59	Орлов Александр Владимирович	27.12.2016		
5	Установка нормы расходов на транспортировку товаров 000000077 от 27.12.2016 14:21:59	Орлов Александр Владимирович	27.12.2016		
6	Установка нормы расходов на продвижение и рекламу 000000076 от 27.12.2016 14:21:59	Орлов Александр Владимирович	27.12.2016		
7	Установка норматива оплаты труда (от продаж) 000000075 от 27.12.2016 14:21:59	Орлов Александр Владимирович	27.12.2016		
8	Установка темпов роста продаж 000000074 от 27.12.2016 14:21:59	Орлов Александр Владимирович	27.12.2016		
9	Повтор группы этапов 000000073 от 27.12.2016 12:15:16	Орлов Александр Владимирович	27.12.2016	27.12.2016 12:16	
10	Темп роста цен продаж (ценой) 000000072 от 26.10.2016 9:55:48	Орлов Александр Владимирович	26.10.2016		62
11	Темп роста цен закупок (ценой) 000000071 от 26.10.2016 9:55:48	Орлов Александр Владимирович	26.10.2016		62
12	Норматив страхового запаса товаров на складе 000000070 от 26.10.2016 9:55:48	Орлов Александр Владимирович	26.10.2016		62
13	Установка ставки налога на прибыль 000000069 от 26.10.2016 9:55:48	Орлов Александр Владимирович	26.10.2016		62
14	Установка нормы расходов на транспортировку товаров 000000068 от 26.10.2016 9:55:48	Орлов Александр Владимирович	26.10.2016		62
15	Установка нормы расходов на продвижение и рекламу 000000067 от 26.10.2016 9:55:48	Орлов Александр Владимирович	26.10.2016		62
16	Установка норматива оплаты труда (от продаж) 000000066 от 26.10.2016 9:55:48	Орлов Александр Владимирович	26.10.2016		62
17	Установка темпов роста продаж 000000065 от 26.10.2016 9:55:48	Орлов Александр Владимирович	26.10.2016		62
18	Приказ о начале бюджетного процесса 000000064 от 26.10.2016 0:00:00	Орлов Александр Владимирович	26.10.2016	26.10.2016 09:55	
19	Приказ о начале бюджетного процесса 000000063 от 26.10.2016 0:00:00	Орлов Александр Владимирович	26.10.2016	26.10.2016 09:55	

Рис. 6.16. Отчет выполнения задач бюджетного процесса по исполнителям

Формирование оповещений по электронной почте

Использование электронной почты в бюджетном процессе сильно повышает удобство и оперативность его прохождения. Не все участники бюджетного процесса регулярно заходят в учетную систему, им будет крайне полезным получение уведомлений о поступившей в бюджетном процессе задаче. Тогда они могут выполнить действия этапа, за который они ответственны, и снова выйти из системы.

Доступность использования оповещений регулируется функциональной опцией **НСИ и администрирование – Бюджетирование и планирование – Использовать оповещения для задач бюджетирования**. Для отправки ответственным за выполнение бюджетных задач лицам предусмотрены следующие виды оповещений:

- поступление новой задачи;
- приближается срок исполнения новой задачи;
- просрочено исполнение задачи.

При отправке оповещений по электронной почте доступно использование различных вложений, которые могут быть прикреплены в виде файлов как к бюджетной модели, так и к этапу подготовки бюджетного процесса. Там могут находиться инструкции и регламент действия для задачи по данному этапу бюджетного процесса.

Разграничение доступа и дата запрета редактирования

В бюджетном процессе среди его участников есть очевидное разграничение по ролям, возможности чтения и редактирования некоторых данных. Это обусловлено занимаемой должностью и подразделением сотрудника: кто-то работает с данными только в режиме чтения или видит и вводит только свои бюджеты, кому-то нужны права на настройку самой бюджетной модели.

Для работы с подсистемой бюджетирования в 1С:ERP предусмотрены следующие профили пользователей:

- **Администратор бюджетной модели** – редактор всех настроек бюджетной модели и настроек бюджетного процесса.
- **Исполнитель бюджетного процесса** – позволяет создавать и редактировать данные бюджетирования, когда включено управление бюджетным процессом и при наличии бюджетной задачи.
- **Координатор бюджетирования** – может редактировать данные бюджетирования вне зависимости от использования бюджетных процессов и даты запрета редактирования.
- **Контролер бюджетирования** – может только просматривать бюджеты и формировать отчеты, когда включено управление бюджетным процессом и при наличии бюджетной задачи.

Дополнительно доступ к данным бюджетирования может разделяться по конкретным записям с детализацией по:

- организациям;
- подразделениям;
- группам доступа статей и показателей бюджетов, включающих:
 - справочник «Статьи бюджетов»;
 - справочник «Показатели бюджетов»;
 - справочник «Нефинансовые показатели»;
- группам доступа видов бюджетов, состоящих из видов бюджетов;
- сценариям бюджетирования.

Ограничения накладываются по «И» – например, разрешены «Подразделение 1» и «Организация 1», но есть запись «Подразделение 1» в «Организации 2» – тогда ее видно не будет.

При исполнении регламента бюджетирования в случае утверждения бюджета процесс редактирования завершается, иначе проходит итерация корректировок. Планирование и внесение правок возможно осуществлять до определенной даты, после которой бюджетные данные должны фиксироваться и уже не изменяться, а только исполняться и контролироваться.

Дата запрета устанавливается на период планирования, который изменять не требуется. По сути, осуществляется «фиксация» бюджетов (см. рис. 6.17).

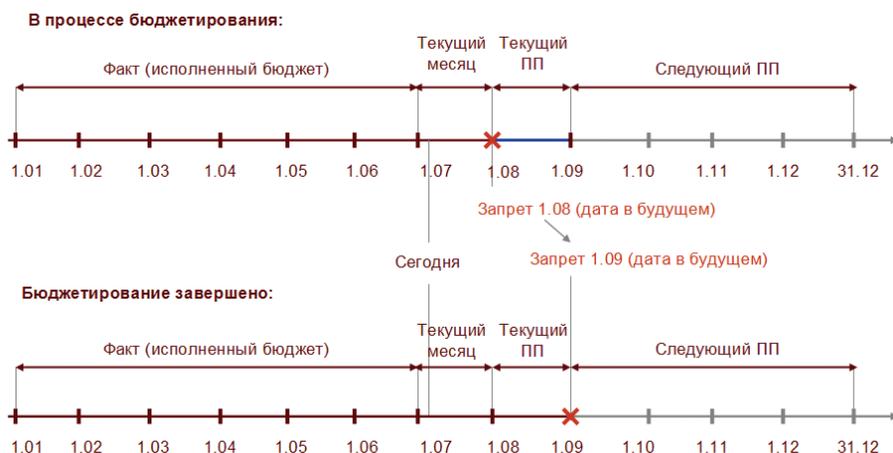


Рис. 6.17. Изменение бюджета возможно до даты запрета

Бюджетирование может вестись по разным сценариям с разной периодичностью. Предоставляется возможность настроить разные даты запрета изменений для разных сценариев.

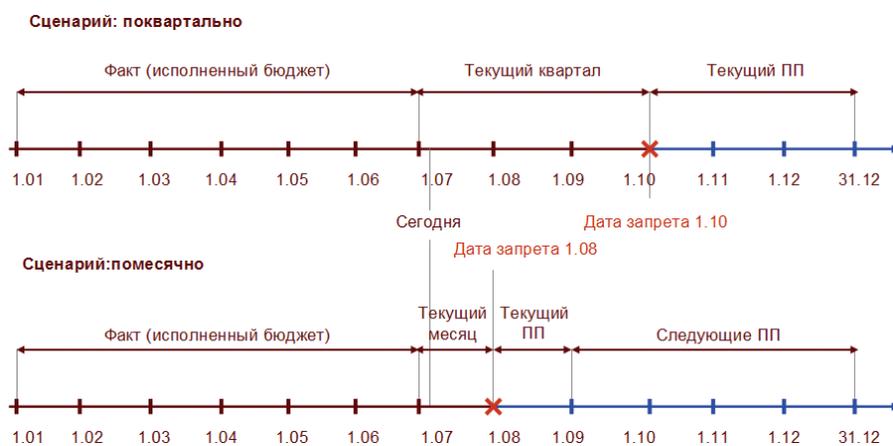


Рис. 6.18. Возможность настроить разные даты запрета для разных сценариев

При выполнении бюджетного процесса после выполнения задачи на ввод экземпляра бюджета у пользователя не должно быть прав на редактирование и изменение статуса документа.

Если планируемый период уже закрыт для изменений, то пользователь со специальными правами (**Координатор бюджетирования**) может вносить корректировки в планы.

Рассмотрим условия для редактирования экземпляров бюджетов в зависимости от сочетания опций: ведутся ли бюджетные процессы и включена ли дата запрета изменений.



Рис. 6.19. Условия для редактирования экземпляров бюджетов

На схеме это выглядит так:

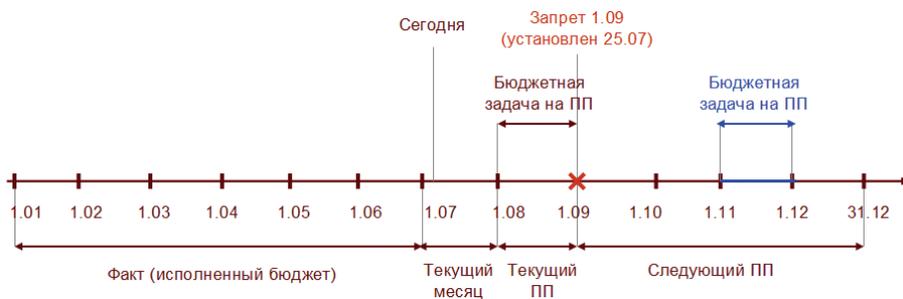


Рис. 6.20. Зависимость редактирования от задач и даты запрета

Если включен бюджетный процесс, то просто так создавать экземпляры бюджетов для ввода планов или ввода корректировок статей и показателей нельзя. Сама потребность ввести документ регламентируется бюджетным процессом и его задачами.

Дата запрета дополнительно ограничивает период планирования при вводе документов. В случае отключенного бюджетного процесса документы **Экземпляр бюджета** можно будет вводить вручную, но только по открытым периодам планирования.

Дата запрета изменений задается в **НСИ и администрирование – Поддержка и обслуживание – Регламентные операции – Дата запрета изменения**.

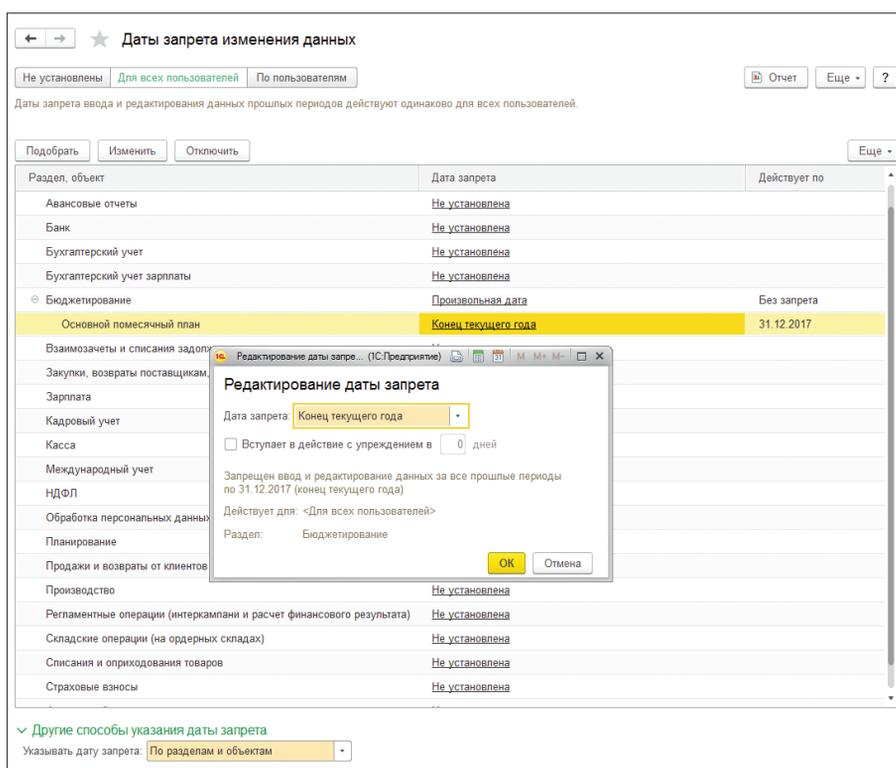


Рис. 6.21. Редактирование даты запрета изменений в 1C:ERP

Дата задается общая для всего бюджетирования или по сценариям, можно указывать конкретную дату или конец периода определенного типа (неделя, месяц, квартал, год) и смещение для начала действия. Например, за 20 дней до начала следующего года можно запретить редактировать планы по нему.

Глава 7. Контроль финансовых показателей по результатам планирования

Системы финансовых показателей

Использование финансовых показателей в традиционном бюджетировании началось в 1960-х годах и в 1970-х стало распространенным подходом в силу появления новых руководителей, получивших образование по финансовому планированию, основанному на финансовых показателях управленческого учета.

Возможно, этот же тренд подстегнул развитие теории компьютерных систем учета и управления и самой вычислительной техники для них, так как экономические расчеты по большому объему данных для оперативных решений должны были проводиться также оперативно, а делать это вручную, по бумажной отчетности, на логарифмических линейках, счетах и редких калькуляторах было очень непросто.

Интересно отметить, что сама теоретическая база для современных корпоративных информационных систем зародилась при плановой экономике СССР в виде системы ОГАС (Общегосударственная автоматизированная система учета и обработки информации) в 1960-х годах. Это был программно-аппаратный комплекс (на базе компьютеров «МИР-1», «МИР-2», связанных в единую сеть по всей стране), разработанный под руководством академика Виктора Михайловича Глушкова. Но, видимо, идея опережала время и аппаратные возможности, поэтому до практического внедрения дело не дошло. Зато спустя десятилетия тема компьютерного учета, планирования и анализа финансовых

показателей стала нормой, учетные системы и аппаратура стали доступны, и компании и их менеджмент без этого уже не мыслят своей жизни.

Разработка и реализация стратегии предприятия сводятся к формулированию целей, их оцифровыванию и контролю достижения. Для такого формирования целей – как в оперативном режиме, так и для ретроспективного анализа – используются различные подходы и теории, называемые в общем случае Performance Management («управление производительностью»).

Чаще применяются такие названия и сокращения, содержащие слово «корпоративный»:

- Corporate Performance Management (CPM),
- Enterprise Performance Management (EPM).

На рынке существует целый класс отдельных программных продуктов или модулей для известных систем управления, содержащих в своих названиях эти сокращения.

Управление производительностью – это набор управленческих процессов (планирования, организации выполнения, контроля и анализа), которые позволяют бизнесу определить стратегические цели и затем оценивать и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов.

Само управление производительностью строится на базе методик управления по показателям.

Целевыми показателями при управлении могут быть ключевые показатели деятельности или эффективности различных процессов, подразделений и сотрудников – по-английски Key Performance Indicators (KPI).

Основоположником управления по целям является Питер Друкер. Его по праву считают «отцом менеджмента» за его теорию современного управления, которую он начал формировать и активно развивать в 1950–1970-х годах.

Исторически и эволюционно в крупных компаниях сложились различные методики управления, теперь их продвигают консалтинговые компании и разработчики соответствующих программных продуктов, придерживаясь того или иного подхода:

- **MBO** – Management by Objectives (управление по целям);
- **TdB** – Tableau de Bord (панель управления);
- **DSS** – Decision Support Systems (система поддержки принятия решений);
- **EIS** – Execution Information Systems (информационные системы руководства предприятия);
- **6S** – Six sigma («шесть сигм» – концепция управления производством);
- **TQM** – Total quality management (всеобщий менеджмент качества);
- **EVA** – Economic value added (методы оценки и управления стоимостью компании, основанные на концепции экономической добавленной стоимости);
- **ToC** – Theory of Constraints (теория ограничений);
- **BSC** – Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей).

Назначение методик – повышение управляемости бизнеса за счет системного подхода к планированию и контролю его деятельности на всех горизонтах (от стратегии до оперативного уровня).

Распространенной в последнее время стала методика Balanced Scorecard (BSC), или сбалансированная система показателей (ССП).

Разработанная в начале 1990-х Робертом С. Капланом и Дэвидом П. Нортоном СПП начинается с видения и стратегии компании и описывает системный подход к измерению ее эффективности через

построение системы показателей, разделенных на несколько составляющих, называемых перспективами.

По этой теории все цели предприятия разбиваются на четыре перспективы:

- финансы;
- внутренние бизнес-процессы;
- клиенты;
- сотрудники и развитие.

Однако в зависимости от потребностей предприятия количество составляющих может увеличиваться. Например, могут быть добавлены перспективы «окружение/общество», «удовлетворенность сотрудников» и прочие.



Рис. 7.1. Цели компании разбиваются на четыре перспективы в соответствии с методикой Balanced Scorecard

В деятельности компании все цели и показатели перспектив связаны между собой и работают одновременно.

Монитор целевых показателей

В системе 1С:ERP есть подсистема **Целевые показатели**, представленная функциональностью **Монитор целевых показателей (МЦП)**, которая находится в разделе **Финансовый результат и контроллинг** и включается одноименной опцией в настройках **НСИ и администрирование**.

В ней перспективам из ССП соответствует понятие **Категория целей**, которое в дальнейшем используется для визуальной группировки целевых показателей.

Поддерживаются возможности для построения иерархической модели целей и целевых показателей, имеются инструменты для их мониторинга, включая расширенный анализ и расшифровки до аналитики, а также визуализация на панели показателей (dashboards) для вывода на монитор руководителя. Поддерживается работа на мобильных устройствах и рассылки по электронной почте. Это актуально для современных мобильных руководителей, у которых весь «офис» всегда с собой на ноутбуке, планшете или в смартфоне и которые всегда держат руку на пульсе своей компании.



Рис. 7.2. Возможности визуализации в «Мониторе целевых показателей»

Монитор целевых показателей графически отображает информацию о текущем состоянии и динамике целевых показателей: графики с трендами и текущими значениями, диаграммы, таблицы для покомпонентного сравнения. Внешний вид панели показателей можно настроить для удобства и под запросы конкретного пользователя.

Состав и внешний вид показателей настраиваются исходя из ролевой составляющей (для кого настраивается панель) и понятности (наглядности) визуализации показателя.

Монитор может использоваться и как система мотивации работников – например, панель показателей выводится на больших экранах в офисах или местах циркуляции сотрудников (в кофе-пойнтах) и в прямом эфире показывает текущее состояние дел или, например, успешность достижения целевых показателей в процессе планирования «сверху вниз» при прохождении бюджетного процесса.

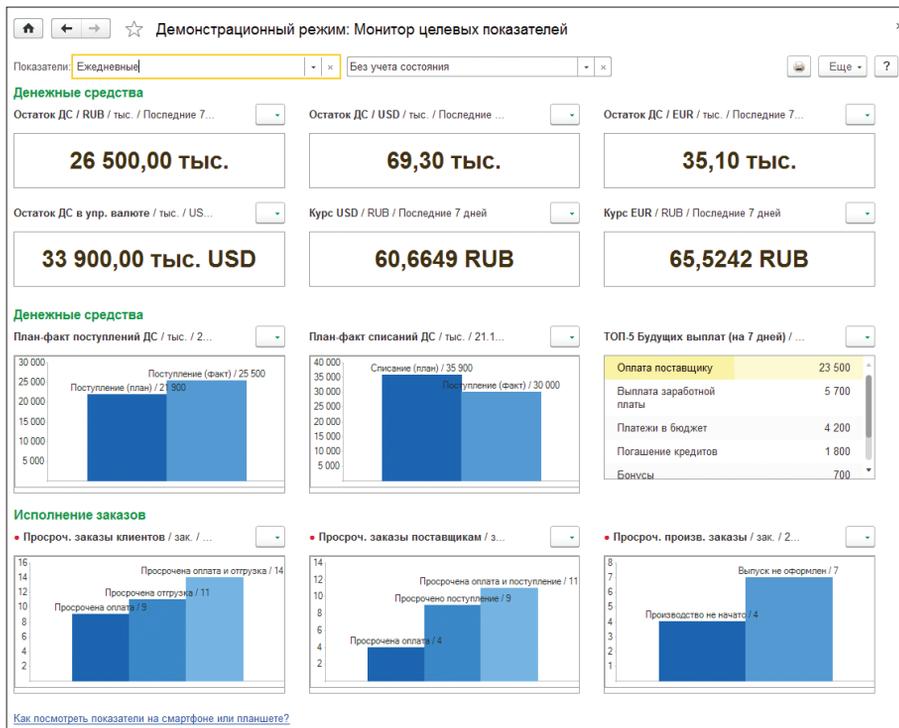


Рис. 7.3. Внешний вид интерфейса панели показателей в системе в режиме ежедневных показателей

Варианты визуализации:

- графическое представление данных;
- семафорная система;
- табличная форма;
- расшифровка данных.

Целевые показатели описываются в виде иерархической структуры – структуры целей. Там же задается и алгоритм расчета показателей. На верхнем уровне указываются цели, которые необходимо достичь в соответствии с принятой на предприятии стратегией управления и развития. Высокоуровневые цели формулируются и описываются собственниками и руководством компании. В составе каждой из них можно выделить необходимое число подцелей, успешное выполнение которых обеспечит достижение вышестоящей цели.

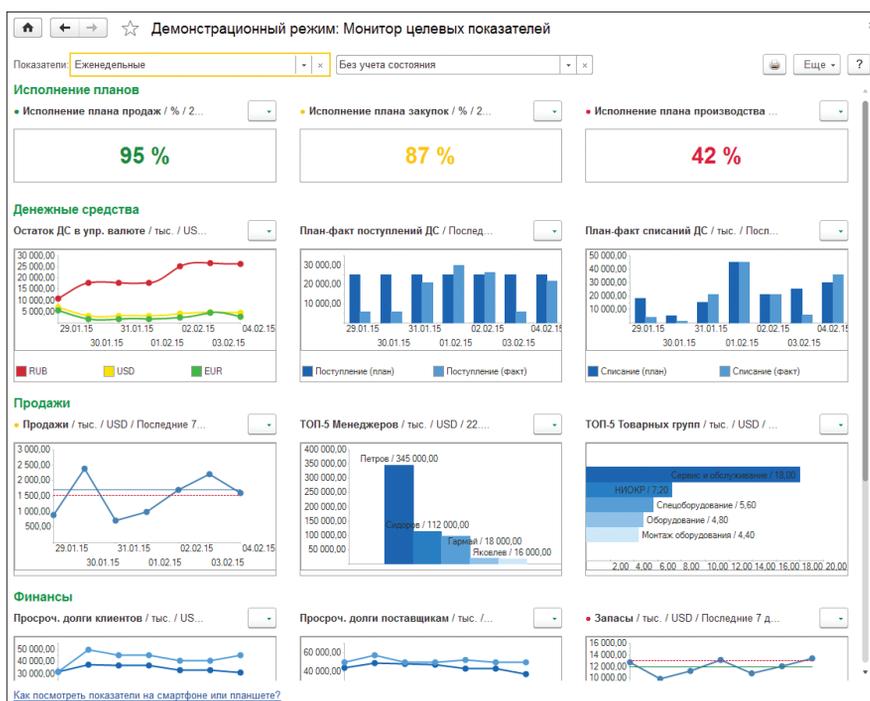


Рис. 7.4. Пример панели в режиме еженедельных показателей

Характер управленческих воздействий при достижении целевых показателей определяется выбранными желаемыми трендами. Таковыми могут быть:

- максимизация значения;
- минимизация значения;
- удержание в пределах допустимого диапазона.

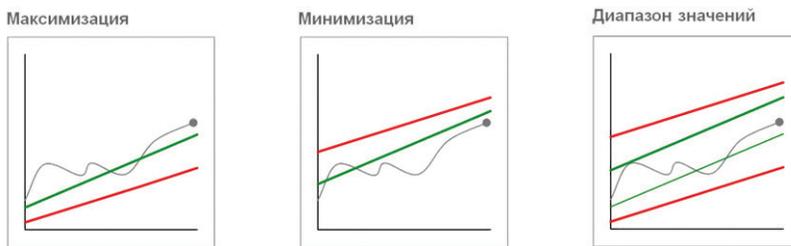


Рис. 7.5. Достижение целевых значений

Целевые значения и целевые показатели связаны между собой посредством вариантов анализа. Для анализа информации и последующего принятия решений имеется возможность выбрать нужный вариант. Это может быть:

- анализ динамики изменений;
- покомпонентное сравнение показателей;
- сравнение с прошлым периодом;
- измерение текущего значения.

Целевые показатели при тактическом и оперативном управлении на разных уровнях управления существенно различаются из-за разной детализации информации, которую нужно планировать и контролировать.

