



**УПРАВЛЯЕМ ПРЕДПРИЯТИЕМ
С 1С:ERP**

**Курс «Планирование,
бюджетирование
и контроль в 1С:ERP»**

Оглавление	2	Автоматизация процесса подготовки планов	25
Введение	3	Отчёты	26
Общее описание функционала программы	6	Заключение и достигнутые результаты	26
Бизнес-кейс	9	Бюджетирование	28
Казначейство	10	Пример бюджетного процесса	28
Оперативное планирование поступления денежных средств	10	Внесение годовых бюджетов	29
Оперативное планирование расхода денежных средств	11	Создание бюджетов на следующий месяц	32
Платёжный календарь	13	Справочники подсистемы бюджетирования	33
Факт оплат	14	Ввод плановых значений бюджета	36
Отчёты	15	План-фактный анализ	37
Заключение и достигнутые результаты	15	Лимиты расхода денежных средств	38
Планирование	17	Заключение и достигнутые результаты	39
Справочники подсистемы планирования	18	Мониторинг целевых показателей, KPI и BSC	41
Документы планирования	20	Заключение	45
Планы продаж	20	Об авторах	47
Планы оплат клиентов	21	О компании ВЦ «Раздолье»	49
Планы производства	22		
План сборки/разборки	22		
Планы закупок	22		
Планы оплат поставщику	23		
Примеры использования планов	23		
Позаказные, проектные продажи	23		
Стратегическое и текущее планирование	23		
Детализация планов	24		
Консолидация закупок	25		

В 2013 году компания «1С» выпустила программный продукт «1С:ERP Управление предприятием 2». Эта программа на данный момент является флагманом среди систем управления предприятиями производства «1С».

«1С:ERP Управление предприятием 2» представляет собой комплексное решение для автоматизации, практически, всех областей деятельности предприятий любого масштаба.

Впервые программу производства «1С» можно рассматривать не только как надежную учетную систему, но и как современную систему УПРАВЛЕНИЯ предприятием. Такой подход предполагает возможность задать для предприятия некую единую политику управления и развития, а затем контролировать протекающие процессы на соответствие этой политике.

Общепризнанным инструментом стратегического управления предприятием является бюджетирование и планирование доходов / расходов / денежного потока / активов