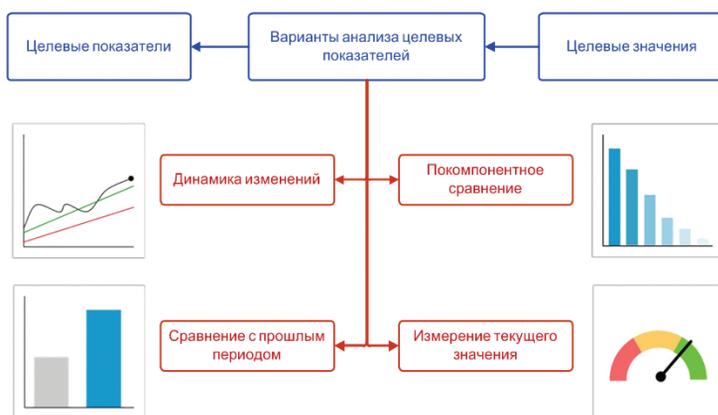


Рис. 7.6. Возможные варианты анализа

Сами показатели сильно различаются в зависимости от уровня планирования, на котором они применяются. Уровни делятся на:

- стратегический уровень;
- тактический уровень;
- оперативный уровень.



Рис. 7.7. Стратегический, тактический и оперативный уровни планирования в виде пирамиды

Детализация информации представлена на схеме ниже. Стратегия находится в центре и определяет все остальные слои планирования и целевых показателей.

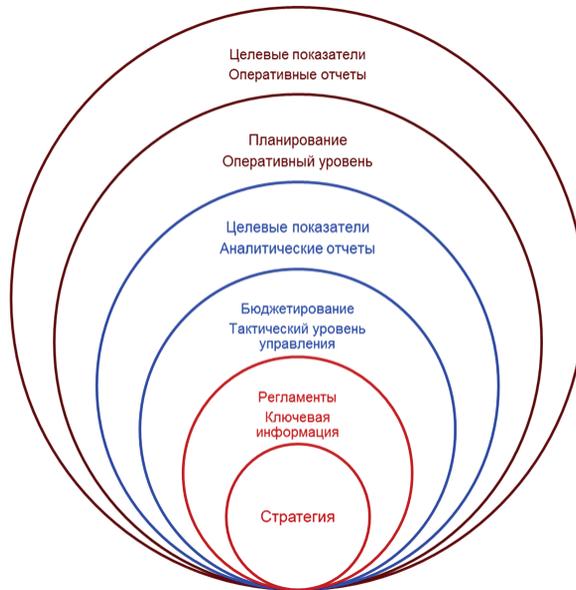


Рис. 7.8. Детализация информации в зависимости от уровня планирования (вид пирамиды сверху)

Процесс проектирования состава и структуры целевых показателей состоит из формирования списка показателей, определения соответствий между показателями разных уровней, логики расчета показателей, периодичности их контроля (см. рис. 7.9).

В рамках традиционного или адаптивного бюджетирования формируются планы и бюджеты. Целевые значения могут задаваться в самой подсистеме «Бюджетирование» в качестве бюджетов в целевом сценарии и быть ориентиром и контролем для проектирования планов сверху вниз и снизу вверх. Результат, полученный в подсистеме «Бюджетирование», может быть использован в качестве входных данных в подсистему монитора целевых показателей уже для показа в графическом виде полученных при планировании показателей, их анализа и наглядного контроля для принятия решений (см. рис. 7.10).

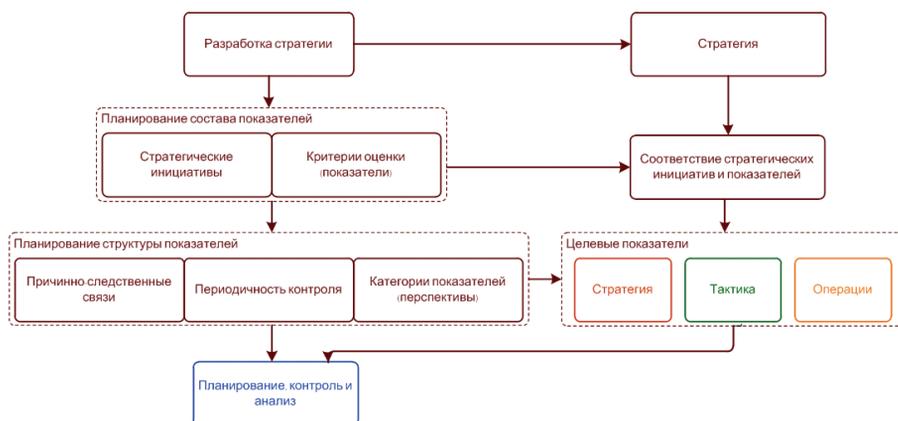


Рис. 7.9. Схема планирования показателей

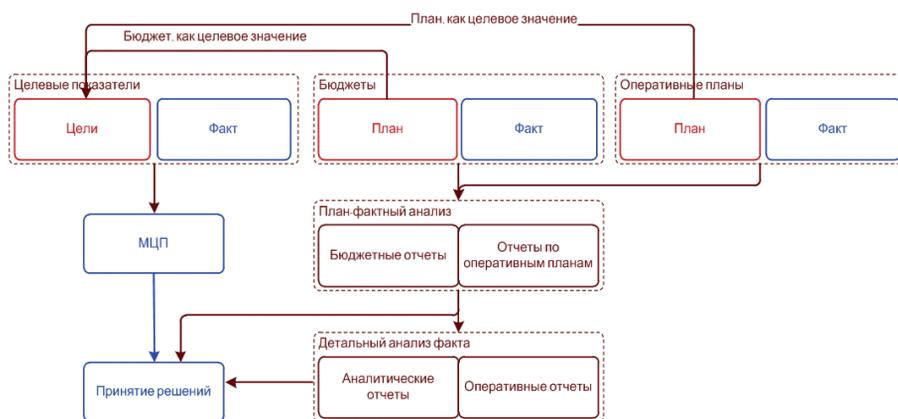


Рис. 7.10. Схема связи бюджетирования и монитора целевых показателей

Бюджетные показатели в МЦП, как predetermined, отсутствуют. Бюджетная модель тоже не является predetermined и гибко настраивается под потребности бизнеса. Поэтому показатели нужно настраивать по результатам внедрения бюджетной модели.

Сама настройка производится в **Финансовый результат и контроллинг – Целевые показатели – Варианты анализа целевых показателей**, где задаются цели (целевые показатели) в привязке к категориям целей и вариант отчета для анализа – то, как этот показатель будет отображаться на панелях целевого монитора показателей.

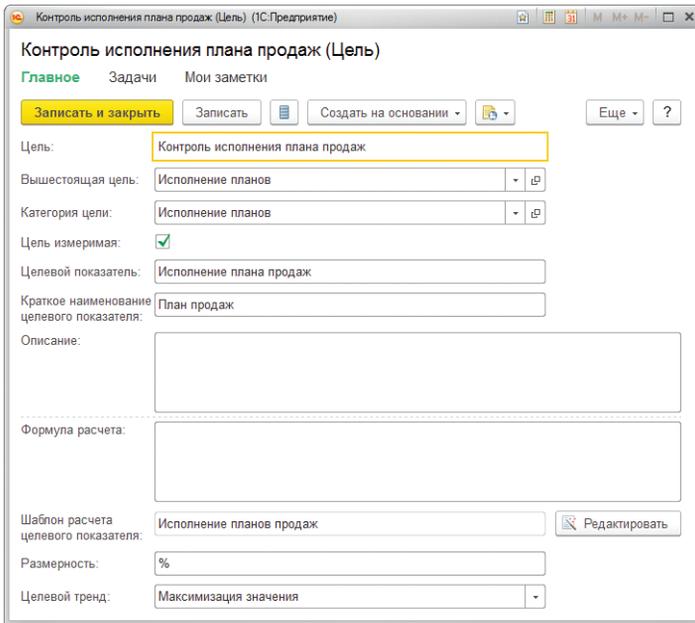


Рис. 7.11. Настройка целевого показателя

Шаблон расчета целевого показателя определяет источник данных и правила расчета. По кнопке **Редактировать** можно перейти к выбору шаблона. В системе есть predetermined templates, constructed on data component schemas (СКД – это инструмент запросов к данным учетной системы), and there is a possibility to configure your own queries, including queries to budgeting data (see fig. 7.12).

Having configured the source and parameters of the target indicator, you need to configure the display mode of it (see fig. 7.13).

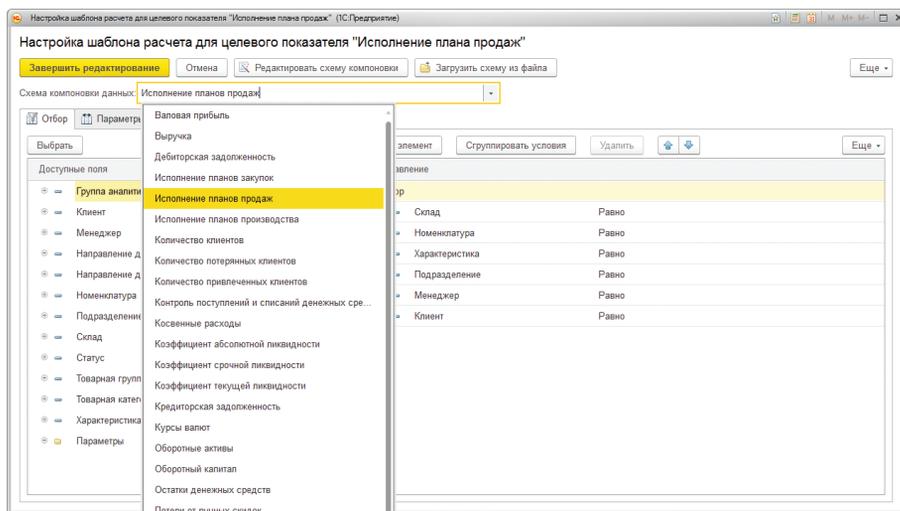


Рис. 7.12. Пример настройки шаблона расчета для целевого показателя

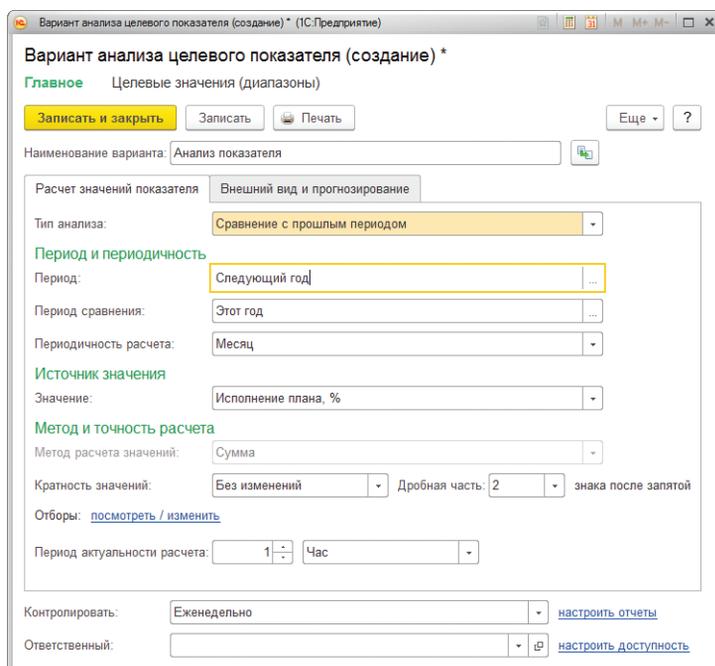


Рис. 7.13. Пример настройки варианта анализа целевого показателя

На закладке **Внешний вид и прогнозирование** можно настроить тип графика и цветовое оформление.

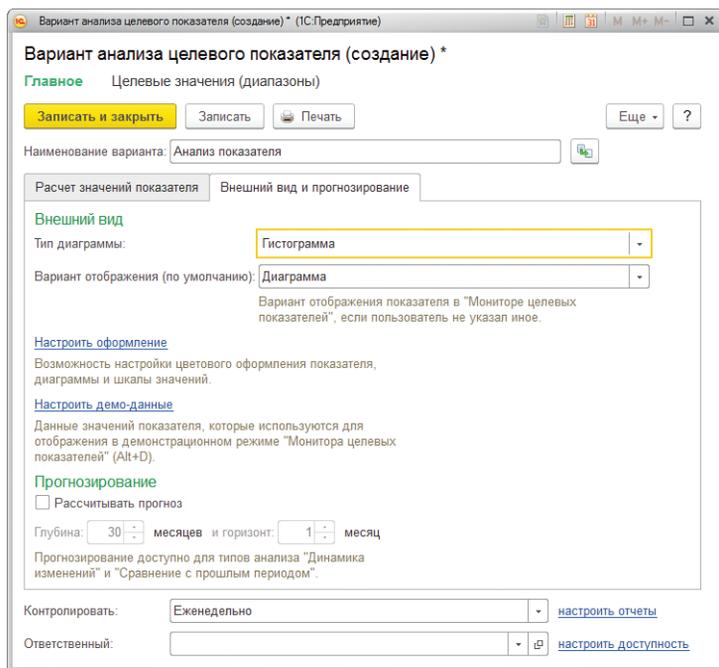


Рис. 7.14. Пример настройки варианта анализа целевого показателя

Далее настраиваются отчеты для расшифровки показателя, если требуется, то и доступность (на каких панелях и кто может это увидеть).

При планировании структуры показателей следует учесть:

- Рекомендуемое количество показателей на экране – 7–9.
- Показатели в мониторе можно фильтровать по периодичности контроля: ежедневные, еженедельные, ежемесячные и т. д.
- Группировка показателей в мониторе возможна по категориям целей.
- Вложенные показатели можно анализировать как зависимые.

- Показатели в мониторе можно фильтровать по их состоянию: достигнута цель или нет, допустимое состояние или нет.
- Ежедневно и еженедельно анализируются оперативные показатели, тактические показатели логично смотреть ежемесячно и еженедельно, стратегические показатели еще реже – по кварталам и годам, реже ежемесячно.
- Сводные показатели могут масштабироваться до показателей подразделений и быть предметом контроля на местах уже с учетом специфики показателей подразделений (наравне с их индивидуальными целями).

Типичные сценарии анализа:

- Анализ изменений в динамике – ответ на вопросы «Когда?» и «Сколько?»
- Структурный анализ – ответ на вопросы «Кто?», «Что?», «Сколько?» и «Как соотносятся друг с другом?»
- Структурный анализ в динамике – ответ на вопросы «Кто?», «Что?», «Когда?», «Сколько?» и «Как изменялось соотношение составных частей?»
- Сравнение с прошлыми периодами – ответ на вопросы «Сколько сейчас?», «Сколько было в прошлом?» и «Насколько изменилось в сравнении с прошлым?»

Основные способы анализа в динамике:

- Анализ изменения отдельного показателя в динамике. Например, объем закупок за год по месяцам.
- Анализ изменения составляющих показателя в динамике. Например, объем закупок за год по месяцам в разрезе поставщиков, укрупненных групп товаров.
- Анализ изменения нескольких показателей в динамике. Например, попарный анализ показателей плана и факта, выручки и прибыли.

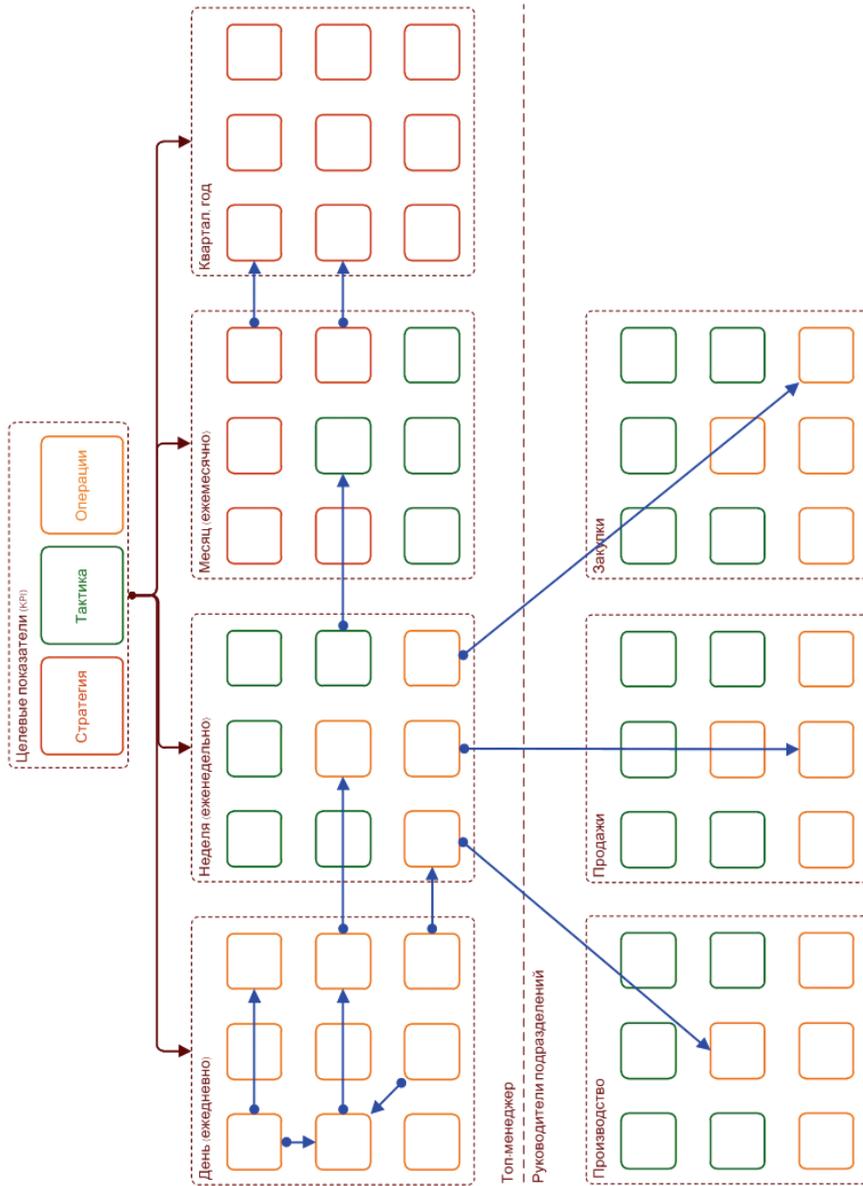


Рис. 7.15. Схема связи показателей по типам, периодам и разделам

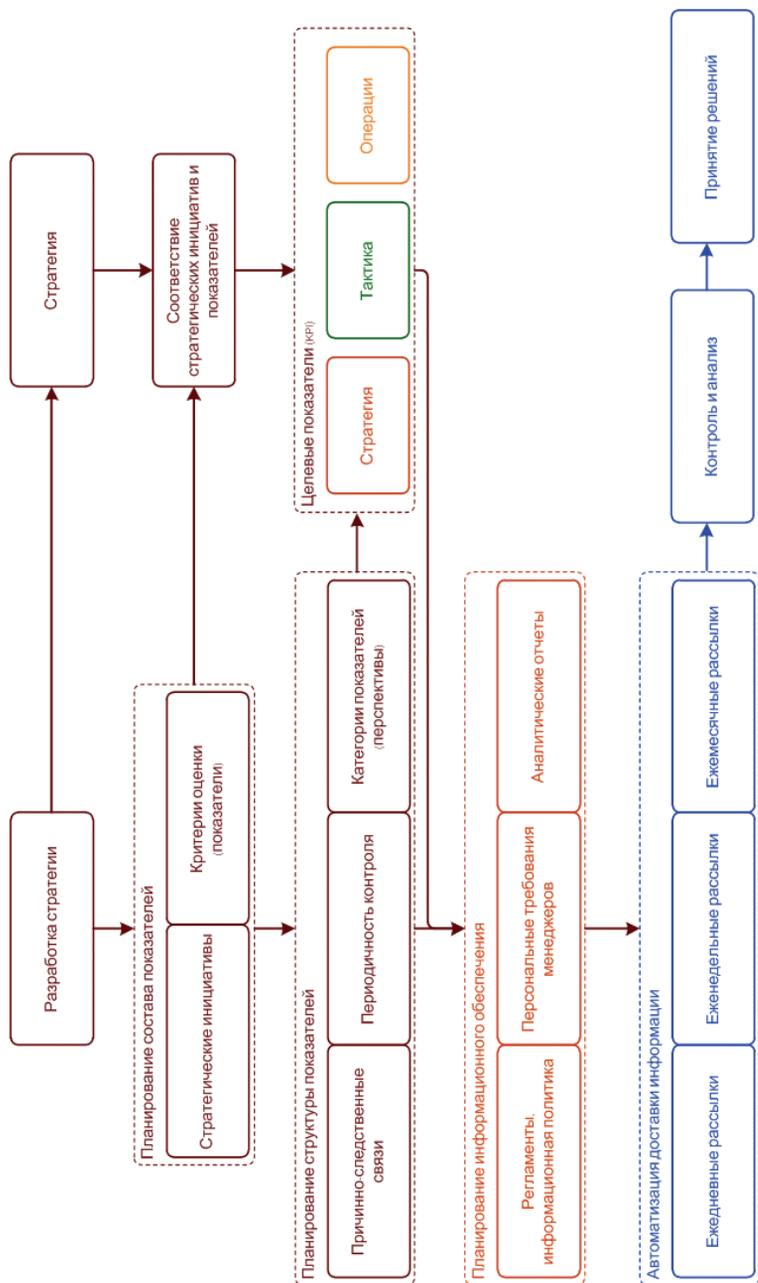


Рис. 7.16. Схема получения аналитических отчетов и их рассылки

Основные способы структурного анализа:

- «Рейтинг» составляющих.
- Сводный анализ в нескольких разрезах.

Основные способы сравнения аналогичных периодов:

- Анализ по месяцам ряда лет.
- Анализ по дням недели в течение месяца.

Для удобства процесса периодического контроля в системе помимо возможности работы с монитором через мобильные устройства есть возможность периодических рассылок по электронной почте. Рассылки могут создаваться как персонально, при просмотре отчета, так и централизованно. В соответствии с регламентами предприятия контрольно-аналитическая служба или ИТ-отделы могут формировать различные «комплекты» отчетов:

- с разной периодичностью рассылки;
- с разным составом получателей.

Возможности рассылки управленческой информации:

- Отправка комплекта отчетов, например: монитор целевых показателей + аналитические отчеты.
- Собственное расписание для каждой рассылки, например каждый рабочий день в 7:30.
- Разный набор адресатов для каждой рассылки.
- Автоматический текст письма и темы – подстановка даты формирования отчетов, список отчетов, заголовков информационной системы, произвольный текст и другие.
- Широкий спектр форматов: PDF, Microsoft Excel, Open Document, веб-страница и другие. Для каждого отчета можно задать собственный формат.

Подсистема «Монитор целевых показателей» в 1С:ERP дает широкие возможности для наглядного и визуального контроля за бизнесом. Позволяет графически анализировать показатели планирования и бюджетирования в процессе утверждения бюджетов и после, анализируя фактические данные и достижение целей. Подсистема не является самостоятельной, работает только на учетных данных и данных планирования. Возможность настройки ролевых интерфейсов, вывода показателей на большие экраны в офисе создает дополнительную мотивацию для сотрудников, показывая их вклад в успех компании «в прямом эфире».

Глава 8. Казначейство

Функции и формы организации казначейства

Составление бюджетов и планов внутри бюджетного процесса компании оперирует прогнозами, моделированием положения компании на рынке и внутренним состоянием ее активов. На выходе будут стратегические, тактические и даже оперативные планы. Но все эти принятые планы нужно исполнять, и основное место, требующее повышенного внимания – то, где оперируют самыми ликвидными активами организации – денежными средствами. Это казначейство.

Как такового отдельного подразделения с названием «Казначейство» в небольших компаниях может не быть вовсе. Но функции этого подразделения все равно есть, просто они передаются в другие подразделения: в бухгалтерию, в финансовую службу. В крупных организациях казначейство выделяется в отдельное подразделение со своим руководителем, должность которого отлична от должности главного бухгалтера или финансового директора.

Функциями казначейства являются:

- Управление расчетными счетами в банках и безналичными средствами компании.
- Управление кассами компании и наличными средствами.

- Управление эквайринговыми терминалами и расчетами по платежным картам.
- Прием, согласование и исполнение заявок на расходование денежных средств.
- Контроль утвержденных лимитов расхода средств по статьям движения денежных средств и дополнительным аналитикам (например, конкретным контрагентам, договорам).
- Ведение платежного календаря, минимизация кассовых разрывов.
- Внесение и снятие денежных средств на банковские счета и в кассы, переброска между расчетными счетами и кассами, конвертация валют.
- Выдача денег подотчетным лицам.
- Управление денежными документами.
- Управление кредитными договорами, актуализация графиков, отслеживание своевременности погашения задолженности.
- Управление депозитными счетами в банках.
- Управление договорами займов выданных и полученных.
- Загрузка банковских выписок из систем «клиент-банк» и опознание платежей в учетной системе.
- Контроллинговые функции за задолженностью клиентов и перед поставщиками (эта опциональная функция для казначейства, обычно осуществляется в других подразделениях – отделе продаж и закупок соответственно).

Нужно отметить, что управляемые через казначейство денежные операции в своих предпосылках (источнике возникновения потребности движения денежных средств) относятся к функциям других отделов. Например, решения о предоставлении займов внешним контрагентам принимаются финансовым директором, а вот управление

денежными потоками по таким договорам – функция казначейства. Выдача денег подотчетным лицам или приобретение и хранение денежных документов (например, билетов) могут быть казначейскими функциями, но контроль авансовых отчетов и использования денежных документов – функция уже бухгалтерии. Так же работа с просроченной задолженностью клиентов – обычно задача отдела продаж или отдельного коллекторского подразделения.

Как было сказано выше, казначейства как отдельного подразделения может не быть вообще, поэтому разделение по функциям сильно индивидуально и зависит от принятых в компании подходов, возможности ответственных сотрудников и доверия учредителей им. Главное, что по смыслу все операции, связанные с денежными средствами, являются казначейскими.

Отсутствие казначейства как единого центра по управлению финансовыми потоками проявляется следующими проблемами:

- Нет единого управления местами денежных средств и кассовыми разрывами.
- Нет единого контроля за расчетами с контрагентами. Например, финансово-экономическая служба на основании утвержденной заявки на платеж перечислила средства поставщику, в то время как бухгалтерия осуществила с тем же поставщиком взаимозачет, закрыв задолженность. В результате поставщику дважды погасили задолженность.
- Сложно составлять платежный календарь. Информация, необходимая для формирования платежного календаря, рассредоточена по нескольким службам компании, и собрать ее становится проблемой.
- Низкая оперативность поступления информации, необходимой для принятия решений: информация должна пройти несколько подразделений, прежде чем попадет к ответственному лицу, принимающему решение, в собранном итоговом виде.
- Повышенная вероятность финансовых рисков. Управление финансовыми рисками – это работа, требующая всей полноты информации о движении финансовых потоков компании,

которая требует тесной работы с банками и другими финансовыми организациями. Если общего казначейства, в котором бы концентрировалась вся информация по управлению финансовыми потоками, нет, то управление рисками обычно вообще не осуществляется либо его эффективность при такой организации процесса низкая.

Существует две основные формы организации казначейства в компаниях:

- централизованное казначейство;
- децентрализованное казначейство.

В небольших компаниях из одного юридического лица, одного или нескольких расчетных счетов и касс казначейство всегда централизованное. А вот для холдингов или крупных предприятий с множеством подразделений уже могут быть варианты.

Централизация казначейства дает множество плюсов, включая повышение управляемости и контроля денежных потоков, но требует согласованности работы самих подразделений (или организаций в составе холдинга) через постановку бизнес-процессов формирования и согласования заявок. Жесткая централизация исходящих платежей и часто поступлений, единое управление расчетными счетами (или единый счет, на который с других счетов транзитом переводятся все средства организаций холдинга), контроль бюджетной дисциплины и кассовых разрывов в масштабах холдинга – все это требует единой системы для работы в режиме онлайн географически удаленных подразделений холдинга.



Рис. 8.1. Схема централизованного казначейства

Бизнесы, входящие в холдинг, могут быть независимыми от других по видам своей деятельности, со своим руководством, исторически сложившейся структурой управления и внутренних подразделений, что приводит к самостоятельности и в части казначейства (уже существующего до момента вхождения в холдинг).

Децентрализация повышает оперативность и свободу принятия решений на местах, но имеет важный недостаток – нет «общего котла» и управления кассовыми разрывами. Так, одному подразделению не хватает средств и оно вынуждено брать кредит в банке, тогда как соседнее подразделение имеет свободные средства, которые оно размещает на депозит. Получается, что холдинг несет потери на разнице процентов между депозитом и кредитом. Могут быть ситуации, когда одна организация холдинга должна поставщику, но сам поставщик является клиентом для другой организации холдинга, и оплаты реальными движениями денежных средств по расчетным счетам (что может иметь свою дополнительную стоимость за каждую транзакцию банка) вообще не нужны, а нужно сделать взаимозачет задолженности.



Рис. 8.2. Схема децентрализованного казначейства

В централизованном казначействе такие «дыры» видны сразу и своевременно закрываются переброской средств по расчетным счетам или оплатой от имени другой организации через взаимозачет задолженности с внешним контрагентом и организациями холдинга.

Возможно комбинирование подходов, когда централизованно управляются денежные средства по основной деятельности через

фиксированный набор расчетных счетов в определенных банках, а прочие расчеты могут вестись с дополнительных банковских счетов и касс организаций децентрализованно, на местах.



Рис. 8.3. Схема комбинации форм организации казначейства

Чем оперирует казначейство

В управлении казначейства находятся денежные средства в местах хранения денежных средств – банковских счетах и кассах организаций. Ими казначейство и управляет. Основной аналитикой движения денежных средств для казначейства является статья движения денежных средств (статья ДДС). В системе 1С:ERP все входящие и исходящие платежи маркируются статьями ДДС, что классифицирует обороты денежных средств предприятия.

Рис. 8.4. Статья движения денежных средств

В статье ДДС задается **Вид движения денежных средств**, который является атрибутом регламентированного учета и позволяет автоматически получать форму № 4 регламентированной бухгалтерской отчетности **Отчет о движении денежных средств** (формируется в разделе **Регламентированный учет – 1С-Отчетность**). Статья ДДС является также аналитикой в подсистеме «Бюджетирование», что позволяет настраивать и контролировать лимиты расходования денежных средств и составлять план-фактные отчеты по БДДС.

С помощью документов системы осуществляются выплаты или поступления по местам хранения денежных средств с указанием статей ДДС. Статья ДДС относится к одной или нескольким хозяйственным операциям, что ограничивает выбор статей в документах от типа операции в них.

Банковские счета и кассы настраиваются в разделе **НСИ и администрирование – НСИ** или переходом к спискам банковских счетов и касс предприятия из формы **Организации**.

← → ☆ 6999 (RUB), ГК ТМ-30 (Банковский счет организации) ×

Основное Задачи Мои заметки

Записать и закрыть Записать Создать на основании Еще ?

Наименование: 6999 (RUB), ГК ТМ-30

Организация: Промресурс

Счет открыт: В Российской Федерации За рубежом Счет закрыт

Номер счета: 40700810500002346999 Валюта: RUB

Отдельный счет ГОЗ по госконтракту 1416187200102000000250

Банк, в котором открыт счет Печать платежных поручений Настройка обмена с банком (включен) Учетная информация

БИК: 044525225 SWIFT: SABRRUMXXX Изменить реквизиты банка

Корр. счет: 30101810400000000225

Наименование: ПАО СБЕРБАНК

Город: г. МОСКВА

Платежи проводятся через корреспондентский счет, открытый в другом банке

Банк корреспондент

БИК: SWIFT: Изменить реквизиты банка

Корр. счет:

Наименование:

Город:

Разрешить списание денежных средств без "заявок на оплату" ?

Срок исполнения платежа: 0

Рис. 8.5. Форма настроек банковского счета организации

← → ☆ Промресурс (RUB) (Касса организации) x

Основное Задачи Мои заметки

Записать и закрыть Записать Создать на основании - Еще - ?

Наименование: Промресурс (RUB)

Организация: Промресурс

Валюта: RUB

Счет учета: 50.01 Касса организации

Учет кассовых ордеров ведется:

В основной кассовой книге организации

В отдельной кассовой книге: Основная касса - Промресурс

Подразделение: Объединенная бухгалтерия

Группа финансового учета: Наличные ДС в кассе

Направление деятельности:

Срок инкассации: 1

Разрешить выдачу денежных средств без "заявок на оплату"
Загружаемые из других программ документы выдачи денежных средств будут автоматически проводиться только в случае разрешенной выдачи без "заявок на оплату".

Разрешить прием и передачу денежных средств в другие кассы без "распоряжений на перемещение"

Рис. 8.6. Форма настроек кассы организации

Для инициализации подсистемы «Казначейство» в системе 1С:ERP необходимо включить требуемые для работы функциональные опции в разделе **НСИ и администрирование – Казначейство**.

К основным настройкам относятся:

- Использование заявок на расходование денежных средств и ведение платежного календаря.
- Контроль превышения лимитов расхода денежных средств.
- Ведение нескольких касс и банковских счетов.
- Использование оплаты платежными картами (эквайринговые операции).
- Учет договоров кредитов, займов и депозитов.
- Поддержка специфики выделенных банковских счетов для гособоронзаказов по федеральному закону 275-ФЗ.

В зависимости от установленных опций показываются или скрываются соответствующие пункты в панели навигации по разделу подсистемы «Казначейство» (см. рис. 8.8 и 8.9).

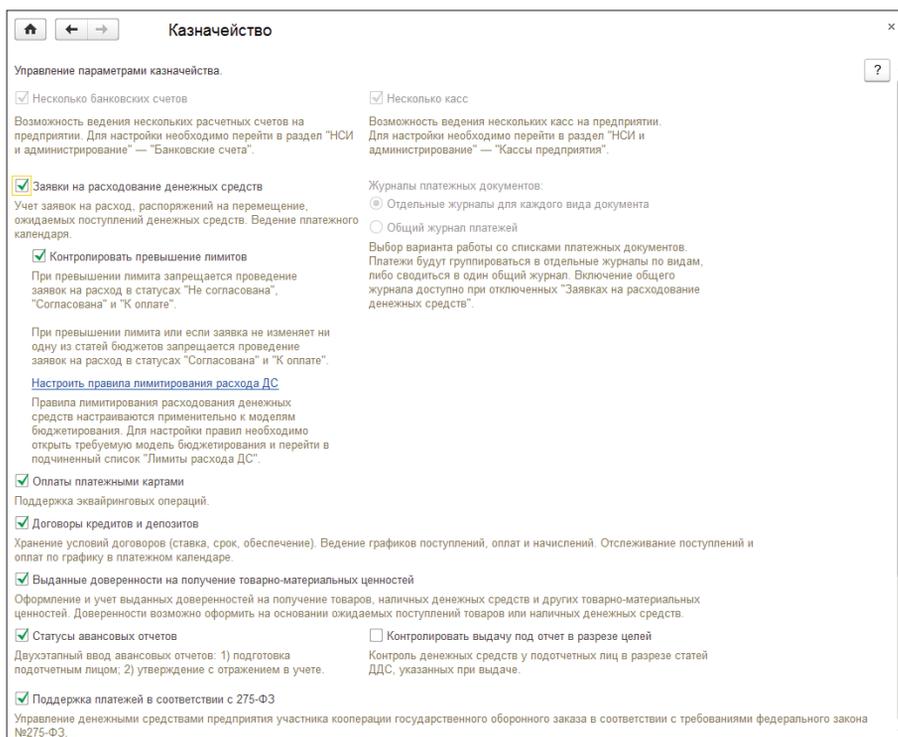


Рис. 8.7. Раздел настроек подсистемы «Казначейство»



Рис. 8.8. Панель навигации по разделу «Казначейство»

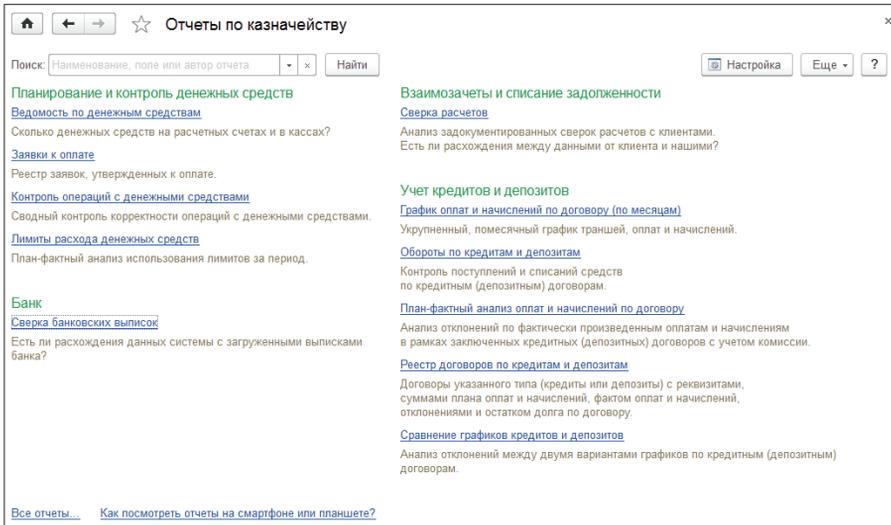


Рис. 8.9. Подраздел отчетов по казначейству

Банковские выписки и связь с программами «клиент-банк»

Основные денежные потоки в последние десятилетия переходят к безналичным расчетам через расчетные счета в банках или платежные карты. Даже продажа в розницу уже часто осуществляется с оплатой кредитными картами через эквайринговые терминалы.

С точки зрения централизованного казначейства в компании это очень удобно: все взаимодействие с банками идет в электронном виде, через системы «клиент-банк». Давно уже нет потребности распечатывать платежное поручение и отвозить его в отделение банка для исполнения там оператором банка. Все это делается через программу «клиент-банк», поставляемую банком своим компаниям-клиентам. «Клиент-банк» как сервис стал также нормой и для физических лиц. Сам сервис «клиент-банка» работает через Интернет – как «личный кабинет» на сайте банка или клиентское приложение на компьютере или мобильном устройстве.

В системе 1С:ERP обмен с банками возможен в двух вариантах:

- Обмен через файл «1С:Предприятие – Клиент банка». Платежки и выписки выгружаются в файл .txt, где платежи описываются в специальном формате обмена данными с «клиент-банком».
- Прямой обмен данными (DirectBank). Получение банковской выписки и выгрузка данных осуществляются через сервер банка. Сохранение данных в файл выгрузки/загрузки при таком способе передачи данных не требуется.

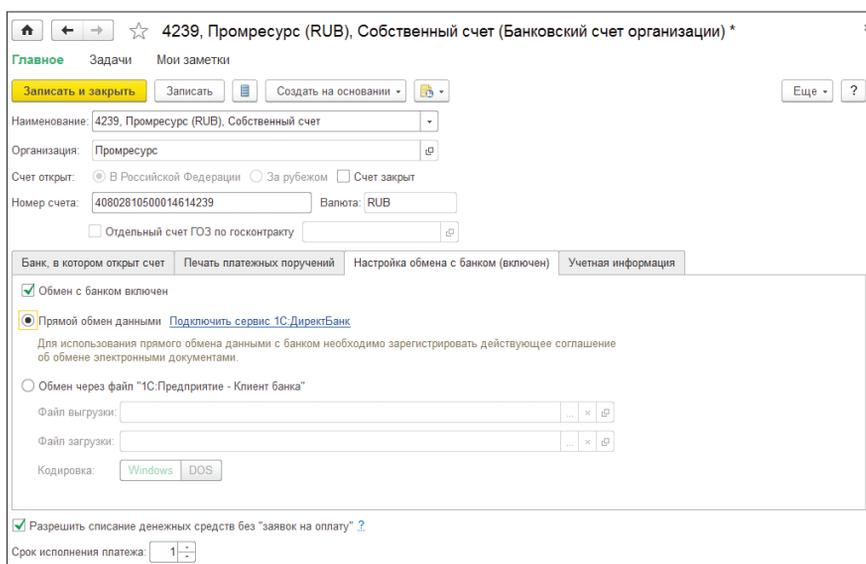


Рис. 8.10. Настройки способа обмена в банковском счете организации

Использование «Помощника подключения к сервису 1С:ДиректБанк» позволяет выбрать способ создания настройки прямого обмена с банком:

- Загрузка из файла – позволяет загрузить настройки из файла. Файл можно скачать в «личном кабинете» банка.
- Ручное заполнение – позволяет вводить параметры подключения вручную. Для уточнения параметров подключения можно обратиться в службу технической поддержки банка.



Рис. 8.11. Схема обмена DirectBank

Подробнее с технологией DirectBank можно ознакомиться на сайте <http://directbank.1c.ru>.

Основной сценарий работы при импорте документов по банковской выписке следующий:

- Получить выписку из «клиент-банка» или через прямое соединение.
- Загрузить документы в информационную базу.
- Автоматическое опознавание документов (алгоритм опознавания рассмотрен ниже).
- Создаются новые контрагенты или подбираются из списка существующих в загруженные документы.
- Пользователю необходимо проверить корректность созданных при загрузке документов. При загрузке из файла возможен контроль результатов загрузки с помощью отчета **Сверка банковских выписок**.

В процессе загрузки выписок из банка происходит автоматическое распознавание поступивших платежей. Распознавание платежей происходит по следующему алгоритму:

- Из списка платежей выделяются те, которые являются поступлениями оплаты от клиентов. Идентификация таких платежей происходит по уникальному идентификатору платежа (УИП). Если в банковской выписке есть платежи с УИП, то по ним однозначно определяется, что это поступление оплаты

от клиента, и для них заполняется назначение платежа (счет, заказ, накладная, договор и т. д.).

- Для всех остальных платежей производится поиск «по образцу». Осуществляется поиск аналогичных платежей с указанием поставщика/получателя, расчетного счета, назначения платежа и т. д. С помощью такого алгоритма можно найти повторяющиеся платежи (оплата аренды, платежи в бюджет и т. д.). Кроме этого производится зеркальный поиск по сочетанию расчетных счетов плательщика/получателя. Эта операция выполняется для идентификации операций возврата. Считается, что если был «зеркальный» входящий платеж, то это возврат оплаты клиенту. Если был «зеркальный» исходящий платеж, то это возврат от поставщика.
- Если не удалось найти платеж «по образцу», то для входящих платежей производится попытка подобрать объекты расчетов (договоры, заказы, накладные). Если эта попытка оказалась успешной, то считается, что это оплата от партнера.
- Для оставшихся платежей выполняется проверка партнера: является он поставщиком или покупателем, оформлен ли для него договор кредита/депозита. На этом основании также производится заполнение информации о хозяйственной операции.

Если после всех выполненных действий платеж не удалось идентифицировать, то хозяйственная операция не заполняется и информацию о ней надо заполнить вручную.

Валютные расчеты и курсовые разницы

Взаиморасчеты с клиентами и поставщиками могут вестись в произвольной валюте (например, в условных единицах у.е.), при этом реальные денежные потоки идут в реальных иностранных валютах или рублях. В случае валютных расчетов в учете возникают курсовые разницы.

Курсовая разница – разница между рублевой оценкой актива или обязательства, стоимость которых выражена в иностранной валюте, на дату исполнения обязательств по оплате или отчетную дату данного отчетного периода и рублевой оценкой этого же актива или обязательства на дату принятия его к бухгалтерскому учету в отчетном периоде или отчетную дату предыдущего отчетного периода (ПБУ 3/2006).

Курсовая разница отражается в бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности в отчетном периоде, к которому относится дата исполнения обязательств по оплате или за который составлена бухгалтерская отчетность.

Пересчет на отчетную дату производится по следующим видам активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте:

- денежные знаки в кассе организации;
- средства на банковских счетах (банковских вкладах);
- денежные и платежные документы, краткосрочные ценные бумаги;
- средства в расчетах (включая по заемным обязательствам) с юридическими и физическими лицами.

Движение денег по валютным счетам при изменении курса иностранной валюты по отношению к российскому рублю приводит к появлению курсовых разниц только в случае, когда оплата производится в иностранной валюте по сумме уже оформленных обязательств:

- при получении валюты за ранее выполненную отгрузку (например, по договору купли-продажи);
- оплате валютой уже поставленных материальных ценностей, оказанных услуг.

При росте курса валюты при переоценке валютных оплат поставщикам в учете фиксируется расход, а при снижении курса – доход.

При росте курса валюты при переоценке валютных оплат, полученных от клиентов, в учете фиксируется доход, при снижении курса – расход.

При росте курса валюты при переоценке остатков денежных средств в учете фиксируется доход, при снижении курса – расход.

Курсовая разница подлежит зачислению на финансовые результаты организации как прочие доходы или прочие расходы, отдельно от других видов доходов и расходов организации, в том числе от финансовых результатов операций с иностранной валютой (п. 21 ПБУ 3/2006).

В системе 1С:ERP доступны два варианта переоценки остатков задолженности партнеров и денежных средств:

- на дату оплаты и на конец месяца;
- на каждый день месяца.

Есть еще важная особенность: курсовые разницы считаются независимо в регламентированной и управленческой валюте. Если управленческая валюта – не рубли, то курсовые разницы будут возникать в управленческой валюте на всех рублевых расчетах с оплатой рублями же.

Алгоритм расчета курсовых разниц довольно простой:

- берется сумма остатков (денежных средств или задолженности в разрезе расчетных счетов, касс или объектов расчетов) в валюте;
- на эту же дату берутся текущие суммы в регламентированной и управленческой валюте;
- валютная сумма умножается на курсы на дату для регламентированной и управленческой валюты;
- полученные суммы сравниваются с хранимой в учете оценкой;
- возникающие дельты и есть курсовые разницы.

В случае переоцениваемой валюты, отличной от регламентированной и управленческой, возможны ситуации, когда курсовые разницы имеют разное направление (доходы или расходы) в регламентированной и управленческой валюте. Это связано с разной направленностью динамики курсов к переоцениваемой валюте. Например, на банковском счете лежало

несколько сотен евро, управленческая валюта – доллары, регламентированная – рубли. Курс евро к рублю вырос, но курс евро к доллару упал. Получается, что по одной валюте возник убыток (в долларах евро стали меньше), по другой – прибыль (в рублях евро подорожали).

Курсовые разницы не являются полноценным движением денежных средств, казначейство не в силах повлиять на них, это лишь констатация факта переоценки денежных активов (например, остатков на расчетных счетах) по изменяемым курсам валют и переоценка дебиторской и кредиторской задолженности.

В ситуациях, когда курсы «скачут» туда-сюда, курсовые разницы могут порождать прибыли и убытки, влияющие на базу расчета налога на прибыль, хотя никакой реальной деятельности для возникновения дохода или расхода при этом нет.

В случае валютной управленческой отчетности большие суммы курсовых разниц могут вызывать вопросы в адекватности самой отчетности: «Как такое может быть?!» Но природа курсовых разниц такова, что переоцениваются денежные активы и задолженности на дату составления отчетности (дату оплаты и конец месяца или каждый день), а изменяемые курсы и переоценка по ним показывают реальную картину в учетной валюте.

Например, если все активы и расчеты в рублях, управленческая отчетность в долларах, а курс доллара к рублю вырос в два раза (как было в 2014 году), то после переоценки все сильно «подешевело» в долларах, породив убытки по курсовым разницам. Это честное состояние управленческой финансовой отчетности. Хотя для читающего такую управленческую отчетность будут казаться странными столь большие убытки. В это же время в регламентированном учете (в рублях), если у компании были на расчетных счетах денежные средства в валюте, рубль падал, происходит переоценка денежных активов, порождая доходы, с которых еще и налог на прибыль нужно будет заплатить.

Анализ движения и остатков денежных средств

В казначействе важнейшим для анализа состояния денежных средств является отчет, показывающий остатки по местам хранения денежных средств и движения по периодам.

Для анализа остатков и движения денежных средств в 1С:ERP предусмотрен универсальный отчет **Ведомость по денежным средствам**, использование которого дает возможность получить как общую, так и детализированную информацию об остатках и движениях денежных средств предприятия.

Ведомость по денежным средствам

Период отчета: 01.10.2014 - 31.12.2014

Тип денежных средств: ...

Организация: ...

Место хранения денежных средств: ...

Сформировать | Настройки... | Варианты отчета | Найти... | [Иконки] | Еще... ?

Тип денежных средств	Место хранения денежных средств	Начальный остаток	Поступление	Списание	Конечный остаток
Наличные			1 000,00; EUR	0,00; EUR	1 000,00; EUR
			223 275,00; RUB	13 875,00; RUB	209 400,00; RUB
			1 900,00; USD	0,00; USD	1 900,00; USD
			28 275,00; RUB	13 875,00; RUB	14 400,00; RUB
			95 000,00; RUB		95 000,00; RUB
			1 000,00; EUR		1 000,00; EUR
			100 000,00; RUB		100 000,00; RUB
			1 900,00; USD		1 900,00; USD
			14 867 969,23; RUB	11 576 675,33; RUB	3 291 293,90; RUB
			100 000,00; USD	0,00; USD	100 000,00; USD
			100 000,00; EUR	0,00; EUR	100 000,00; EUR
			533 569,23; RUB		533 569,23; RUB
			2 000 000,00; RUB		2 000 000,00; RUB
			100 000,00; USD		100 000,00; USD
			100 000,00; EUR		100 000,00; EUR
			300 000,00; RUB		300 000,00; RUB
			12 134 300,00; RUB	11 576 675,33; RUB	557 624,67; RUB
			101 000,00; EUR	0,00; EUR	101 000,00; EUR
			15 191 144,23; RUB	11 590 550,33; RUB	3 600 593,90; RUB
			101 000,00; USD	0,00; USD	101 000,00; USD
Итого					

Рис. 8.12. Отчет «Ведомость по денежным средствам»

Использование данного отчета позволяет:

- получить сводную информацию по остаткам и движениям денежных средств в разрезе различных параметров (место хранения ДС, тип ДС, статья ДДС, вид остатка оборота и др.);

- получить информацию о том, сколько денежных средств на расчетных счетах, в кассах предприятия, в пути, у подотчетных лиц, в денежных документах;
- проанализировать движения денежных средств по хозяйственным операциям, подразделениям;
- получить информацию о движениях денежных средств в разрезе статей ДДС.

В составе отчета **Ведомость по денежным средствам** предусмотрены следующие дополнительные варианты отчетов:

- **Движения денежных средств** – позволяет проанализировать остатки денежных средств в кассах и на банковских счетах, получить информацию о движениях денежных средств в разрезе различных периодов и статей ДДС, провести графический анализ поступлений и списаний денежных средств за определенный период времени.
- **Денежные средства у подотчетных лиц** – позволяет получить информацию о расходе и выдаче денежных средств подотчетным лицам. Использование отчета позволяет проводить анализ движения ДС в разрезе документов выдачи/расхода денежных средств.

За счет вышеуказанных отчетов обеспечивается возможность анализа движения денежных средств:

- наличных;
- безналичных;
- денежных документов;
- в пути (инкассация, приобретение валюты, реализация валюты, эквайринг и др.);
- у подотчетных лиц.

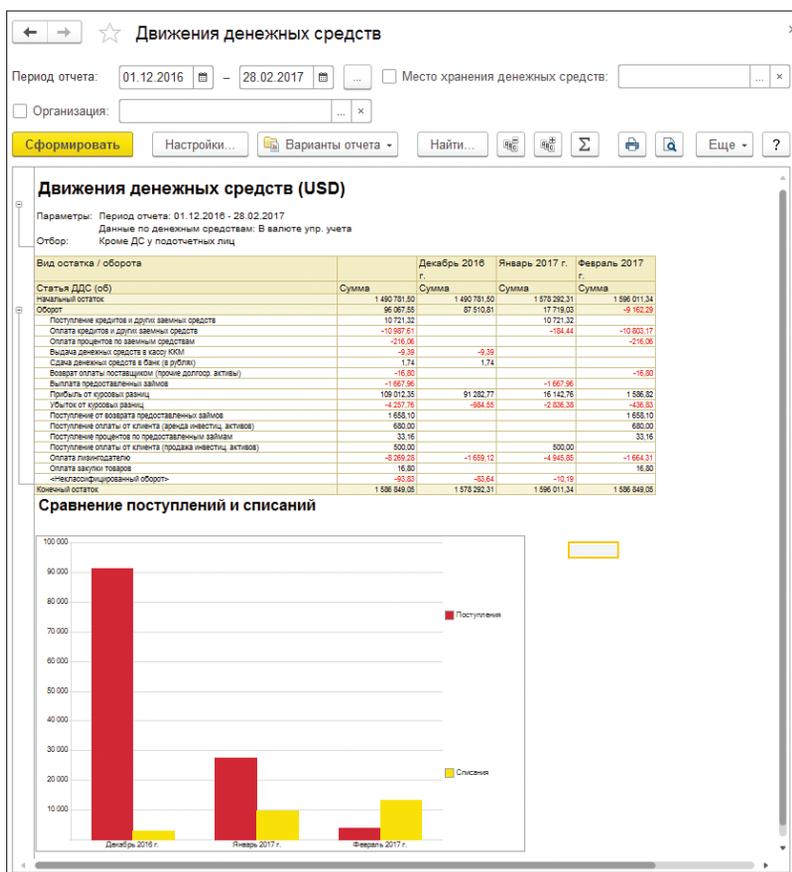


Рис. 8.13. Отчет «Движения денежных средств»

Глава 9. Тратим и контролируем деньги

Без автоматизации процесс управления платежами в компании через заявки казначейства обычно строится «на бумаге». Заявки представляют собой распечатанные или рукописные документы с подписями ответственных (руководителя подразделения, финансового директора) на разрешение совершить платеж по таким-то реквизитам для такого-то контрагента, по такому-то основанию (счета на оплату, договору).

Более строгий регламент требует определенной формы даже бумажной заявки, состоящей из специальных граф для реквизитов и таблицы для оснований платежей. В таком бланке заполняются необходимые реквизиты, достаточные для принятия решения и проверки лимитов БДДС.

Заявки могут стопочкой попадать на стол финансового директора и переходить в две другие стопочки:

- оплатить сегодня;
- не оплатить (далее могут делиться на другие стопки, например: отклонить, оплатить позднее).

Далее те заявки, что отмечены к оплате сегодня, передаются оператору в казначействе, и он уже набивает платежки по ним в систему «клиент-банк» напрямую или в учетную систему, а уже оттуда выгрузкой переносит в «клиент-банк». Без систем «клиент-банк» платежные поручения нужно распечатывать, ставить подпись и печать организации и везти в банк, где передавать оператору банка. Когда-то процесс был именно

таким, но скоростной интернет и развитие систем «клиент-банк» все сильно упростили. Куда-то ездить более не требуется, как и банкам содержать штат операторов для работы с юридическими лицами.

Весь список заявок на расходование денежных средств на несколько дней (или недель) вперед, а также графики ожидаемых поступлений и расходов по заказам и договорам образуют оперативный прогноз денежных средств. Прогноз состоит из прихода, расхода и остатков денежных средств в разрезе мест их хранения (кассы, расчетные счета) с разворотом по дням. Такой прогноз ДДС представляет собой **Платежный календарь** казначейства.

В процессе согласования заявок может осуществляться контроль лимитов расходования денежных средств по утвержденному на текущий период бюджету движения денежных средств. Возможны ситуации, когда такие сложности, как заявки и платежный календарь, не нужны и все делается по упрощенной схеме планирования денежных средств.

Система 1С:ERP поддерживает как простое планирование денежных средств, так и полноценное формирование платежного календаря и управление платежами через заявки на расходование денежных средств с их контролем на превышение разрешенных для расходов лимитов.

Упрощенное планирование денежных средств

В ситуациях, когда у компании малое количество исходящих платежей, контроль за ними осуществляется по упрощенной схеме, без использования заявок на оплату и составления платежного календаря. Информация о таких платежах «держится в уме» и не требует специального инструментария в учетной системе.

Онлайн-контроля по лимитам расхода денежных средств для исходящих платежей в этом случае тоже нет. Контроль возможен как анализ план-фактных отчетов бюджетирования (контроль по БДДС) по сравнению плановых движений денежных средств с их фактическим состоянием. Но такой контроль не будет являться останавливающим на уровне формирования документов на оплату, а только уведомительным о текущем состоянии план-факта по статьям бюджета.

Для таких упрощенных случаев в 1С:ERP предусмотрен режим настроек работы с использованием «Журнала платежей».

В этом сценарии заявки и платежный календарь не используются.

На выбор доступны различные варианты работы со списком платежных документов (отдельные журналы для каждого вида документа или общий журнал платежей). Использование журнала платежей позволяет осуществлять централизованную работу с платежными документами:

- анализ списка оформленных платежей;
- оформление нового платежа;
- регистрация платежного поручения, прошедшего по банковской выписке (отметка **Проведено банком**);
- выгрузка и загрузка платежных документов.

Настройки функциональных опций **НСИ и администрирование – Казначейство**, когда включен общий журнал платежей:

← → **Казначейство**

Управление параметрами казначейства.

Несколько банковских счетов
Возможность ведения нескольких расчетных счетов на предприятии. Для настройки необходимо перейти в раздел "НСИ и администрирование" — "Банковские счета".

Несколько касс
Возможность ведения нескольких касс на предприятии. Для настройки необходимо перейти в раздел "НСИ и администрирование" — "Кассы предприятия".

Заявки на расходование денежных средств
Учет заявок на расход, распоряжений на перемещение, ожидаемых поступлений денежных средств. Ведение платежного календаря.

Контролировать превышение лимитов
При превышении лимита запрещается проведение заявок на расход в статусах "Не согласована", "Согласована" и "К оплате".

При превышении лимита или если заявка не изменяет ни одну из статей бюджетов запрещается проведение заявок на расход в статусах "Согласована" и "К оплате".

[Настроить правила лимитирования расхода ДС](#)
Правила лимитирования расходования денежных средств настраиваются применительно к моделям бюджетирования. Для настройки правил необходимо открыть требуемую модель бюджетирования и перейти в подчиненный список "Лимиты расхода ДС".

Журналы платежных документов:

Отдельные журналы для каждого вида документа

Общий журнал платежей
Выбор варианта работы со списками платежных документов. Платежи будут группироваться в отдельные журналы по видам либо сводиться в один общий журнал. Включение общего журнала доступно при отключенных "Заявках на расходование денежных средств".

Рис. 9.1. Настройки функциональной опции «Общий журнал платежей»

В форме **Журнал платежей** на закладке **Платежи** отображается список всех оформленных платежей. Для часто используемых операций (получение оплаты от клиента, оплата поставщику) выделены отдельные кнопки для оформления новых платежей. С помощью кнопки **Создать** можно оформить платежи нужных типов.

Используя отбор **Типы документов**, можно регулировать список платежных документов, которые будут отображаться в журнале.

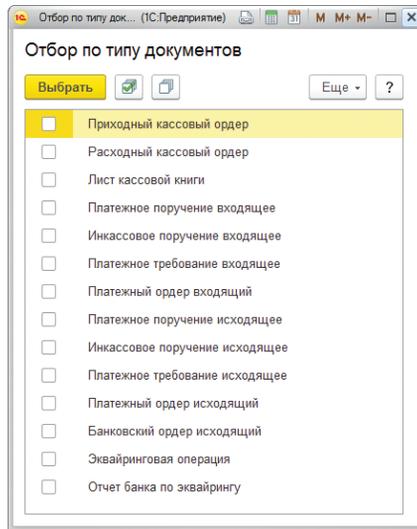


Рис. 9.2. Отбор по типу документов

Из журнала документов можно установить отметку о том, что платежное поручение зарегистрировано в банковской выписке (кнопка **Проведено банком** на форме журнала платежей). С помощью журнала можно производить автоматическую выгрузку и загрузку платежных документов (предусмотрены команды **Выгрузка в банк** и **Загрузка выписки** на форме журнала платежей), см. рис. 9.3.

На закладках **К поступлению** и **К оплате** видны распоряжения, по которым можно произвести оплату (заказы клиентов, заказы поставщиков, договоры, накладные).

← → ☆ Контроль операций с денежными средствами

✓ Период отчета: 01.01.2017 - 13.02.2017 Организация: ...

Сформировать Настройки... Варианты отчета - Найти... [Иконки]

Контроль операций с денежными средствами

Параметры: Период отчета: 01.01.2017 - 13.02.2017
Отбор: Только незавершенные операции

Движения наличных денежных средств

Операция, Валюта	Незавершенные операции на начало периода	Списано	Поступило	Незавершенные операции на конец периода	Состояние операции	Рекомендация
Отпр авите ль						
Получате ль						

Движения безналичных денежных средств

Операция, Валюта	Незавершенные операции на начало периода	По документам	По выпискам	Незавершенные операции на конец периода	Состояние операции	Рекомендация
Отправитель						
Получатель						
Поступление от банка по эквайрингу, RUB	-1 650,00			-1 650,00		
Платежная карта		-1 650,00			Не завершена	Оформите перечисление возмещения банку-эквайеру

Авансы подотчетным лицам

Операция, Валюта	Незавершенные операции на начало периода	Выдано авансов	Использовано или возвращено авансов	Незавершенные операции на конец периода	Просрочен отчет	Состояние операции	Рекомендация
Получатель							
Выдача аванса, RUB	-1 967,00		11 000,00	-18 967,00	2 500,00		
Авдеева Аделина Павловна	-4 800,00		11 000,00	-15 800,00		Не завершена	Оформите выдачу подотчетнику.
Батурева Ольга Николаевна	1 500,00			1 500,00	1 500,00	Не завершена	Оформите авансовый отчет.
Герашченко Ольга Викторовна	1 000,00			1 000,00	1 000,00	Не завершена	Оформите авансовый отчет.
Дубинин Петр Николаевич	-5 667,00			-5 667,00		Не завершена	Оформите выдачу подотчетнику.
Выдача аванса, USD	1 000,00			1 000,00	1 000,00		
Авдеева Аделина	1 000,00			1 000,00	1 000,00	Не завершена	Оформите авансовый отчет.

Рис. 9.4. Отчет «Контроль операций с денежными средствами»

Заявки на расходование денежных средств

Основная функция казначейства – это исполнение и контроль заявок на расходование денежных средств. Рассмотрим, что такое заявка, подробнее.

Заявки на расходование денежных средств позволяют выполнить следующие задачи:

- запланировать и управлять потребностью в денежных средствах со стороны подразделений предприятия;
- создать план расхода денежных средств, попадающий в платежный календарь;
- предотвратить несогласованные выплаты денег;

- управлять платежами, распределяя их по расчетным счетам, минимизируя тем самым кассовые разрывы;
- планировать переброски между счетами и организациями;
- планировать конвертации валюты;
- составлять список документов к оплате на каждый день.

В заявке указываются реквизиты, достаточные для осуществления платежа. Изначальный заявитель (например, менеджер отдела закупок) должен указать необходимые и известные ему как инициатору оплаты реквизиты получателя и назначение платежа. Но инициатор может не знать всех деталей (например, с какого расчетного счета будет платеж). Уточнение реквизитов заявки будет осуществляться в казначействе в процессе ее согласования и планирования даты и счета для оплаты.

Реквизитами заявки являются:

- **Заявитель** – сотрудник – автор заявки;
- **Получатель** – контрагент;
- **Организация** (плательщик) – одна из наших организаций, которой ведутся расчеты с этим контрагентом;
- **Подразделение** – ЦФО – инициатор платежа, сам платеж может быть в адрес объектов расчетов других подразделений;
- **Банковский счет контрагента** – куда платим;
- **Банковский счет организации** – откуда платим: предполагаемый счет, который будет использоваться при размещении заявки в платежном календаре, где фактический счет для оплаты может быть уточнен и стать другим;
- **Объект расчетов** – основание для оплаты: документ (накладная, заказ) или договор;
- **Статья ДДС** – аналитика расхода денежных средств по заявке;

- **Назначение платежа** – текстовое поле с обоснованием оплаты, переходит в платежное поручение, уходит в «клиент-банк» и попадет в выписку получателя;
- **Форма оплаты** – наличные или безналичные средства;
- **Валюта** – может быть валютой платежа (по счету, откуда платим) или валютой расчетов, в которой ведутся взаиморасчеты с контрагентом;
- **Сумма** – сумма к оплате в указанной валюте;
- **Приоритет** – признак очередности платежа;
- **Заметки** – описание необходимости осуществления расхода по заявке, сопроводительные записи о том, почему нужно оплатить данную заявку, или причины отклонения.

Нужно отметить, что одна заявка может быть многострочной, с разбивкой сумм на разные статьи ДДС и объекты расчетов.

В заявке может указываться несколько расчетных счетов или касс, с которых предполагается оплата.

Использование заявок в 1С:ERP определяется функциональной опцией **НСИ и администрирование – Казначейство – Заявки на расходование денежных средств**.

Эта же опция включает использование распоряжений на перемещение денежных средств и ведение платежного календаря.

Намерения по расходованию денежных средств вводятся документом **Казначейство – Планирование и контроль денежных средств – Заявка на расходование денежных средств**. Характер и назначение планируемого списания денежных средств определяются predeterminedными видами операций документа:

- **Оплата поставщику;**
- **Выдача подотчетнику;**

- **Перечисление налогов и взносов;**
- **Таможенный платеж;**
- **Оплата в другую организацию;**
- **Передача между организацией и филиалом;**
- **Выплата заработной платы;**
- **Оплата лизингодателю;**
- **Оплата по кредитам и займам полученным;**
- **Перечисление на депозит;**
- **Выдача займа контрагенту;**
- **Выдача займа сотруднику;**
- **Конвертация валюты;**
- **Прочий расход;**
- **Возврат оплаты клиенту;**
- **Возврат другой организации.**

При оформлении документов **Заявка на расходование денежных средств** инициатор заявки указывает назначение платежа, сумму и дату оплаты. Далее заявка должна пройти два этапа: согласование и перевод к оплате. Управление заявкой осуществляется при помощи статусов документа.

Рис. 9.5. Форма заявки на расходование денежных средств

Статусы документа могут принимать значения:

- **Не согласована** – первоначальный статус при создании заявки;
- **Согласована** – заявка прошла согласование;
- **К оплате** – заявка готова к оплате;
- **Отклонена** – принято решение об отмене заявки.

При использовании заявок работает проверка того, чтобы в обход заявок не создавались платежные документы. Все исходящие платежи должны проходить согласование через заявки. Для банковских счетов и касс, по которым ведение заявок не обязательно, нужно включить опцию **Разрешить списание денежных средств без «заявок на оплату»**, которая задается индивидуально по кассам и расчетным счетам.

В процессе рассмотрения заявка согласовывается заинтересованными лицами. Например, руководитель подразделения согласовывает заявку, проверяя целесообразность и обоснованность расхода, финансовый

контролер проверяет заявку на соответствие лимитам по бюджету (если проверка автоматически отключена), бухгалтер – правильность оформления документов на оплату и отсутствие задолженностей по расчетам. Для согласования заявок предусмотрено рабочее место **Казначейство – Планирование и контроль денежных средств – Заявки к согласованию**. После согласования заявке присваивается статус **Согласована**, а на форме документа отображается информация об ответственном лице, которым согласована заявка. Дальше согласованная заявка попадает в платежный календарь.

Процесс согласования заявки на практике бывает более сложным, чем согласование одним специалистом. В зависимости от группы контрагента, порядка суммы, валюты, сверхлимитности или подразделения заявки могут отправляться различным специалистам, при этом нескольким одновременно или последовательно.

Такие многоуровневые согласования заявок, когда согласующих несколько и есть зависимость от параметров и сумм заявок, настраиваются с помощью бесшовной интеграции 1С:ERP с «1С:Документооборотом».



Рис. 9.6. Схема взаимодействия 1С:ERP с «1С:Документооборотом»

В «1С:Документообороте» можно настраивать различные схемы бизнес-процессов прохождения заявок на расходование денежных средств по согласующим сотрудникам. Это покрывает большинство сценариев многоуровневого согласования заявок и других документов (договоров, заказов).

Ознакомиться подробнее с возможностями системы «1С:Документооборот» можно на сайте <http://v8.1c.ru/doc8/>.

Следующий этап – рассмотрение заявки казначеем и постановка ее в график платежей. Для этого заявке присваивается статус **К оплате**. Казначей, используя платежный календарь, определяет, с какого расчетного счета (кассы) будет произведена оплата. При наличии кассовых разрывов отдельные заявки могут быть перенесены на другую дату или отклонены. После этого заявки на расходование денежных средств подлежат оплате – формированию платежных документов на их основании.

Результаты фактического распределения суммы платежа по счету/кассе и дню оплаты отражаются в заявке на закладке **Распределение по счетам**. Закладка автоматически заполняется данными из платежного календаря (сумма, дата оплаты, банковский счет/касса). Банковский счет или касса, которые изначально указываются в заявке, являются приоритетными при распределении в платежном календаре, но казначей может вручную перенести заявку на оплату с другого счета или кассы.

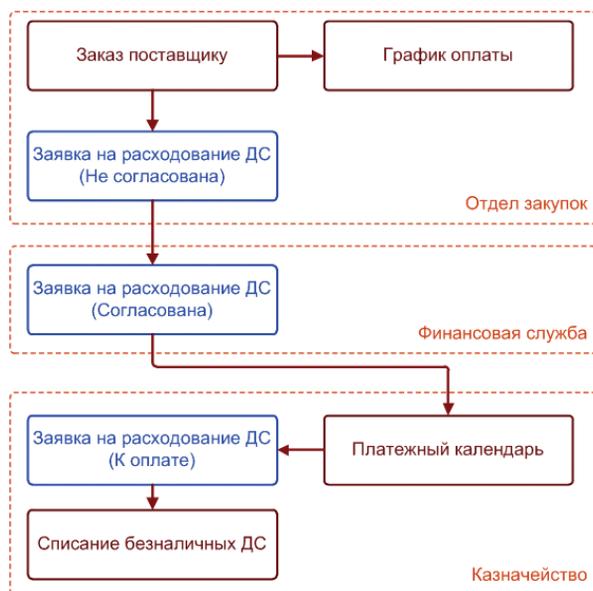


Рис. 9.7. Пример схемы процесса прохождения заявки по статусам и ответственным подразделениям

В заявках в статусе **К оплате** доступно создание на их основании документов оплаты.

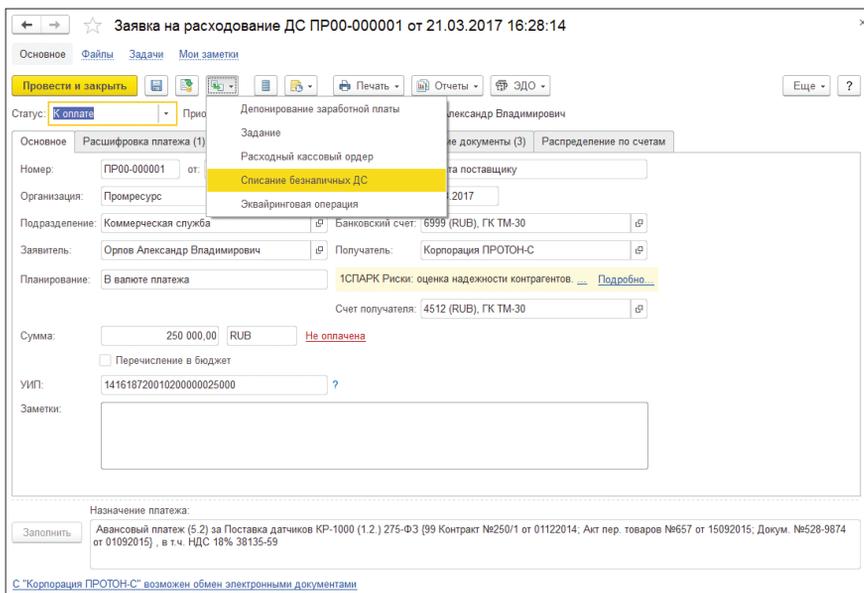


Рис. 9.8. На основании заявок можно создать необходимые документы оплаты

В результате создается документ **Списание безналичных денежных средств** (или иной документ, в зависимости от формы оплаты), который автоматически заполняется по данным из заявки и может быть выгружен в «клиент-банк», то есть будет совершен процесс фактической оплаты.

Заявка считается оплаченной в момент формирования списания безналичных денежных средств, несмотря на то что документ еще не подтвержден банком и фактического движения денег в банке по расчетному счету еще не произошло. Если при загрузке банковской выписки такой документ так и не будет подтвержден как оплаченный, то оператор казначейства, загружающий и распознающий платежи, должен принять меры по расследованию причин неоплаты, документ списания нужно распроектировать, что отменит сумму оплаты по заявке, которая снова попадет в платежный календарь.

Оплата по заявке может быть частичной, если сумма будет уменьшена в документе списания или заявка разбита на оплату с разных счетов, тогда заявку можно дооплатить на остаток повторным созданием на основании еще одного документа оплаты.

Оплата заявок по одной – скорее частный случай (возможность), основной сценарий предполагает формирование оплат по пулу заявок к оплате в этот день из платежного календаря.

Для работы с заявками важной является возможность разграничения прав доступа к сформированным заявкам. Для документа **Заявка на расходование денежных средств** предусмотрено управление доступом. Это позволяет ограничить список пользователей с правом просмотра самого документа и лимита расхода денежных средств.

Для настройки доступа необходимо создать группу доступа с профилем **Инициатор заявок на расходование денежных средств**. Группа доступа создается в **НСИ и администрирование – Администрирование – Настройка пользователей и прав – Группы доступа**.

На закладке **Участники** добавляются пользователи (или группа пользователей), которым настраивается доступ. На закладке **Ограничения доступа** настраиваются виды доступа по пользователям, группам партнеров, подразделениям, организациям и группам физических лиц. По умолчанию всем видам доступа без исключений присвоено значение **Все запрещены**, поэтому следует произвести настройки до начала работы с заявками.

Если используется ограниченный доступ, то при проведении заявки в статусе **Не согласована** некоторые поля становятся необязательными для заполнения:

- поля **Получатель** и **Счет получателя** – для операций **Оплата поставщику**, **Возврат оплаты клиенту**, **Перечисление налога**, **Таможенный платеж**, **Конвертация валюты**, **Прочий расход**, **Прочая выдача**;
- поле **Статья активов и пассивов** – для операций **Перечисление налога**, **Выплата зарплаты**, **Прочая выдача**;
- поле **Статья расходов** – для операции **Прочий расход**.

Платежный календарь

Для начала разберем само понятие «платежный календарь». «Платежный» – это понятно: оперирует платежами (входящими и исходящими). Но почему «календарь»?

Исторически, до использования систем автоматизации, когда весь учет велся «на бумаге», в гроссбухах (grossbuch – «главная книга»), куда записывались учетные данные по приходам и расходам, планирование денежных средств тоже велось в виде сводимых вручную отчетов по выпискам из ожидаемых расходов (оплат по счетам) и доходов (ожидаемых поступлений от должников). Такие записи могли быть визуально представлены в виде надписей или переносимых маркеров сумм с «+» и «-» в ячейках дней на настенном календаре.

В виде отчета платежный календарь представлялся в виде таблицы, где по одной оси идут ячейки дней, по другой – места хранения денежных средств (кассы и банковские счета). На пересечении – суммы приходов и расходов и остаток на конец дня.

Даты в строках, кассы и расчетные счета в столбцах или наоборот – это кому как удобнее. Расположение зависит от количества мест хранения денежных средств и глубины планирования: чего больше и как лучше расположить таблицу.

Платежный календарь в виде отчета не позволяет моделировать ситуацию кассовых разрывов: когда и откуда платим, чтобы не было ситуаций минусов в остатках по дням. Ведь в реальности заплатить денег больше, чем есть, не получится. Или такие минусы приведут к ситуациям овердрафта на расчетном счете, если есть такой договор с банком, но это уже случай получения краткосрочного кредита с сопутствующими процентами при его погашении.

Для учета на компьютере, но без системы автоматизации учета и планирования, для ведения платежного календаря удобно использовать электронные таблицы. Это сразу и отчет, и возможность модерирования через переброску сумм по ячейкам, и формулы итогов с показом кассовых разрывов. Но в такие файлы сами суммы нужно вводить вручную, ежедневно актуализировать начальные остатки по местам хранения денежных средств. Это трудоемкий процесс при большом

количестве расчетных счетов, касс, заявок на оплату и графиков ожидаемых поступлений.

В системе 1С:ERP **Платежный календарь** является инструментом для оперативного финансового планирования, с помощью которого казначей осуществляет управление денежными средствами предприятия, формирует план платежей по дням и контролирует его своевременное исполнение.

Например, ожидаемые поступления от клиента появляются как графики по заказам клиента или по договорам и в платежном календаре «висят» будущей датой. Постепенно эта дата приближается. Если платеж оплачен (досрочно или день в день), то эта сумма пропадет из ожидаемых поступлений. А вот если оплаты так и не было, то сумма по графику оплат клиента попадет в просроченную «вчера» задолженность. Это повод начать разбирательство. Нужно спросить менеджера, отвечающего за этого клиента, чтобы он выяснил у клиента причину просрочки и откорректировал график платежей актуальными значениями сроков и сумм.

Платежный календарь работает в трех основных режимах, которые определяются командой **Вид**:

- **Заявки – Календарь** – выводятся список заявок на расходование средств и платежный календарь поступлений и списаний. Режим для распределения заявок по дням в платежном календаре.
- **Календарь – Платежи** – выводится календарь платежей с расшифровкой до заявок, заказов, накладных, договоров для каждой ячейки календаря. Режим для анализа состава приходов и расходов по ячейкам календаря и перебросок заявок, формирования распоряжений на перемещение денежных средств.
- **Список заявок** – выводится список заявок на расходование денежных средств. Режим работы с заявками единым списком с выводом в список большего числа реквизитов из заявки (список полей настраивается через команду **Еще – Изменить форму**).

Форма платежного календаря в режиме **Календарь – Платежи**:

Банковский счет / Касса	Валюта	Остаток	Просрочено	Пт 24.03.17	Сб 25.03.17	Вс 26.03.17	Пн 27.03.17
Остаток	EUR	101 600,00	101 600,00	101 600,00	101 600,00	101 600,00	10
Остаток	RUB	83 163 315,65	71 565 071,90	71 315 192,90	71 315 192,90	71 315 192,90	71 315 192,90
Поступление не распределено	RUB		1 100 441,00	121,00			
Списание не распределено	RUB		-15 885 637,99				
0533 (RUB), ГК ДУК-15	RUB	10 742 000,00	13 842 000,00	13 842 000,00	13 842 000,00	13 842 000,00	13 842 000,00
1156 (RUB), ГК ДС-20	RUB	9 000 000,00	18 010 000,00	18 010 000,00	18 010 000,00	18 010 000,00	18 010 000,00
4239, Промсервис (RUB), Собствен...	RUB	36 365 787,23	31 384 036,23	31 134 036,23	31 134 036,23	31 134 036,23	31 134 036,23
6999 (RUB), ГК ТМ-30	RUB	17 422 000,00	16 522 000,00	16 522 000,00	16 522 000,00	16 522 000,00	16 522 000,00
№6811 в АО ЮНИКРЕДИТ БАНК, ...	RUB	-151 715,00	-578 601,90	-578 601,90	-578 601,90	-578 601,90	-578 601,90
АКБ "ВГБ" (ЗАО), Торговый дом "К...	RUB	1 938 024,80	-790 097,06	-790 097,06	-790 097,06	-790 097,06	-790 097,06
АКБ "ТКЛБ" (ОАО), Филиал "Торго...	RUB						
АМБ БАНК, ИП "Предприниматель...	RUB	-138 297,80	-138 297,80	-138 297,80	-138 297,80	-138 297,80	-138 297,80
БАНК МОСКВЫ, Металл-Сервис (RUB)	RUB	483 800,00	483 800,00	483 800,00	483 800,00	483 800,00	483 800,00
Деловой союз (RUB)	RUB	75 306,09	75 306,09	75 306,09	75 306,09	75 306,09	75 306,09
Касса 2, Торговый дом "Комплекс...	RUB	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
МАСТЕР-БАНК, Стройнаб (RUB)	RUB						

Объект оплаты	Номер	Дата	Сумма	Валюта	Получатель /...	Назначение платежа
Реализация услуг и прочих активов	ДС00-000004	03.03.2017	121,00	RUB	Альфа	

Рис. 9.9. Форма платежного календаря

В шапке платежного календаря можно определить периодичность планирования оплат (поле **Дней планирования**), установить отбор по организации, валюте и счетам/кассам, в разрезе которых производится планирование.

Команды в верхней части:

- **Запланировать** – создает распоряжение на перемещение денежных средств для планирования переброски денег между счетами и кассами;
- **Сформировать списания ДС** – пакетное формирование документов оплаты (кассовых ордеров или списания безналичных ДС) по заявкам на расходование денежных средств в выбранной ячейке календаря;

- **Реестр платежей** – строится отчет, который предназначен для вывода данных платежного календаря для дальнейшей работы с ним «на бумаге». Для сценариев, когда руководитель сам в системе не работает, а отчеты анализировать и утверждать планы хочет.

Данные в платежном календаре выводятся по колонкам по дням, по строкам по местам хранения денежных средств с группировкой по валюте (опционально) и подведением итогов в единой валюте. Валюта итогов настраивается как регламентированная или управленческая валюта.

Визуально выделяются ситуации диагностирования кассовых разрывов (недостатка денежных средств у предприятия для выплат по счетам): значения отрицательных остатков в местах денежных средств выделяются в платежном календаре красным цветом.

Платежный календарь показывает различную детализацию остатков денежных средств:

- **по счетам** – с каких счетов погашать обязательства и есть ли необходимость в перемещении средств между счетами;
- **по валютам** – для определения необходимости конвертации;
- **общий итог в одной валюте** – необходимость кредитования или принятия решения о размещении свободных средств. Остатки по валютам с пересчетом в одну валюту для определения покрытия сумм конвертации.

Нераспределенные заявки группируются в строку **Списание не распределено**. Постановка заявки на расходование денежных средств в очередь к оплате выполняется командой **К оплате** или перетаскиванием заявки в другую ячейку. Результатом выполнения данной команды является перевод заявки в статус **К оплате** и заполнение в заявке закладки **Распределение по счетам** счетом или кассой, куда была помещена заявка.

В платежный календарь попадают не только заявки на расходование денежных средств, но и графики оплат по заказам и договорам контрагентов. Это позволяет планировать не только расходы,

но и ожидаемые приходы денежных средств, что точнее формирует плановый остаток по дням в местах хранения денежных средств.



Рис. 9.10. Схема заполнения данных в платежном календаре по источникам платежей

В форме платежного календаря по команде **Еще – Настройка** доступны расширенные настройки отображаемых в календаре данных.

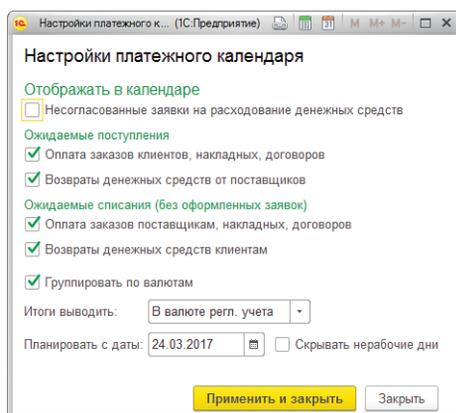


Рис. 9.11. Настройки платежного календаря

Данные, выводимые в платежном календаре, можно вывести на печать в виде отчета. Команда **Реестр платежей** формирует отчет **Заявки на оплату**, отчет доступен также из панели отчетов **Казначейство – Отчеты казначейства**.

Заявки к оплате

Параметры: Период: 24.03.2017 - 30.03.2017
Валюта итогов: Рубли
Отбор: Поступление / Списание Равно "Списание" И
Область планирования В списке "Возвраты клиентам, Возвраты от поставщиков, Денежные средства в пути, Заработная плата; Заявки на расходование денег;
Статус В списке "К оплате, К оплате"

Заявки к оплате

Банковский счет / Касса	Валюта	Остаток	Пг 24.03.17
Статья движения денежных средств			Сумма
4239 (Промресурс (RUB), собственный счет	RUB	36 365 787,23	36 115 787,23
Оплата поставщику (товары, работы, услуги)			-250 000,00
Корпорация ПРОТОН-С			-250 000,00
Заявка на расходование ДС ПР00-000001 от 21.03.2017 16:28:14. Авансовый платеж (5.2) за Поставка датчиков КР-1000 (1.2), 275-ФЗ (99 Контракт №250/1 от 01122014; Акт пог. товаров №657 от 15092015; Докум. №528-9874 от 01092015), в т.ч. НДС 18% 38135-59			

Итого по валютам

Валюта	Остаток	Пг 24.03.17
RUB	Сумма	36 365 787,23
	Сумма платежа в валюте оплаты	-250 000,00

Итого по организациям

Организация	Остаток в одной валюте	Пг 24.03.17
Промресурс	Сумма в одной валюте	36 365 787,23
	Сумма платежа в одной валюте	-250 000,00

Рис. 9.12. Данные платежного календаря можно вывести в виде отчета

Отчет имеет возможность расширенной настройки через команду **Настройки**. Можно управлять отборами, статусами, списком выводимых типов документов, группировкой в отчете. Полученную настройку можно сохранить как свой вариант отчета для последующего повторного использования.

Для планирования и управления внутренними перебросками денежных средств (например, для планирования закрытия кассовых разрывов на разных счетах) используется документ **Распоряжение на перемещение денежных средств**.

Документ, по сути, является сильно упрощенной формой заявки. В нем нет проверок на превышение лимитов бюджетирования, деньги

не тратятся, а меняют форму (наличная или безналичная) и место хранения денежных средств (кассу или банковский счет).

Документ предназначен для планирования перемещения денежных средств между расчетными счетами и кассами одной организации. С помощью этого документа можно планировать следующие операции по перемещению денежных средств:

- **Сдача в банк** – перемещение денежных средств из кассы организации на расчетный счет.
- **Инкассация в банк** – перемещение денежных средств из кассы организации на расчетный счет посредством инкассации (перевозка, занимающая время, когда деньги могут быть в пути более одного дня).
- **Выдача в другую кассу** – перемещение денежных средств между кассами организации.
- **Перечисление на другой счет** – перемещение денежных средств между расчетными счетами организации.
- **Поступление из банка** – перемещение безналичных денежных средств с расчетного счета в кассу организации.
- **Инкассация из банка** – перемещение безналичных денежных средств с расчетного счета в кассу организации посредством инкассации.

Рис. 9.13. Форма распоряжения на перевод денежных средств

У распоряжений, как и у заявок на оплату, тоже есть статусы. Распоряжения создаются самим казначеем для покрытия кассовых разрывов или инкассации денежных средств из/в кассы. Как и заявки, согласованные распоряжения попадают в платежный календарь, где могут перемещаться по дням в процессе планирования. Создавать распоряжения можно сразу из платежного календаря по кнопке **Запланировать** или из рабочего места **Казначейство – Планирование и контроль денежных средств – Распоряжения на перемещение ДС**.

В режиме платежного календаря **Заявки – Календарь** список заявок в левой части может быть сгруппирован, наложен отбор по заявкам к распределению или всем. Группировки заявок можно выбрать из predetermined списка:

- **Приоритет статьи ДДС;**
- **Статья ДДС;**
- **Приоритет заявки;**
- **Хозяйственная операция;**
- **Подразделение;**
- **Получатель.**

Можно также настроить произвольные группировки в списке заявок через команду **Еще – Настроить список**.

В платежном календаре при распределении заявок работает логирование действий с возможностью их отмены. Это позволяет моделировать различные сценарии: «раскидать» заявки по дням и местам хранения денежных средств, посмотреть на полученный результат (ситуацию с кассовыми разрывами) и откатить ситуацию распределения на несколько шагов назад, если результат получился неудовлетворительный.

Контроль лимитов расхода денежных средств

Организация управления денежными потоками через заявки на расходование денежных средств и формирование платежного календаря сопряжена с функциями контроля за непревышением лимитов, выделенных на расходование денежных средств за период (например, месяц), на конкретные цели (статьи ДДС, контрагентов и т.п.), конкретным исполнителям (ЦФО, подразделениям, организациям).

Наблюдать за соблюдением платежной дисциплины необходимо не только в отношении клиентов организации – по своевременному получению денежных средств по оказанным услугам и проданным товарам (дебиторская задолженность), но и в отношении самой организации как плательщика по счетам своих поставщиков и иных контрагентов.

Составленный и утвержденный бюджет движения денежных средств (расходная его часть) должен контролироваться оперативно, «на лету», в момент принятия решений об исходящей оплате. Это позволит соблюдать утвержденные на период лимиты расхода денежных средств без необоснованных превышений. Отклонения от утвержденного бюджета возможны (бизнес должен гибко реагировать на реальную ситуацию на рынке), но такие сверхлимитные расходы выделяются из прочих и согласовываются отдельно.

Контроль превышения лимитов может быть периодическим (например, раз в неделю, в конце месяца или ежедневно), через формирование план-фактных отчетов по расходам и планов на них.

Такой контроль не позволяет отловить превышающий расход «на лету», а лишь уведомляет о нем по факту его совершения. Сам контроль расходов происходит через заявки на расходование в момент их согласования по назначениям запрашиваемых расходов без дополнительных проверок на превышение выделенных лимитов. Лимиты и план-факт по ним при этом могут вообще не использоваться.

Это нормальный сценарий использования, когда сами расходы детально спланировать заранее сложно, возникают они под потребности бизнеса и инициаторы заявок несут ответственность за обоснованность таких

расходов (практикуется уровень определенного делегирования ответственности, например по методике Beyond budgeting без составления БДДС).

Более классический подход – запрещать все, что не разрешено.

В момент согласования заявки можно построить отчет по план-факту исполнения БДДС и принять решение о допустимости такой заявки к оплате.

Без автоматизации казначейских функций так и приходится делать – актуализировать план-фактный отчет с лимитами расхода денежных средств данными по заявкам, утверждаемыми сегодня. Но логично такую проверку делать автоматически.

При использовании автоматизации система должна сама проверить лимиты и выдать предупреждение. При этом должна быть возможность сверхлимитные заявки все же формировать и оплачивать, пусть и с дополнительным вниманием при согласовании, так как жесткое лимитирование с запретительной функцией может быть вредно для бизнеса и лишать его преимуществ гибкости и инициативы на местах (когда ответственным сотрудникам в подразделениях видна потребность в дополнительных расходах, дающих в перспективе дополнительные доходы). Например, спрос на товары неожиданно высок, и запасы товаров его не покрывают, но расходы на закупку товаров уже исчерпали выделенный (согласованный заранее) лимит. В этой ситуации можно, следуя ограничениям лимитов, упустить выгоду от продажи большего количества товаров – или закупить и продать больше товаров с оплатой поставщикам поставок через сверхлимитные заявки на расходование денежных средств.

При организации процесса контроля лимитов расхода денежных средств важно четко регламентировать зоны ответственности каждого подразделения в организации контроля финансовых потоков, отслеживании фактического исполнения БДДС. Например, как правило, БДДС формируется плановыми отделами, и казначейство не обладает информацией о соответствии конкретного платежа статье бюджета. Поэтому при предоставлении заявок на расход в них необходимо указывать код или наименование статьи ДДС, с тем чтобы при формировании платежного календаря казначейство осуществило бюджетный контроль соответствия данных заявок на платеж статьям БДДС. Если на момент

платежа лимит оплаты по статье исчерпан, заявка на платеж либо отклоняется, либо отправляется на дополнительное согласование в соответствии с установленными процедурами. При этом функцию контроля исполнения бюджета казначейством можно назвать «последним оплотом» на пути движения денежных средств, перед тем как они покидают компанию.

Отличие фактических расходов от планов может возникать по разным причинам, например:

- Низкое качество планирования вследствие неверной модели планирования: ошибочное представление о внешних и внутренних факторах, действующих на предприятие, в результате чего выбрана неверная модель планирования.
- Низкое качество планирования вследствие низкой точности и детализации планов.
- Неэффективная структура управления и принятия решений. В этом случае планирование может быть выполнено качественно, правильно выбрана модель, но качество исполнения этих планов невысокое.

В первом и втором случаях необходимо изменять систему планов и повышать точность планов. В третьем случае нужно произвести контроль исполнения этих планов. Лимиты расходования денежных средств – как раз один из способов обеспечить решение этой задачи.

В системе 1С:ERP лимитирование расходов возможно в двух вариантах:

- **Простое лимитирование** – доступно, если подсистема «Бюджетирование» не используется.
- **Расширенное лимитирование** – доступно, если подсистема «Бюджетирование» используется.

Простое лимитирование дает возможность контролировать расходование денежных средств в разрезе статей ДДС. Контроль лимитов возможен только в помесечной периодичности. Контроль возможен также опционально в разрезе организаций и/или подразделений.

Контроль может быть «строгим», запрещающим проведение заявки в случае превышения лимитов, или «мягким» – заявка проводится в любом случае, а превышение или остаток лимитов можно анализировать в отчетах по лимитам.

Расширенное лимитирование дает более широкие возможности. Лимиты могут быть разной периодичности: подневные, понедельные, месячные, поквартальные, годовые.

Лимиты могут быть также или «строгими», или «мягкими». Строгие лимиты подразделяются на два класса:

- Основные лимиты – при превышении основных лимитов запрещается проведение заявки на расходование денежных средств.
- Дополнительные лимиты – заявка на расходование денежных средств проводится при одновременном выполнении двух условий:
 - заявка не превышает дополнительный лимит;
 - для заявки должен быть настроен основной лимит, и он не должен превышать.

Лимиты могут быть заданы для большего, чем при простом лимитировании, числа аналитических разрезов.

В остальном оба подхода обеспечивают онлайн-контроль заявок на расходование денежных средств в момент проведения и согласования.

Простое лимитирование без подсистемы «Бюджетирование»

При отключенной подсистеме «Бюджетирование» доступен упрощенный контроль лимитов расходования денежных средств. Его настройки задаются в **НСИ и администрирование – Казначейство**.

← →
Казначейство

Управление параметрами казначейства.

<input checked="" type="checkbox"/> Несколько банковских счетов Возможность ведения нескольких расчетных счетов на предприятии. Для настройки необходимо перейти в раздел "НСИ и администрирование" — "Банковские счета".	<input checked="" type="checkbox"/> Несколько касс Возможность ведения нескольких касс на предприятии. Для настройки необходимо перейти в раздел "НСИ и администрирование" — "Кассы предприятия".
<input checked="" type="checkbox"/> Заявки на расходование денежных средств Учет заявок на расход, распоряжений на перемещение, ожидаемых поступлений денежных средств. Ведение платежного календаря.	Журналы платежных документов: <input checked="" type="radio"/> Отдельные журналы для каждого вида документа <input type="radio"/> Общий журнал платежей Выбор варианта работы со списками платежных документов. Платежи будут группироваться в отдельные журналы по видам, либо сводиться в один общий журнал. Включение общего журнала доступно при отключенных "Заявках на расходование денежных средств".
<input checked="" type="checkbox"/> Лимиты расхода денежных средств Ввод лимитов расхода по статьям движения денежных средств, анализ использования лимитов.	
<input checked="" type="checkbox"/> Лимиты расхода по организациям Ввод лимитов расхода денежных средств в разрезе организаций.	
<input checked="" type="checkbox"/> Лимиты расхода по подразделениям Ввод лимитов расхода денежных средств в разрезе подразделений. Для настройки необходимо включить "Подразделения".	
<input checked="" type="checkbox"/> Контролировать превышение лимитов При превышении лимита запрещается проведение заявок на расход в статусе "Не согласована", "Согласована" и "К оплате".	

Рис. 9.14. Настройки при упрощенном контроле лимитов расходования денежных средств

Опции позволяют гибко настроить режимы лимитирования: используются ли аналитики **Организации** и **Подразделения**, является ли контроль запретительным или уведомительным.

Уведомительный контроль без запретов позволяет начать внедрение системы лимитов без понимания, какими они должны быть, вообще их не вводя или задав очень примерные суммы по статьям ДДС.

По результатам одного или нескольких периодов после анализа отчетов по лимитам расходов за прошедшие периоды можно фактические суммы расходов принять за типовые плановые и переходить от уведомительного контроля к запретительному, уже более точно определяя перспективные расходы для будущих периодов. Глубина такого планирования может быть небольшой – например, только на следующий месяц.

После настройки параметров контроля над расходованием денежных средств производится задание суммы лимитов. Для этого применяется документ **Казначейство – Лимиты расхода ДС**.

В шапке документа указываются организация и подразделение, в разрезе которых будет производиться контроль. Если отключен учет лимитов по этим аналитикам, то документ вводится без них. Лимит задается на месяц, без выбора типа периодичности.

Лимиты расхода ДС 00000000001 от 27.03.2017 15:53:04

Основное Задачи

Провести и закрыть Движения документа Еще ?

Номер: 00000000001 от: 27.03.2017 15:53:04 Период: Апрель 2017

Организация: Торговый дом "Комплексный" Подразделение: Отдел закупок торгового направл

Добавить Заполнить Еще

N	Статья ДДС	Лимит (USD)
1	Оплата поставщику (товары, работы, услуги)	150 000,00
2	Выдача ДС подотчетному лицу (прочие цели)	30 000,00
3	Выдача ДС подотчетному лицу (командировочные расходы)	<не ограничен>

Комментарий: Ответственный: Федоров Борис Михайлович

Рис. 9.15. Документ «Лимиты расхода ДС»

В табличной части заполняются статьи ДДС, в разрезе которых будет производиться контроль, а также суммы лимитов. Суммы указываются в управленческой валюте, и при проверке лимитов суммы из других валют конвертируются в управленческую валюту.

По кнопке **Заполнить** можно заполнить документ всеми статьями ДДС по справочнику статей или лимитами прошлого месяца для последующего редактирования сумм в полученном списке статей.

Если по статье ДДС нужно разрешить расходование денежных средств в любом объеме, то необходимо снять соответствующий флажок в столбце **Лимит** табличной части документа. Это будет соответствовать неограниченному лимиту.

По статьям ДДС, по которым не установлены лимиты или не задан неограниченный лимит, расход денежных средств будет запрещен.

Для обеспечения контроля над исходящими потоками денежных средств оплаты должны производиться с использованием заявок на расходо-

вание денежных средств. Для этого в настройках банковских счетов и касс организаций опция **Разрешить списание денежных средств без «заявок на оплату»** должна быть отключена. Иначе документы списания безналичных денежных средств и расходные кассовые ордера будут «дырой» в контроле лимитов.

При проведении заявок на расходование денежных средств выполняется контроль лимитов, и если обнаружено превышение по статье и аналитике, то выводится сообщение об ошибке.

Заявка с сообщением о превышении лимита:

Заявка на расходование ДС ТД00-000002 от 27.03.2017 16:38:28 *

Основное | Файлы | Задачи | Мои заметки

Провести и закрыть | Печать | Отчеты | ЭДО

Статус: Не согласована | Приоритет: Средний

Основное | Расшифровка платежа (1) | Распределение по счетам

Номер: ТД00-000002 от: 27.03.2017 16:38:28 | Операция: Оплата поставщику

Организация: Торговый дом "Комплексный" | Дата платежа: 29.03.2017 | Безналичными

Подразделение: Отдел закупок торгового направления | Банковский счет: АКБ "ВГПБ" (ЗАО), Торговый дом "Комп

Заявитель: Орлов Александр Владимирович | Получатель: АВИКА

Планирование: В валюте взаиморасчетов | 1СПАРК Риск: оценка надежности контрагентов... Подробнее

Сумма: 15 000.00 | USD | Сверх лимита

Перечисление в бюджет

УИП: ?

Заметки:

Назначение платежа:

Заполнить

Подключить "Торговый дом "Комплексный"" к ЭДО

Сообщения:

Превышен лимит расхода по статье Оплата поставщику (товары, работы, услуги) на сумму 1 000 USD

Рис. 9.16. Заявка с сообщением о превышении лимита расходования денежных средств

Проанализировать использование лимитов расходования денежных средств можно, используя отчет **Казначейство – Отчеты по казначейству – Лимиты расхода денежных средств**.

Отчет выводится по месяцам, содержит информацию по заданным лимитам, фактическим суммам, проведенным по заявкам в рамках лимита, а также сверх лимита. Также выводится информация об остатке неиспользованного лимита или о его перерасходе с указанием процента расхода лимита.

Этот же отчет можно вызвать контекстно из самой заявки по команде **Отчеты – Лимиты расхода ДС**. Отчет покажет состояние лимитов по статьям ДДС, используемым в заявке, и по статьям, доступным для выбора.

Лимиты расхода денежных средств

Параметры: Период: 01.03.2017 - 31.03.2017
 Периодичность: Месяц
 Валюта: USD
 Операция: Оплата поставщику
 Отбор: Организация В списке "Торговый дом "Комплексный" И
 Подразделение В списке "Отдел закупок торгового направления"

По статьям, выбранным в заявке

Статья ДДС	Лимит	Использовано	Доступно
Оплата поставщику (товары, работы, услуги)	150 000,00		150 000,00
Итого	150 000,00		150 000,00

По другим статьям, доступным для выбора в заявке

Статья ДДС	Лимит	Использовано	Доступно
Итого			

Рис. 9.17. Отчет о лимитах расходования денежных средств

В некоторых случаях возникает необходимость расходования денежных средств сверх установленных лимитов.

Например, утвержден бюджет движения денежных средств, в нем заложены суммы на закупку импортных материалов. В условиях резкого изменения курса валют стоимость закупки резко возрастает, отсюда возможны ситуации, когда расходование средств необходимо выполнить сверх установленных лимитов. Для этого предусмотрена опция **Сверх лимита** в заявке на расходование денежных средств. Доступ к этой возможности разных пользователей можно разграничить правами доступа. А при согласовании заявок обратить на такие заявки повышенное внимание.

Расширенное лимитирование с подсистемой «Бюджетирование»

При использовании подсистемы «Бюджетирование» доступен расширенный контроль лимитов расходования денежных средств. Его настройки задаются в **НСИ и администрирование – Казначейство**, но выглядят настройки иначе, чем для простого лимитирования.

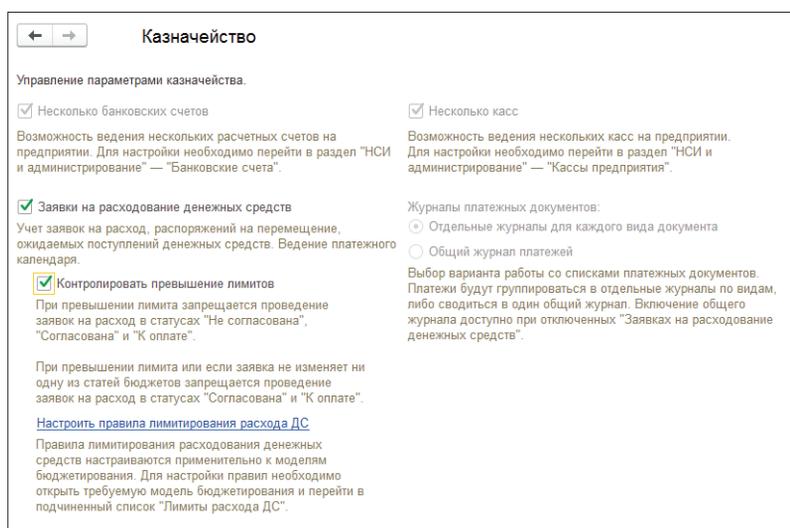


Рис. 9.18. Настройки при расширенном контроле лимитов расходования денежных средств

Доступна одна опция – **Контроль превышения лимитов**, которая включает сам процесс контроля для заявок и настройки лимитов в бюджетировании, и гиперссылка на настройку правил, которая ведет к моделям бюджетирования, где и происходит сама настройка.

Лимиты денежных средств устанавливаются в рамках выбранной модели бюджетирования. Причем в случае одновременного использования нескольких моделей бюджетирования с установленным статусом **Действует** по каждой из них будет осуществлен индивидуальный контроль соблюдения установленных лимитов. Для одной модели может быть определено неограниченное количество лимитов с разной степенью детализации и периодичности (день, неделя, месяц, декада, квартал, полугодие, год).

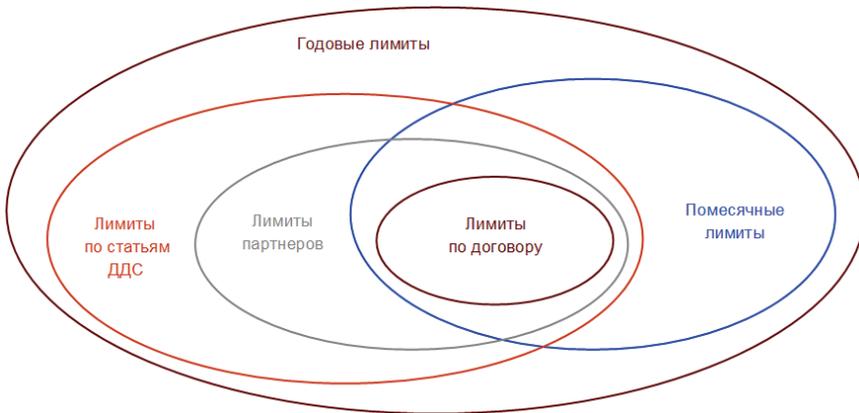


Рис. 9.19. Пример возможной взаимосвязи лимитов

На схеме каждый эллипс – это отдельный лимит, но работают проверки на них все вместе: какие-то лимиты могут пройти проверку, а какие-то исчерпали выделенный по аналитике или периоду лимит, тогда срабатывает проверка и запрет оплаты. Например, задан лимит ежемесячно и итоговый на год, месячный лимит еще есть, но вот годовой закончился, так как в каких-то предыдущих месяцах были сверхлимитные траты, которые учитываются в контроле годового лимита.

Лимиты могут комбинироваться по настройке – например, состоять из общего лимита по статье движения денежных средств и дополнительного лимита по партнеру. Контроль суммовых значений лимитов осуществляется в рамках бюджетного сценария. При этом если сценарий не указан, то источником будут являться все сценарии, в разрезе которых установлен лимит по заданной статье.

Все лимиты подразделяются на следующие типы:

- **Разрешающие** – разрешают проведение заявок на расходование денежных средств, если сумма заявки не превысила остаток по лимитам (если превышение произошло, то проведение заявки на расходование денежных средств будет автоматически заблокировано).
- **Дополнительные** – проверка дополнительного к основному лимита (при условии одновременного срабатывания хотя бы одного разрешающего лимита). Например, определен лимит

по выбранной статье денежных средств, а требуется дополнительно установить лимит на партнера.

- **Информационные** – информируют о превышении лимита при проведении заявки на расходование денежных средств, но не блокируют ее проведение.

Данными, содержащими лимиты для заявок казначейства, являются плановые суммы по статьям бюджетов в разрезе их аналитик и сценариев.

Бюджетирование живет своей жизнью, смотрящей в будущее: выполняется бюджетный процесс, формируются документы **Экземпляр бюджета** по настроенным видам бюджетов, состоящим из статей и показателей бюджетов. Вводятся и утверждаются планы на будущие периоды. Данных в бюджетировании много больше, чем необходимо для контроля казначейства, там есть бюджеты различных видов, а не только бюджет движения денежных средств.

Из этой массы планов, сформированных в подсистеме бюджетирования, с помощью настройки правил лимитов по данным бюджетирования по бюджетной модели настраиваются выборки по статьям, аналитикам и сценариям для лимитов казначейства. По этим правилам будет определяться тот массив плановых данных, с которым будет проводиться сравнение сумм на превышение в заявках на расходование денежных средств.

Контролируются запланированные расходы за период, то есть оборотные статьи бюджетов будут источниками данных для контроля, остаточные и нефинансовые показатели бюджетов для контроля не используются.



Рис. 9.20. Схема связи бюджетных данных и контроля заявок на расходование денежных средств

Правила лимитов расхода денежных средств настраиваются в разрезе модели бюджетирования.

Наименование	Детализация	Сценарий
Заработная плата производственных рабочих (постоянный, разрешающий)	Месяц, Организация,	Месячный с учетом вне...
Оплата коммерческих расходов (Партнеры) (постоянный, информационный)	Месяц, Организация, , Контрагенты	Месячный с учетом вне...
Оплата коммерческих расходов (разрешающий, кварталный)	Квартал, Организация,	Месячный с учетом вне...
Оплата налогов и взносов (разрешающий, постоянный)	Месяц, Организация,	Месячный с учетом вне...
Оплата общехозяйственных расходов (разрешающий, постоянный)	Месяц, Организация,	Месячный с учетом вне...
Оплата сырья, товаров, работ, услуг (Договоры) (дополнительный, кварталный)	Квартал, Договоры	Месячный с учетом вне...
Оплата сырья, товаров, работ, услуг (Статьи ДДС) (разрешающий, постоянный)	Месяц, Организация, , Статьи ДДС	Месячный с учетом вне...

Рис. 9.21. Список правил лимитов

Так как лимиты могут настраиваться по нескольким действующим одновременно моделям бюджетирования и срабатывать такие правила

будут совместно, необходимо следить за логичностью настроек, избегать дублей. Иначе лимиты будут суммироваться по разным моделям и сценариям, если не указан однозначный отбор.

Например, по сценарию 1 настроен лимит 100 на статью бюджетов, а по сценарию 2 настроен лимит 200 на эту же статью. Если в правиле лимитов нет отбора по сценарию, то итоговый лимит для заявок будет 300.

Контролировать расход денежных средств имеет смысл по выделенным для этого статьям бюджетирования и их аналитикам. Такие статьи используются в одном или нескольких видах бюджетов и заполняются документами **Экземпляр бюджета** в каком-то одном сценарии, например **Контроль лимитов**.

В заявках на расходование денежных средств нет указания бюджетных статей, все связи идут через аналитику из заявки, а для контроля БДДС такой аналитикой является **Статья ДДС**.

Можно построить бюджетный процесс таким образом, что на одном из последних шагов после формирования и утверждения всех бюджетных данных будет осуществлено заполнение вида бюджета в сценарий для контроля лимитов по данным других сценариев и статей. В более простом случае утвержденный БДДС и будет содержать все необходимые статьи и аналитики для контроля лимитов расхода денежных средств.

Основными настройками правила лимитов являются статья бюджетов, по которой будет проводиться контроль, и аналитика статьи.

Прочие параметры:

- **Периодичность лимита** – лимиты могут быть подневные, понедельные, подекадные, помесечные, поквартальные, полу-годовые, годовые.
- **Сценарий** – контроль лимитов осуществляется в разрезе сценариев. Если сценарий не указан, то источником являются все сценарии, в разрезе которых определяется лимит по заданной статье.

- **Тип лимита** – определяет способ контроля за расходованием денежных средств: разрешающий, дополнительный, информативный (типы лимитов были рассмотрены выше).

Рис. 9.22. Форма правил лимитов расхода денежных средств по данным бюджетирования

Периодичность в правилах лимитов нужно указывать согласованно с периодичностью вводимых по статье бюджетов планов для указываемого в правилах сценария. Например, одна и та же статья бюджетов может в разных сценариях задавать планы с разной периодичностью: ежемесячно и на год. Тогда в одном правиле периодичность будет месяц и сценарий месячный, а в другом правиле период будет год и сценарий годовой.

Важно отметить, что только утвержденные планы могут выступать источниками лимитов расходования денежных средств, неутвержденные экземпляры бюджетов для контроля лимитов игнорируются.

Существует особенность контроля лимитов по не указанной явным образом аналитике при вводе плановых данных. Планирование расходов в бюджетах может быть без явного указания аналитики, на значение «Прочая аналитика». А может быть указано явно значение аналитики.

Схематически такие суммы можно представить как часть общего бюджета:



Рис. 9.23. Схема долей лимитов по указанным и не указанным явным образом аналитикам

Тогда при контроле будет использоваться лимит по аналитике, которая явно указана в бюджете, а если такой нет, то будет проверяться лимит по прочей аналитике.

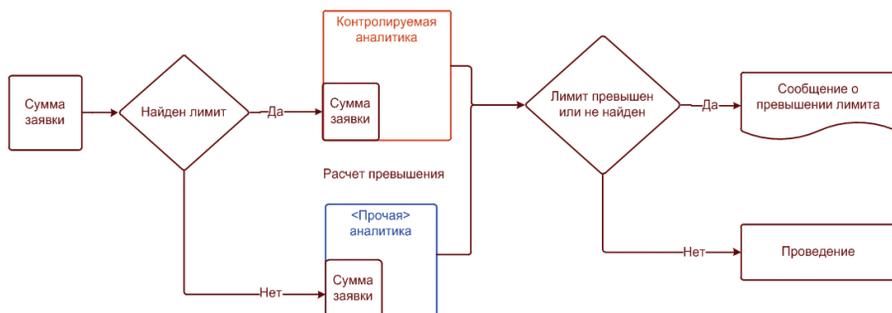


Рис. 9.24. Процесс проверки превышения лимита

Например, бюджет сформирован по следующим аналитикам: «Контрагент 1» (лимит 10), «Контрагент 2» (лимит 20), «Прочие контрагенты» (лимит 30).

Тогда: заявка по «Контрагенту 1» на сумму 15 не пройдет с превышением плана по «Контрагенту 1» (10); заявка по «Контрагенту 2» на сумму 15 пройдет проверку плана по «Контрагенту 2» (20); заявка по «Контрагенту 3» на сумму 25 пройдет проверку плана по «Прочим контрагентам» (30).

Такой подход обеспечивает возможность укрупненного планирования расходования денежных средств. Например, явно планируются суммы выплат крупным поставщикам, а все остальные платежи (мелкие, нерегулярные) – по аналитике **Прочие контрагенты**.

Контроль лимитов расходования денежных средств по заявкам – это построение «на лету», «в уме» системы бюджетного отчета «план-факт» и анализ отклонений на превышение. Только «план-факт» является скорее режимом «план-план», где план бюджетный (по настроенному в правилах лимитов сценарию) сравнивается с оперативным планом казначейства (по сценарию исполнения бюджета). Поэтому для работы контроля ввода плановых данных по статье бюджетов недостаточно, нужно настроить еще правила получения фактических данных для этой статьи.

Нужно отметить, что заявки на расходование денежных средств не являются документами фактического расходования денежных средств. Заявки сами по себе – оперативный план расхода для управления в платежном календаре казначейства. Фактическим расход станет после формирования платежных документов: кассовых ордеров и платежных поручений в «клиент-банк».

В бюджетировании для разделения таких данных существует два предопределенных сценария:

- **Фактические данные** – сценарий, содержащий фактические данные оперативного, регламентированного и международного учетов.
- **Исполнение бюджета** – сценарий, в котором собираются данные по заявкам на расходование денежных средств, эти

данные доступны только по оперативному учету, бухгалтерских проводок по заявкам не бывает.

По статье бюджетов, которая используется в правилах лимитов, необходимо настроить правила получения фактических данных по исполнению бюджетов.

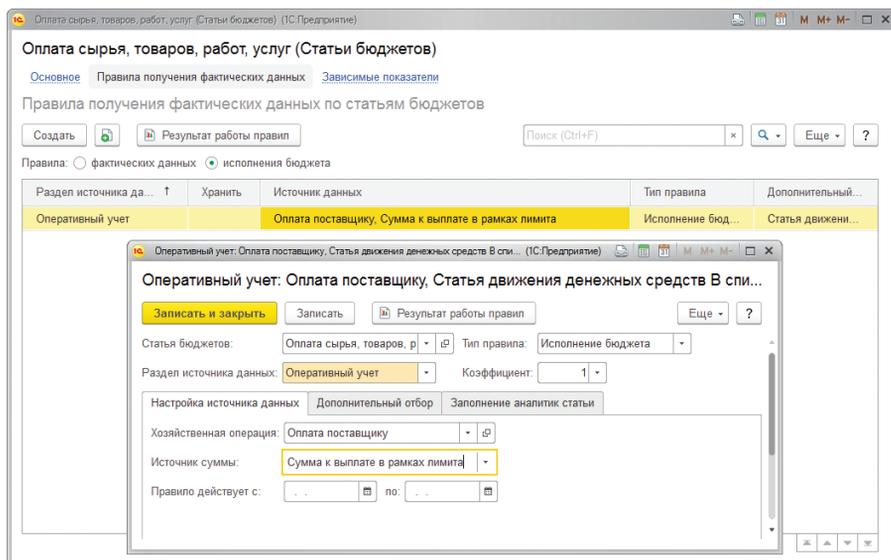


Рис. 9.25. Форма настройки правил исполнения бюджета

Правила настраиваются по хозяйственным операциям оперативного учета, которые используются в заявках на расходование денежных средств и подлежат контролю. Тип правил указывается **Исполнение бюджетов**, источник суммы – **Сумма к выплате в рамках лимита** и **Сумма к выплате сверх лимита** или **Сумма к выплате** (сумма в рамках лимита плюс сверх лимита).

Если сверхлимитные заявки не должны уменьшать выделенный лимит, то правила с источником суммы сверх лимита не нужно настраивать, тогда лимит расхода не будет уменьшаться на сумму заявок с отметками **Сверх лимита**.

Контроль лимитов при проведении заявки производится, если заявка находится в статусах: **Не согласована**, **Согласована**, **К оплате**. В статусе **Отклонена** контроль лимитов не производится.

Проверяются все правила лимитов, удовлетворяющие аналитикам заявки, и выдаются сообщения о превышении лимитов.

Заявка на расходование ДС ТД00-000003 от 04.04.2017 17:07:03 *

Основное Файлы Задачи Мои заметки

Провести и закрыть Печать Отчеты ЭДО

Статус: Не согласована Приоритет: Средний

Основное Расшифровка платежа (1) Распределение по счетам

Номер: ТД00-000003 от 04.04.2017 17:07:03 Операция: Оплата поставщику

Организация: Торговый дом "Комплексный" Дата платежа: 05.04.2017 Безналичными

Подразделение: Отдел закупок торгового направления Банковский счет: АКБ "ВПБ" (ЗАО), Торговый дом "Комплг"

Заявитель: Орлов Александр Владимирович Получатель: АВИКА

Планирование: В валюте взаиморасчетов 1СПАРК Риски: оценка надежности контрагентов. Подробнее

Счет получателя: 5874 (RUB), ГК ДУК-15

Сумма: 150 000,00 RUB Сверх лимита

Перечисление в бюджет

УИП: ?

Заметки:

Назначение платежа:

Заполнить

Поделичить "Торговый дом "Комплексный"" к ЭДО

Сообщения:

- Общее превышение на 150 000 RUB лимита "Оплата сырья, товаров, работ, услуг (Договоры) (дополнительный, кварталный)".
Всего лимит в периоде 2 квартал 2017 г. - 0 RUB.
- Общее превышение на 110 000 RUB лимита "Оплата сырья, товаров, работ, услуг (Статьи ДДС) (разрешающий, помесечный) по Торговый дом "Комплексный", Оплата закупок сырья и материалов".
Всего лимит в периоде Апрель 2017 г. - 40 000 RUB.

Рис. 9.26. Форма заявки с сообщением о превышении лимитов

Проанализировать использование лимитов расходования денежных средств можно, используя отчет **Казначейство – Отчеты по казначейству – Лимиты расхода денежных средств**.

Лимиты расхода денежных средств

Параметры: Дата: 05.04.2017
Лимиты, применяемые для документа: Заявка на расходование ДС ТД00-000004 от 04.04.2017 17:34:12

Модель бюджетирования: Модель для производства

Правило лимитирования	Сумма (план)	Сумма (факт)	Перерасход	% перерасхода
БДДС				
Оплата коммерческих расходов (Партнеры) (помесичный, информационный)				
Оплата коммерческих расходов (разрешающий, кварталный)				
Оплата сырья, товаров, работ, услуг (Договоры) (информационный, кварталный)		45 000,00	45 000,00	
Оплата сырья, товаров, работ, услуг (Статьи ДДС) (разрешающий, помесичный)	40 000,00	45 000,00	5 000,00	12,50
Торговый дом "Комплексный"	40 000,00	45 000,00	5 000,00	12,50
Оплата закупки сырья и материалов	40 000,00	45 000,00	5 000,00	12,50

Рис. 9.27. Анализ использования лимитов денежных средств при помощи отчетов системы

Отчет выводится на указанную дату по указанному документу или по всем, содержит информацию по запланированным лимитам расходов и их использовании, с информацией о перерасходе.

Этот же отчет можно вызвать контекстно из самой заявки по команде **Отчеты – Лимиты расхода ДС**.

Аналогично простому лимитированию без подсистемы «Бюджетирование» в заявках на расходование денежных средств есть опция **Сверх лимита**, позволяющая согласовывать заявки на сумму больше запланированной для расходов.

Глава 10. Привлекаем и инвестируем деньги

Когда для регулярной деятельности компании денежных средств не хватает, возникает опасная ситуация потери платежеспособности. А это и деловая репутация, и штрафные санкции по договорам, и нарушения законодательства (при задержках в выплате заработной платы сотрудникам или налоговых отчислений).

Если ситуация нарастания превышения расходов над поступлениями ухудшается, то нужно принимать меры: повышать собираемость долгов по дебиторской задолженности, сокращать отсрочки по платежам клиентов и, наоборот, увеличивать отсрочки по оплатам поставщикам, а также привлекать денежные средства извне – за счет кредитов, займов, выпуска ценных бумаг (акций, облигаций, векселей), факторинга, лизинга.

Если все рассчитываемые бюджетные модели в долгосрочной перспективе показывают удручающую картину невозможности достичь превышения доходов над расходами и вывода компании на сторону получения прибылей, а не убытков, то стоит подумать о сворачивании убыточной части бизнеса или всей деятельности в целом.

Если же, наоборот, все хорошо и появляются средства, которые можно использовать для инвестиций или в сам бизнес, или иные финансовые инструменты, то нужно это использовать, тогда деньги начнут делать деньги в прямом смысле этого слова.

Рассмотрим некоторые финансовые инструменты как по привлечению, так и по инвестированию средств.

Кредиты, депозиты, займы

Самый простой и очевидный способ привлечения в бизнес денежных средств – это взять кредит в банке.

Минус в этом способе один: долги нужно возвращать, да еще и с процентами. Но возможность выравнивания платежеспособности компании, ликвидации кассовых разрывов, обеспечения роста (или непрерывности) оборота производства продукции или запасов под растущий спрос позволяют в итоге выйти на увеличение прибыли и окупить затраты на привлечение кредитов.

Кредит – это предоставляемый на определенный срок заем при условии его оплаты заемщиком в будущем.

Можно получить денежные средства в займы не только в банке, но и у своих контрагентов.

Заем оформляется договором, по которому одна сторона (заимодавец) передает в собственность другой стороне (заемщику) деньги или другие вещи с определенными признаками (количество, вес), а заемщик обязуется возвратить заимодавцу такую же сумму денег (сумму займа) или равное количество других полученных им вещей того же рода и качества.

Понятия и определения, связанные с кредитами и договорами займов:

- **Транш** – определенная сумма займа, выдаваемая заемщику однократно, в виде одной части от кредита.
- **Залог** – вид обеспечения по договору кредита или займа, в котором кредитор (залогодержатель) имеет право в случае неисполнения должником обязательства погашения долга получить компенсацию за счет заложенного имущества. Залогом обычно является имущество или недвижимость с высокой рыночной стоимостью, реализация которого возможна за короткое время и вырученные средства от которого способны покрыть задолженность.
- **Поручительство** – дополнительное обеспечение договора кредита или займа, в котором третье лицо (поручитель) обяза-

ется перед кредитором нести за должника ответственность в случае неисполнения последним принятого обязательства. Поручитель, исполнивший обязательство за должника, приобретает по отношению к должнику (получателю кредита) права кредитора по этому обязательству и права, принадлежавшие кредитору как залогодержателю.

- **График оплат и начислений** – график, состоящий из дат и сумм, являющийся приложением к договору. Суммы делятся по типам: транши (поступления по кредиту), оплаты основного долга, оплаты процентов и комиссии, начисления процентов и комиссии. Даты оплат могут отличаться от дат начислений – например, проценты начисляются ежемесячно, а выплата происходит раз в квартал. Так как кредит на практике платить день в день удается не всегда (нет денег или, наоборот, интересно погасить досрочно, экономя на процентах), то изначальный график устаревает и требует обновления после пересчета по текущей ситуации.
- **Эффективная процентная ставка (ЭПС)** – процентная ставка договора по полной стоимости кредита с учетом всех возможных расходов заемщика по кредиту (процентов, комиссии и скрытых дополнительных расходов). Расчет ЭПС требуется для кредитов физическим лицам по указанию Центробанка РФ от 13 мая 2008 года № 2008-У. Для коммерческих кредитов тоже полезно рассчитать ЭПС по предоставленному кредитором графику платежей для понимания реальной стоимости занимаемых денег. Без понимания ЭПС можно попасть на удочку маркетинга: «Только сегодня и только для вас кредит под 10 % годовых!» А там комиссия за открытие, ежемесячное ведение и страховка. ЭПС сразу покажет, что такой график погашения долга соответствует кредиту под, например, 20 % годовых, что совсем непохоже на завлекательный процент из предложения банка.

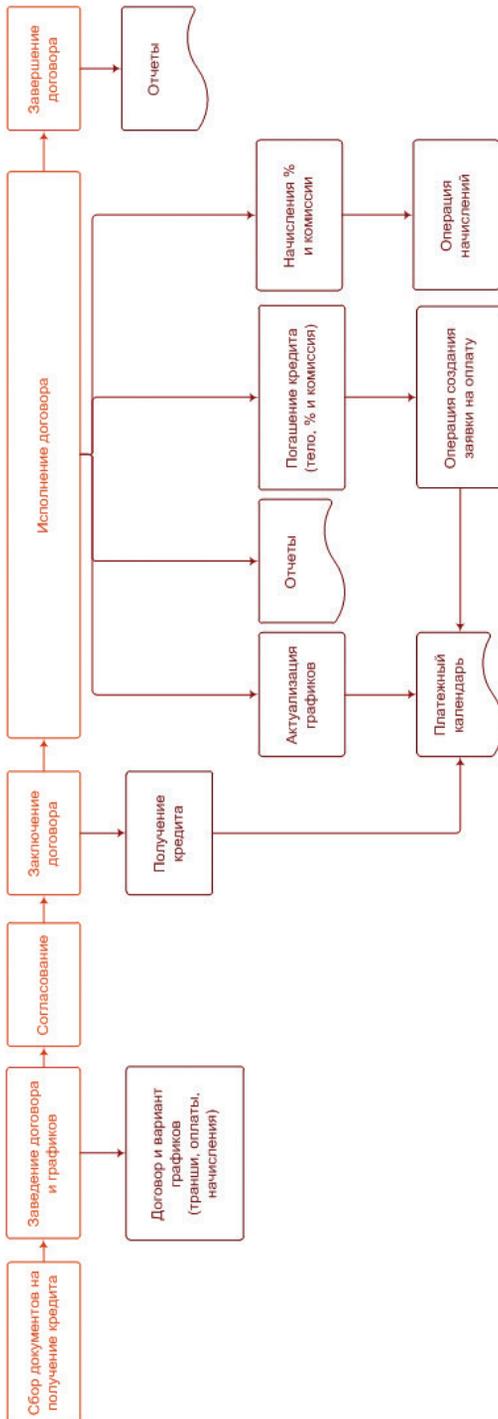


Рис. 10.1. Основные шаги ведения кредитного договора или договора займа

Компания погашает кредит или заем на сумму большую, чем первоначально, за счет выплаты процентов и комиссии. Все суммы списываются с банковского счета компании, но если основной долг – это не расходы, а возврат ранее взятого, то дополнительные траты – это уже расходы. Для отражения расходов по процентам и комиссии делаются начисления, увеличивающие задолженность по кредиту и расходы текущего периода. Таким образом, например, взятая сумма в 100 000 рублей после начисления процентов превратится в 110 000 рублей задолженности по кредиту и 10 000 рублей расходов. Когда будет произведена выплата с банковского счета погашения долга и процентов, задолженность по кредиту закроется в ноль, а расходы останутся и повлияют на итоговый показатель прибылей и убытков.

Ведение графиков договоров в информационной системе 1С:ERP позволяет планировать поступление траншей и погашение кредитов в платежном календаре.



Рис. 10.2. Связь графиков кредитных договоров и платежного календаря

Данные графиков являются базой для автоматических начислений и формирования заявок на оплату. Графики можно редактировать в системе или загружать из внешних расчетов, поддерживая их в актуальном состоянии, ведя версии графиков для сравнения между собой или с фактическими оплатами для анализа: как и насколько удалось, например, сэкономить на процентах по кредиту при его досрочном погашении.

Способ погашения кредитной задолженности, используемый банком при расчетах графика по договору, при одной и той же ставке процентов по кредиту может давать разные суммы итоговых выплат. На это влияет метод расчета графика погашения процентов и основного долга. Погашение возможно дифференцированными или аннуитетными платежами.

Дифференцированный платеж предполагает погашение основного долга равными долями в течение всего срока с начислением процентов на остаток, что дает уменьшение от месяца к месяцу итоговой месячной суммы к погашению. Так как часть платежа, состоящая из основного долга, остается неизменной во всем периоде, то процентная часть каждый месяц пересчитывается и уменьшается, так как уменьшается база для начисления процентов.

Аннуитетный платеж предполагает выплаты равными суммами задолженности банку в течение всего срока пользования кредитом. Одинаковая ежемесячная сумма при этом включает в себя разное соотношение погашаемой суммы основного долга и процентов на протяжении всего срока оплаты задолженности. С начала погашения кредита в оплачиваемую сумму входят меньшая сумма погашения основного долга и большая сумма процентов, чем при дифференцированных платежах. Так происходит примерно до середины срока погашения кредита. И только после пересечения этой черты доля погашения основного долга в ежемесячном платеже увеличивается, и к концу кредита доля погашения основного долга в аннуитетном платеже становится больше, чем при дифференцированных платежах.

Аннуитетные платежи за счет своей одинаковости удобнее при планировании расходов на погашение кредитов и займов, поэтому они часто используются в кредитовании физических лиц. Но за счет возможности досрочного погашения или просрочек и отсрочек по выплатам они становятся сложными в расчетах. В коммерческих кредитах более частым является использование дифференцированных платежей, так как они дают еще и дополнительную экономию на сумме выплачиваемых процентов.

Разницу между двумя этими способами можно представить наглядно в виде графика составных частей платежа: погашения основного долга и процентов.



Рис. 10.3. Погашение долга при дифференцированных платежах

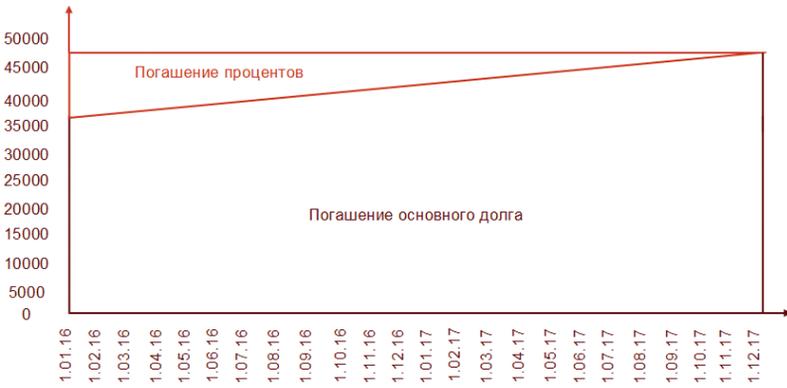


Рис. 10.4. Погашение долга при аннуитетных платежах

Формулы расчета для дифференцированных платежей:

$$\text{Дифференцированный платеж} = \text{Ежемесячный платеж основного долга} + \text{Ежемесячный платеж процентов},$$

где

$$\text{Ежемесячный платеж основного долга} = \text{Сумма кредита} / \text{Срок};$$

$$\text{Ежемесячный платеж процентов} = \text{Остаток долга} * \text{Ставка в год} / 12.$$

В общем случае расчет процентов зависит от числа дней в месяце и даты погашения:

$$\text{ЕПП} = \text{ОД} * \text{Ставка} * \frac{\text{ДатаП}_i - \text{ДатаП}_{i-1}}{\text{Число дней в году}},$$

где

- ЕПП – ежемесячный платеж процентов;
- ОД – остаток долга в этом периоде;
- ДатаП – дата платежа прошлого периода и текущего;
- Ставка – процентная ставка по кредиту, действующая в этот период;
- Число дней в году – 365 или 366 дней в зависимости от того, високосный ли год.

*Ежемесячный платеж процентов = Остаток долга * Ставка * (Дата погашения - Дата погашения - 1) / Число дней в году*

Итоговый месячный платеж будет суммой погашения основного долга и процентов:

Формулы для аннуитетов:

$$\text{Аннуитетный платеж} = \frac{\text{Сумма кредита} * \frac{\text{Ставка}}{12}}{1 - \left(1 + \frac{\text{Ставка}}{12}\right)^{-\text{Срок}}}$$

Проценты в этом случае рассчитываются так же, как в дифференцированных платежах с учетом дат погашения.

Сумма погашения основного долга вычисляется как разница аннуитета и процентов за этот месяц.

На практике формулы расчета гораздо сложнее, так как нужно учитывать даты платежей, разбиение суммы поступления на транши, число

дней в году и месяце, досрочные выплаты и историю изменения процентных ставок.

Рассмотрим разницу в методах расчета аннуитетов и дифференцированных платежей на примере (см. таблицу ниже):

- кредит взят 01.12.2015;
- сумма – 1 000 000 руб.;
- срок – 24 месяца;
- ставка – 12 % годовых.

В методе аннуитетов суммарный платеж одинаковый (за исключением округлений в последнем месяце) и составляет 47 073,47 руб.

В методе дифференцированных платежей равномерно погашение основного долга на 41 666,67 руб., а вот суммарный месячный платеж уже разный и уменьшается от месяца к месяцу.

Оба этих метода гасят всю задолженность по кредиту на 1 млн руб., но разную сумму процентов, потому что основной долг погашается по-разному, а значит, база расчета процентов тоже разная.

В случае аннуитетов выплата процентов составит 129 740,83 руб., а в случае дифференцированных платежей – 125 000 руб. Экономия относительно аннуитетного метода 4 740,83 руб., то есть 3,79 % от суммы всех процентов, или 0,47 % выплат от суммы кредита за два года. При аннуитетных платежах возврат кредита с процентами составит 112,97 % от первоначальной суммы, а при дифференцированных – 112,50 %.

№	Дата платежа	Аннуитетный платеж			Дифференцированный платеж			Остаток долга после платежа	В погашение процентов	В погашение долга	В погашение процентов	Остаток долга после платежа
		Всего	В погашение долга	В погашение процентов	Всего	В погашение долга	В погашение процентов					
1	01.01.16	47 073,47	36 909,54	10 163,93	963 090,46	51 666,67	41 666,67	10 000,00	958 333,33			
2	01.02.16	47 073,47	37 284,68	9 788,79	925 805,78	51 250,00	41 666,67	9 583,33	916 666,66			
3	01.03.16	47 073,47	38 270,73	8 802,74	887 535,05	50 833,34	41 666,67	9 166,67	874 999,99			
4	01.04.16	47 073,47	38 052,62	9 020,85	849 482,43	50 416,67	41 666,67	8 750,00	833 333,32			
5	01.05.16	47 073,47	38 717,91	8 355,56	810 764,52	50 000,00	41 666,67	8 333,33	791 666,65			
6	01.06.16	47 073,47	38 832,91	8 240,56	771 931,61	49 583,34	41 666,67	7 916,67	749 999,98			
7	01.07.16	47 073,47	39 480,70	7 592,77	732 450,91	49 166,67	41 666,67	7 500,00	708 333,31			
8	01.08.16	47 073,47	39 628,89	7 444,58	692 822,02	48 750,00	41 666,67	7 083,33	666 666,64			
9	01.09.16	47 073,47	40 031,67	7 041,80	652 790,35	48 333,34	41 666,67	6 666,67	624 999,97			
10	01.10.16	47 073,47	40 652,58	6 420,89	612 137,77	47 916,67	41 666,67	6 250,00	583 333,30			
11	01.11.16	47 073,47	40 851,74	6 221,73	571 286,03	47 500,00	41 666,67	5 833,33	541 666,63			
12	01.12.16	47 073,47	41 454,26	5 619,21	529 831,77	47 083,34	41 666,67	5 416,67	499 999,96			
13	01.01.17	47 073,47	41 673,54	5 399,93	488 158,23	46 666,67	41 666,67	5 000,00	458 333,29			
14	01.02.17	47 073,47	42 098,27	4 975,20	446 059,96	46 250,00	41 666,67	4 583,33	416 666,62			
15	01.03.17	47 073,47	42 967,27	4 106,20	403 092,69	45 833,34	41 666,67	4 166,67	374 999,95			
16	01.04.17	47 073,47	42 965,24	4 108,23	360 127,45	45 416,67	41 666,67	3 750,00	333 333,28			
17	01.05.17	47 073,47	43 521,53	3 551,94	316 605,92	45 000,00	41 666,67	3 333,33	291 666,61			
18	01.06.17	47 073,47	43 846,69	3 226,78	272 759,23	44 583,34	41 666,67	2 916,67	249 999,94			
19	01.07.17	47 073,47	44 383,24	2 690,23	228 375,99	44 166,67	41 666,67	2 500,00	208 333,27			
20	01.08.17	47 073,47	44 745,91	2 327,56	183 630,08	43 750,00	41 666,67	2 083,33	166 666,60			
21	01.09.17	47 073,47	45 201,95	1 871,52	138 428,13	43 333,34	41 666,67	1 666,67	124 999,93			
22	01.10.17	47 073,47	45 708,15	1 365,32	92 719,98	42 916,67	41 666,67	1 250,00	83 333,26			
23	01.11.17	47 073,47	46 128,49	944,98	46 591,49	42 500,00	41 666,67	833,33	41 666,59			
24	01.12.17	47 051,02	46 591,49	459,53	0,00	42 083,26	41 666,59	416,67	0,00			
Итого		1 129 740,83	1 000 000,00	129 740,83		1 125 000,00	1 000 000,00	125 000,00				

А что для этого примера покажет эффективная процентная ставка?

Уравнение для нахождения ЭПС:

$$\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1 + ЭПС)^{\frac{(Дата_i - Дата_0)}{365}}} = 0$$

где

- Дата_i – дата i-го денежного потока;
- Дата₀ – дата начального денежного потока (совпадает с датой перечисления денежных средств заемщику);
- n – количество денежных потоков;
- ДП_i – сумма i-го денежного потока по договору о размещении денежных средств. Разнонаправленные денежные потоки (приток и отток денежных средств) включаются в расчет с противоположными математическими знаками, а именно: предоставление заемщику ссуды на дату ее выдачи включается в расчет со знаком минус, возврат заемщиком ссуды, уплата процентов по ссуде включаются в расчет со знаком плюс;
- ЭПС – эффективная процентная ставка, для приведения ее к % результат нужно умножить на 100.

Формула решается числовыми методами для решения задач с рядами.

Рассчитать ЭПС можно в Excel, воспользовавшись формулой ЧИСТВНДОХ() – сокращение от «Чистая внутренняя доходность».

В рассмотренном выше примере для аннуитета ЭПС = 12,655 %, а для дифференцированных платежей 12,656 %.

Обратите внимание, что эффективная процентная ставка всегда больше, чем номинальная ставка.

Разница в примере получилась несущественная, а для аннуитетов ЭПС даже меньше при большей общей сумме выплачиваемых процентов, так как в первый год сумма месячных платежей меньше, чем во втором способе. Срабатывает принцип временной стоимости денег: всем понятно, что 100 руб. сегодня – это значительно больше, чем 100 руб. через год при большом проценте инфляции или, наоборот, значительно меньше, если имеется альтернатива положить эту сумму в банк под высокий процент. Для сравнения сумм, относящихся к разным временным периодам, используется дисконтирование, то есть приведение сумм к одному моменту времени. В формуле ЭПС для всех платежей по кредитам рассчитывается их приведенная стоимость к моменту выдачи кредита. Поэтому ЭПС для аннуитетов получилась несколько ниже.

Теперь рассмотрим обратную для кредитования ситуацию, когда появляются денежные средства на счетах, которые затруднительно по какой-то причине пустить в оборот (например, финансовый цикл больше, чем срок, когда эти средства понадобятся). Тогда деньги можно положить в рост, разместив их на депозит в банке, или по договору займа выдать их внешним контрагентам или своим сотрудникам для получения дохода от процентов.

Депозит – договор вклада, по которому одна сторона (банк), принявшая поступившую от другой стороны (вкладчика) денежную сумму (вклад), обязуется возвратить сумму вклада и выплатить проценты на нее на условиях и в порядке, предусмотренных договором.

Заем выданный – тот же заем, что был рассмотрен выше, но отличающийся от полученного тем, что заимодавец тут наша компания, а заемщик – наш контрагент или сотрудник.

Займы с льготными, низкими процентными ставками, выдаваемые сотрудникам и учредителям, используются еще и как способ выдачи им одновременно большой суммы, не покрываемой начисленной зарплатой или прибылью к распределению в дивиденды. Такие займы погашаются не реальными деньгами, а взаимозачетом с начислением зарплаты сотрудникам и дивидендов учредителям. Это, возможно, совсем невыгодно с точки зрения максимизации прибыли компании, но очень удобно и полезно владельцам и мотивирует работников, которые, в свою очередь, сами заинтересованы в максимизации прибыли путем своей работы в компании.

Депозиты могут быть с капитализацией процентов (добавляются к вкладу и увеличивают базу расчета процентов следующего периода) или без (перечисляются на расчетный счет организации сразу). В отличие от займов, где набежавшие проценты сразу погашаются, в депозите эффективный процент по вкладу с капитализацией получается выше номинального за счет начисления сложных процентов (процентов на проценты), но и возврат денег происходит позже, не частями, а сразу всей суммой.

Депозиты в известных банках являются менее рискованным способом инвестирования, чем займы контрагентам или иные финансовые инструменты для инвестирования.

В системе 1С:ERP кредиты, займы и депозиты учитываются в разделе **Казначейство – Учет кредитов и депозитов** после включения одноименной опции в разделе **НСИ и администрирование – Казначейство**.

Система позволяет вести договоры кредитов, займов и депозитов, графики по ним для планирования выплат и поступлений и план-фактных отчетов по ним. Документ начисления по договорам обеспечивает формирование доходов или расходов по процентам и комиссии по договорам. Движение денежных средств по договорам производится через платежные документы казначейства по отдельным хозяйственным операциям. Отчеты по кредитам и депозитам представлены в разделе **Казначейство – Отчеты по казначейству – Учет кредитов и депозитов**.

Акции и облигации

Акции и облигации позволяют привлечь практически неограниченные инвестиции компаниям, которые хорошо зарекомендовали себя на рынке или своей безупречной работой долгие годы, или путем агрессивного маркетинга с предложением перспективных инновационных продуктов и технологий, а возможно, только самим анонсом такой работы. Главное – вера в компанию потенциальных инвесторов и их интерес в приобретении ценных бумаг фирмы в надежде на ее дальнейший успех и доходность от вложений.

Есть и обратный процесс – это вложение свободных (а возможно, и специально привлеченных ради этого) средств предприятия в акции и облигации других компаний с целью получения дохода от инвестиций.

Для некоторых компаний доход от таких инвестиций может быть даже выше дохода от основной деятельности (торговли или производства), либо процесс инвестиций в ценные бумаги является основной деятельностью компании (работа брокеров или паевых инвестиционных фондов).

Рассмотрим определения понятий «акция» и «облигация» согласно закону № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» от 22 апреля 1996 г.:

- **Акция** – эмиссионная ценная бумага, закрепляющая права ее владельца (акционера) на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов, на участие в управлении акционерным обществом и на часть имущества, остающегося после его ликвидации.
- **Облигация** – эмиссионная ценная бумага, закрепляющая право ее владельца на получение от эмитента облигации в предусмотренный в ней срок ее номинальной стоимости или иного имущественного эквивалента. Облигация может также предусматривать право ее владельца на получение фиксированного в ней процента от номинальной стоимости облигации либо иные имущественные права. Доходом по облигации являются процент и/или дисконт.

Акции выпускаются акционерными обществами, которые бывают двух типов:

- **Открытое** – публичное акционерное общество (ПАО), до 2014 г. наименование было открытое акционерное общество (ОАО). Отличительные особенности:
 - Акционеры – любые физические и юридические лица без ограничений количества.
 - Перераспределение акций – могут быть реализованы третьим лицам, при этом согласия других акционеров не требуется.
 - Отчетность и ее публикация – обязательны.

- **Закрытое** – непубличное акционерное общество (АО), до 2014 г. наименование было закрытое акционерное общество (ЗАО). Отличительные особенности:
 - Акционеры – только учредители компании и не более 50 участников.
 - Перераспределение акций – среди учредителей либо заранее определенного круга лиц.
 - Отчетность и ее публикация – не носят обязательного характера.

Чтобы стать публичной компанией и вывести акции в свободную продажу, так называемый «выход на IPO» (от англ. Initial Public Offering – «первая публичная продажа акций»), необходимо выполнить ряд шагов:

- Предварительный этап – внутрифирменный анализ готовности выхода на IPO, меры по оптимизации и стабилизации управленческих процессов, подготовка отчетности по МСФО, которая является обязательной для публичной компании.
- Подготовка эмиссионных документов и меморандума – привлекаются компании-посредники, готовятся документы и меморандум для потенциальных инвесторов (документ, содержащий информацию о ценах на акцию, их количестве и направлениях использования полученных средств).
- Маркетинг и подготовка к размещению – получение формальных разрешительных документов, запускается рекламная компания для привлечения и информирования инвесторов.
- Листинг и размещение – допуск акций компании к торгам, включение в реестр.

Уставный капитал акционерного общества формируется за счет выпуска акций. Для открытого акционерного общества выпущенные акции поступают в продажу на рынок ценных бумаг, где их может приобрести любой желающий, после чего он становится совладельцем предприятия. Владелец определенной доли может даже принимать

участие в собрании акционеров и влиять своим голосом на направления развития компании. Размер доли зависит от общего количества выпущенных акций. Например, если предприятие выпустило 100 000 акций одного номинала, а инвестор приобрел 1 000, то ему принадлежит 1 % капитала компании.

Акции могут быть:

- **именные** (указывается владелец) и **на предъявителя** (такой вид уже не используется);
- **простые** (не гарантируется доход, дивиденды могут быть значительными, есть право голоса) и **привилегированные** (гарантируется доход, фиксирован размер дивиденда, нет права голоса).

Акции могут иметь три разных стоимости:

- **Номинальная стоимость** – цена, которая обозначена на самой ценной бумаге. Из номинальной стоимости всех эмитированных акций складывается величина уставного капитала компании.
- **Эмиссионная стоимость** – цена, по которой акция впервые поступила в продажу. Эмиссионная стоимость может совпадать с номинальной или отличаться от нее в большую сторону.
- **Рыночная стоимость** – это цена, которая формируется на торгах на фондовой бирже исходя из рыночного спроса и предложения на акции компании.

Если акции – это форма участия инвесторов в уставном капитале компании как соучредителей, то выпуск облигаций аналогичен получению кредита. Только предприятие в этом случае обращается с просьбой занять деньги не в банк, а к другим компаниям или частным инвесторам.

По-английски «облигация» – bond, поэтому в русском лексиконе такие ценные бумаги часто называют бондами (например, «евробонды» – еврооблигации).

Облигации могут выпускаться как акционерными обществами, так и обществами с ограниченной ответственностью (ООО), при соблюдении следующих ограничений:

- Выпускать и размещать облигации разрешено компаниям, работающим более трех лет.
- Сумма всех облигаций не должна быть больше величины уставного капитала или капитала третьих лиц (при условии, что они обеспечивают своевременность выплат по долговым бумагам).

Облигации могут выпускать не только предприятия (корпоративные облигации), но и страны (государственные облигации), и даже области (муниципальные облигации). Различия акций и облигаций показаны в таблице:

	Акции	Облигации
Срок существования	Бессрочные	Срочные
Форма владения	Именная	Любая
Форма вложения средств	Долевая	Долговая
Вид эмитента	Корпорации	Любые
Доход	Не гарантируется	Гарантирован
Участие в управлении компанией	Да (для простых акций)	Нет
Изменение цен на рынке	Частые и резкие колебания	Редко

Для инвестирования облигации – это более консервативный финансовый инструмент, чем акции. Риск потерь при инвестировании в облигации компаний, известных на рынке, близок к нулю. В то же время их акции могут не только расти в цене, но и падать. Но доходность по акциям потенциально выше, плюс возможны доходы от спекуляции на разнице рыночных цен.

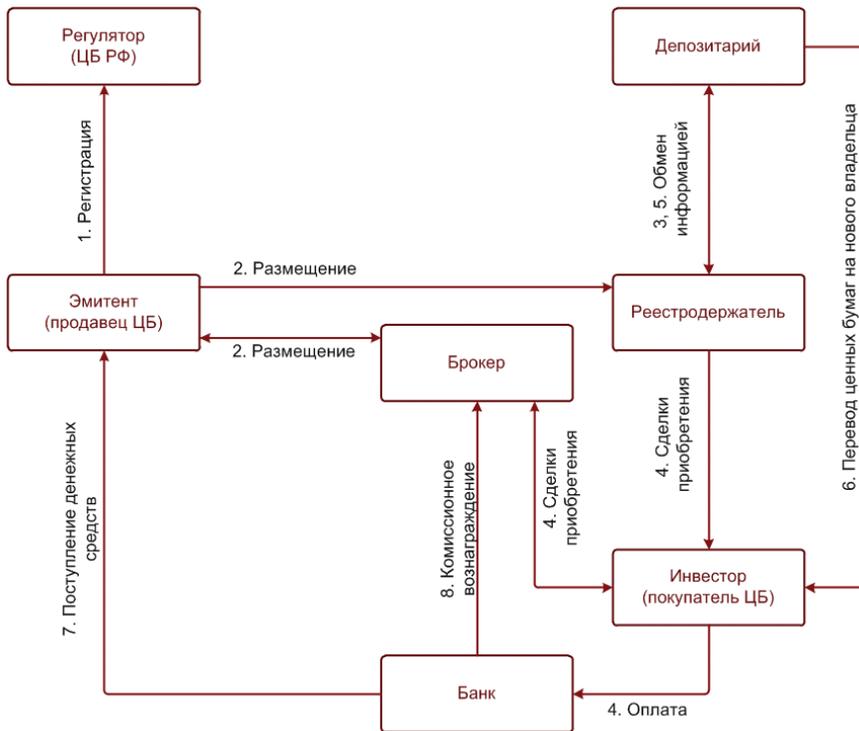


Рис. 10.5. Процесс работы с ценными бумагами (ЦБ) в общем случае (для акций и облигаций)

Притом что ценные бумаги могут носить именной характер и иметь бумажный эквивалент, сегодня они существуют в бездокументарном виде и представляют собой записи в электронном реестре. Поэтому получить, например, акцию «на руки» невозможно. После покупки бумаги в реестре появляется соответствующая запись о владельце. Реестр ведет специализированная организация-реестродержатель, имеющая соответствующую лицензию, выданную ЦБ РФ. Сами ценные бумаги будут храниться в другой организации – депозитарии, который тоже должен иметь лицензию ЦБ РФ на осуществление депозитарной деятельности. Владелец ценных бумаг может заказать выписку из депозитария для контроля своей собственности. Сам процесс сделки на рынке ценных бумаг идет через брокера (компания – посредника биржевых сделок между продавцами ценных бумаг и покупателями) с оплатой безналичным расчетом через банк (несколько банков, возможно, разных у всех участников процесса).

В системе 1С:ERP учет акций и облигаций реализуется в составе прочих расчетов по статьям активов и пассивов. Добавляется новая статья прочих активов и пассивов, аналитикой статьи может быть контрагент – эмитент ценных бумаг.

Движения денежных средств проводятся через платежные документы казначейства по операциям **Прочие расходы** и **Прочие поступления**.

Начисления доходов и расходов проводятся через документ **Финансовый результат и контроллинг – Отражение прочих доходов и расходов** по этой статье активов и пассивов в корреспонденции с требуемой статьей доходов или расходов.

Другие финансовые инструменты

Возможности расчетов, привлечения или инвестирования денежных средств не исчерпываются рассмотренными выше инструментами, имеются и другие варианты. Рассмотрим некоторые из них.

Аккредитивы

Аккредитив (нем. *akkreditiv* – «доверительный») служит инструментом расчетов для минимизации рисков от недобросовестных партнеров, а также может служить инструментом кредитования.

Аккредитив чем-то похож на депозитную ячейку, снимаемую в банке при приобретении квартиры за наличный расчет, когда деньги перечисляются совместно покупателем и продавцом, складываются в депозитный ящик, ключ от которого у покупателя. Но доступ к депозиту для него закрывается на месяц, а у продавца доступ есть только при предъявлении документов по сделке. Когда подписаны договор купли-продажи и акты приема-передачи, происходит и передача ключа от покупателя продавцу.

Основное в этой сложной цепочке действий – минимизация рисков. Новые и незнакомые еще между собой компании тоже опасаются обмана и злоупотреблений, особенно в международных сделках.

Аккредитив помогает гарантировать получение денег поставщику, а покупателю – товара или хотя бы не потерять деньги при срыве сделки.

За такую гарантию приходится платить комиссию банку.

Аккредитивы бывают:

- **отзывные** (может быть аннулирован банком-эмитентом, чем опасен для поставщика и потому используется редко) и **безотзывные** (гарантирует поставщику получение денег тем, что не могут быть пересмотрены условия по аккредитиву);
- **подтвержденные** (исполняющий банк дает свою гарантию по оплате поставщику) и **неподтвержденные** (исполняющий банк просто извещает поставщика об открытии аккредитива банком-эмитентом);
- **переводные** (может быть передан другому лицу полностью или частично);
- **револьверные** (возобновляемые после отгрузки, когда между покупателем и поставщиком установились длительные отношения или поставка идет частями) и **невозобновляемые** (одноразовая выплата);
- **покрытые** (средства покупатель сразу размещает в банке-эмитенте) и **непокрытые** (выплачивается из средств банка с отложенным погашением покупателем).

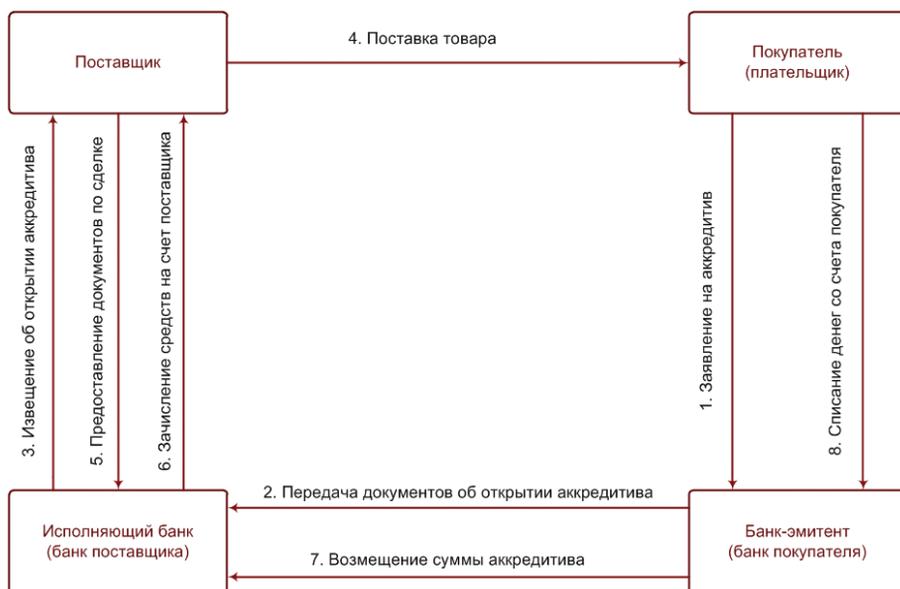


Рис. 10.6. Последовательность событий при аккредитиве

На схеме представлена последовательность при непокрытом (или гарантированном) аккредитиве, когда денежные средства покупателя не списываются сразу при заявлении на аккредитив, а выплачиваются из средств исполняющего банка, покрываются средствами банка-эмитента и потом погашаются покупателем из средств на счетах или как открытый под аккредитив кредит. Это позволяет покупателю не «замораживать» средства до момента свершения сделки.

В случае покрытого (или депонированного) аккредитива денежные средства в исполняющий банк переводятся сразу со счетов покупателя еще до момента поставки товара.

В системе 1С:ERP учет аккредитивов реализуется за счет выделения отдельного банковского счета и настройки в нем разности нужного счета бухгалтерского плана счетов (55.01 или 55.21). Операции с этим счетом проводятся платежными документами казначейства по аналогии с обычными расчетными счетами организации.

Векселя

Вексель (нем. *wechsel*) – это неэмиссионная ценная бумага (то есть документ, который выпускается по мере необходимости, не серией); вексель является простым и ничем не обусловленным предложением (обещанием) уплатить определенную сумму.

По сути своей вексель является долговой распиской в обязательстве выплатить такую-то сумму такого-то числа. При этом, набрав чужих векселей, ими можно «расплачиваться» уже по своим долгам.

Вексель оформляется очень просто и дает компании возможность не тратить «живые» деньги сегодня либо, при их отсутствии, совершить покупку (товара или оборудования) без привлечения кредита. Либо можно инвестировать свои средства, приобретая вексель для процентного дохода или с номиналом выше, чем сумма приобретения, – тогда такой вексель для компании будет сродни депозиту или займу выданному.

Главное во всем этом – уверенность в том, что этот вексель будет погашен, то есть доверие к векселедателю.

Бланки векселей, красиво оформленные с водяными знаками, свободно продаются и готовы к вписыванию (или впечатыванию) произвольных реквизитов.

Векселя бывают:

- **простые** (две стороны) и **переводные** (три стороны);
- **свои** (сами выпустили) и **третьих лиц** (внешних контрагентов);
- **товарные** (выдаются за поставленные товары для фиксации задолженности с отсрочкой погашения) и **финансовые** (не имеют товарного покрытия, являются размещением или привлечением денежных средств);
- **с авалем** (с гарантией третьим лицом – авалистом) и **без поручительства** (ответственность только у векселедателя);

- в рублях или валюте;
- **с процентами** (погашение проводится с учетом рассчитанного процентного дохода) или **без процентов** (номинал векселя для погашения больше, чем стоимость при передаче).

Серия _____ Номер _____

ПРОСТОЙ ВЕКСЕЛЬ

На сумму _____
(цифрами)

Дата, место составления векселя _____

Предприятие (лицо) _____
(полное наименование и
почтовый адрес векселедателя)

обязуется безусловно уплатить по этому векселю денежную сумму в
размере _____
(сумма прописью)

Непосредственно предприятию (лицу): _____
(полное наименование и адрес получателя)

или его приказу любому другому предприятию (лицу).

Этот вексель подлежит оплате в следующий срок: _____
(по предъявлению, через столько-то времени от предъявления или составления, в определенный день)

Местом платежа является _____

Руководитель предприятия векселедателя _____

М. П.

ДЛЯ АВАЛЯ (вексельное поручительство)

За кого выдан _____

Подпись авалиста _____ Дата _____

М. П.

Рис. 10.7. Пример бланка векселя

Вексель используется на всю сумму и не предполагает частичного использования. Погашается вексель также целиком, но на практике возможна частичная оплата (или неоплата вообще) заявленного к погашению векселя.

Оборот векселей не облагается НДС (за исключением сумм процентов, превышающих ставку рефинансирования ЦБ).

При использовании покупателем векселя в расчетах за приобретенные им товары (работы, услуги) датой получения доходов у налогоплательщика признается дата оплаты векселя (день поступления денежных средств от векселедателя либо иного обязанного по указанному векселю лица) либо день передачи налогоплательщиком указанного векселя по индоссаменту (передаточной надписью) третьему лицу.

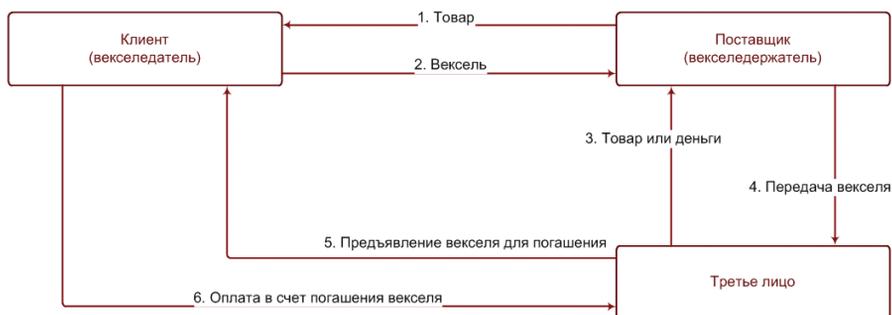


Рис. 10.8. Схема взаимодействия клиента и поставщика при использовании векселя

Вексель может использоваться в расчетах между контрагентами, находящимися в разных странах и использующими разные валюты. Денежную сумму обязательств нельзя выражать на векселе в двух или более валютах. Если же по условиям контракта платеж осуществляется в разных валютах, то на каждую из них составляется отдельный вексель.

Валюта платежа по векселю может не совпадать с валютой, в которой он выписан. В этом случае необходимо в тексте указать курс пересчета валют. Если такого указания нет, то за курс принимают официальное соотношение валют, действующее в месте и на день платежа.

Таким образом, вексель – это универсальный инструмент финансового рынка со следующими возможностями:

- используется для оформления кредитных обязательств (отсрочек платежа);
- служит обеспечением долговых обязательств (под залог векселя получают кредит в банке);
- является средством платежа (можно оплатить товар полученным или специально приобретенным векселем);
- используется как инструмент инвестирования (вложение средств для получения процентного дохода или погашения на сумму, большую суммы приобретения).

В системе 1С:ERP учет векселей ведется аналогично учету прочих ценных бумаг (акций и облигаций) в составе прочих расчетов по статьям активов и пассивов. Добавляется новая статья прочих активов и пассивов, аналитикой статьи может быть контрагент или номер векселя.

Движения денежных средств проводятся через платежные документы казначейства по операциям **Прочие расходы** и **Прочие поступления**.

Начисления доходов и расходов проводятся через документ **Финансовый результат и контроллинг – Отражение прочих доходов и расходов** по этой статье активов и пассивов в корреспонденции с требуемой статьей доходов или расходов.

Вексель может использоваться в качестве платежного средства, тогда документом **Казначейство – Списание задолженности** осуществляется закрытие задолженности контрагента за счет векселя.

Факторинг

Факторинг (factoring) – схема финансирования, при которой поставщик продает товар покупателю с отсрочкой платежа. За покупателя продавцу большую часть суммы платит факторинговая компания (или банк-фактор), после чего получает долг с покупателя товара.

Продавец имеет возможность, заключив факторинговый договор, продать товар с отсрочкой платежа (обычно до 180 дней) и при этом получить оплату с некоторым дисконтом (скидкой) сразу, переуступив право требования долга за поставленную продукцию факторинговой компании.

Обычно факторинговая компания оплачивает до 90 % суммы задолженности сразу. А остальные 10 % за вычетом комиссии – тогда, когда дебитор погасит свою задолженность. Размер комиссии зависит от длительности отсрочки платежа и риска неоплаты.

Факторинг выгоден как поставщику, так и покупателю при совершении сделки. По сути, это краткосрочный кредит продавцу, который может получить деньги сразу, не дожидаясь оплаты товаров или услуг. Это позволяет поставщику избегать кассовых разрывов, сократить финансовый цикл, пустить полученную сумму в новый цикл закупок или производства.

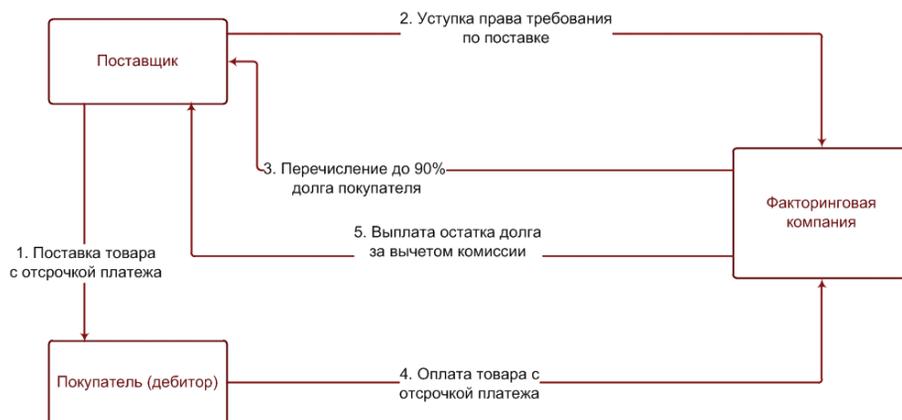


Рис. 10.9. Порядок действий при использовании факторинга

Факторинг подразделяется на **реальный**, если денежное требование уже существует на момент подписания договора, и **консенсуальный**, при котором денежное требование возникнет в будущем, что удобно для продавца при заключении длительного договора с фактором на финансирование продаж в будущем, без необходимости заключения договоров под каждую сделку.

По взаимоотношениям с покупателем факторинг бывает **открытый**, когда покупатель уведомляется о переуступке требований к нему, и **закрытый**, когда его в известность не ставят.

Риски неоплаты закрываются разными типами факторинга:

- **Факторинг с регрессом** – в случае неоплаты долга дебитором с поставщика списывается сумма задолженности. Риски фактора минимальны, фактор готов давать максимальный процент по оплате задолженности и минимальную комиссию.
- **Факторинг без регресса** – риск неплатежа по задолженности принимает на себя факторинговая компания. Это стоит для продавца дороже, чем факторинг с регрессом, потому что в стоимость услуги закладывается риск неплатежа.

В системе 1С:ERP факторинговые взаиморасчеты могут вестись на договорах с контрагентами с использованием документов казначейства. **Взаимозачет задолженности** используется для закрытия задолженности покупателя в договор факторинговой компании. Комиссия начисляется как расход по договору с фактором через документ **Списание задолженности** на указанную статью расходов.

Форфейтинг

Форфейтинг (forfeiting) является одним из видов торгового финансирования, когда покупка дебиторской задолженности клиента осуществляется банком-кредитором. Дебиторская задолженность при этом представляется векселями или прочими обязательствами покупателя и передается целиком, без оговорки об ответственности продавца в случае неплатежа. То есть риск принимает на себя специализированный финансовый агент, а не продавец задолженности.

Схема используется, когда в роли продавца выступает производитель-экспортер, а в роли покупателя иностранная организация. Сделка происходит с уплатой продавцу денежных средств форфейтером вместо покупателя.



Рис. 10.10. Порядок действий при использовании форфейтинга

Заемщиком банка в этом случае является продавец, который обязан уплатить банку комиссионные платежи и проценты за пользование средствами. А для покупателя изменяется только схема погашения, его средства переводятся на счет банка-кредитора, а не напрямую продавцу.

Покупатель расплачивается с поставщиком векселем, который затем продается форфейтеру с дисконтом.

Форфейтинг не применяется в сегменте малого бизнеса среди торговых предприятий, так как такие компании обычно ведут бизнес внутри страны, поэтому больше заинтересованы в факторинге, а отечественные банки считают риски неплатежей для форфейтинга слишком высокими.

Использование форфейтинга гораздо проще, чем операция факторинга или лизинга, и заключается во внесении в вексель передаточной надписи, при этом вексель должен быть принят к исполнению банком страны импортера. Поэтому отсутствие необходимости заключения каких-либо соглашений между участниками сделки купли-продажи и простота оформления привлекают множество экспортеров.

Лизинг

Лизинг (leasing) – вид финансовых услуг, в которых одна сторона (лизингодатель) приобретает имущество с целью передать его в аренду другой стороне (лизингополучателю), часто с правом последующего выкупа.

Мы рассматриваем ситуацию со стороны лизингополучателя, так как для компании лизинг – это еще один инструмент привлечения финансирования в виде оборудования, которое может с пользой работать уже сегодня, а выплаты за него идут в будущем.

Лизинг в этом аспекте похож на целевой кредит с залогом приобретаемого оборудования. Но есть определенные тонкости налогообложения – такие, что в некоторых сценариях лизинг для компании выгоднее кредита, даже при явно большем проценте на обслуживание долга.

Во-первых, кредит компании могут и не дать (анализ финансовой отчетности банком выдает заключение об отказе), а лизинг более доступен (лизингодатель идет на риски, так как сам предмет лизинга – собственность лизингодателя до завершения договора выкупом).

Во-вторых, при постановке оборудования на учет лизингополучателя есть возможность использовать ускоренный коэффициент амортизации (до 3), что увеличивает сумму амортизации, признаваемую в расходах текущего периода, и уменьшает базу для налогообложения налогом на прибыль.

В-третьих, в отличие от оплаты процентов по кредиту, НДС с лизинговых платежей можно принимать к вычету, уменьшая сумму НДС, начисленную к выплате в бюджет государства. И в отличие же от кредита все лизинговые платежи в налоговом учете признаются расходами, тогда как расходы по процентам за кредит имеют норматив, рассчитываемый от ставки рефинансирования.

В-четвертых, если предмет лизинга стоит на балансе лизингодателя, то отсутствуют платежи по налогу на имущество. Хотя это скорее самообман, и сумма этих платежей будет включена лизингодателем в график платежей по договору. Но для некоторых компаний отсутствие раздувания внеоборотных активов и базы для имущественных

налогов тоже может быть полезной опцией (это позволяет, например, не перейти порог остаточной балансовой стоимости активов при упрощенной системе налогообложения).

За эти преимущества по налоговой оптимизации лизинг «не любят» налоговые органы, считая его схемой по уходу от налогов.

Между тем для компаний это хороший финансовый инструмент привлечения финансирования на приобретение имущества и оборудования для осуществления своей деятельности.

В лизинговой сделке участвуют обычно несколько сторон:

- **Лизингополучатель** – тот, кому нужен сам предмет лизинга для использования в своей деятельности.
- **Лизингодатель** – компания, предоставляющая услуги лизинга (может быть создана на базе поставщика или банка или быть независимой).
- **Поставщик** – изначальный владелец или производитель того оборудования, что передается в лизинг.
- **Банк** – кредитная организация, которая выделяет средства лизингодателю на выгодных условиях на оплату поставщику оборудования. Сумма кредита обычно меньше стоимости оборудования на сумму авансового платежа, который вносит лизингополучатель.
- **Страховая компания** – страховщик предмета лизинга, который страхуется в обязательном порядке, что минимизирует риски лизингодателя, который является выгодоприобретателем по такому договору страхования, хотя оплачивать страховые взносы может напрямую лизингополучатель.

Существует несколько типов лизинга в зависимости от формы организации сделки:

- **Финансовый лизинг** – имущество приобретается лизингодателем специально для лизингополучателя на срок,

приближающийся к сроку эксплуатации и амортизации большей части его стоимости. Платежи по лизингу за этот период покрывают стоимость покупки имущества у поставщика. В конце срока договора оно выкупается по остаточной стоимости и переходит в собственность лизингополучателя.

- **Оперативный лизинг** – по смыслу является арендой, используется при небольших сроках аренды имущества, когда срок службы оборудования значительно больше срока действия договора. По истечении срока лизинга договор или продлевается, или оборудование возвращается лизингодателю.
- **Возвратный лизинг** – в этом случае поставщик по договору лизинга и есть лизингополучатель. Имущество продается лизингодателю и одновременно берется у него в аренду. По смыслу является формой кредита под залог оборудования. У компании появляется оборудование и свободные денежные средства, которые можно пускать в оборот, выплачивая постепенно задолженность по договору лизинга.

На рисунке 10.11 рассмотрена последовательность процессов, протекающих между сторонами по лизинговой сделке.

Обозначения на схеме:

- ЛД – лизингодатель;
- ЛП – лизингополучатель;
- КП – коммерческое предложение;
- ДФЛ – договор финансового лизинга;
- ДКП – договор купли-продажи;
- ОС – основное средство (сам предмет лизинга).

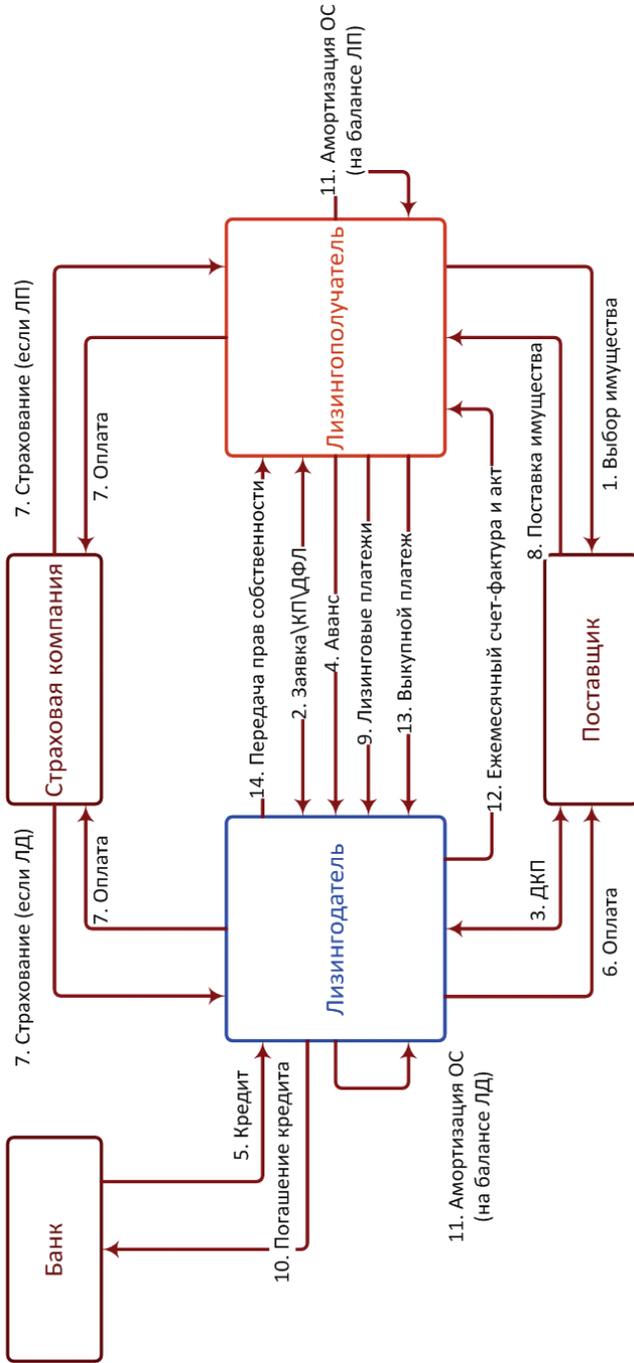


Рис. 10.11. Последовательность процессов при лизинговой сделке

В системе 1С:ERP учет лизинга на стороне лизингополучателя (на балансе или за балансом) реализуется в разделе **Внеоборотные активы – Лизинг**, который становится доступен при включении одноименной опции в разделе **НСИ и администрирование – Внеоборотные активы**.

Функциональность обеспечивает: ведение договоров с лизингодателем, поступление оборудования, ежемесячные начисления по лизинговым услугам и отчет **Реестр лизинговых договоров**.

Заключение

В книге были рассмотрены основные моменты бюджетирования и финансового планирования на предприятиях, способы автоматизации этих процессов – от простых подходов к полноценным взаимосвязанным бюджетам.

Подходы к автоматизации бюджетирования и казначейства рассматривались на примере отечественной системы управления «1С:ERP Управление предприятием 2».

В современном мире, когда компании переходят от обычного фактического учета к потребности планирования – как краткосрочного, так и долгосрочного, – есть шанс столкнуться с бюджетными процессами либо на стороне исполнителя бюджета, либо внедренца системы автоматизации, либо на стороне специалистов, отвечающих за сам процесс построения бюджетной модели компании.

Автор надеется, что полученные из книги знания помогут в этом. В книге рассматривались только основные моменты и понятия, их отражение и использование в системе автоматизации.

Для более глубокого понимания процессов, протекающих на предприятиях, и возможностей по их автоматизации рекомендуется дополнительно ознакомиться с другими изданиями серии «1С:Академия ERP», а также с документацией к системе 1С:ERP и тематическими статьями профильных сайтов в Интернете.

© ООО «1С-Публишинг», 2018

© Оформление. ООО «1С-Публишинг», 2018

Все права защищены.

Материалы предназначены для личного индивидуального использования приобретателем. Запрещено тиражирование, распространение материалов, предоставление доступа по сети к материалам без письменного разрешения правообладателей.

Фирма «1С»

123056, Москва, а/я 64, Селезневская ул., 21.

Тел.: (495) 737-92-57, факс: (495) 681-44-07.

1c@1c.ru, <http://www.1c.ru/>

Издательство ООО «1С-Публишинг»

127434, Москва, Дмитровское ш., 9.

Тел.: (495) 681-02-21, факс: (495) 681-44-07.

publishing@1c.ru, <http://books.1c.ru>

О найденных опечатках просьба сообщать по адресу publishing@1c.ru.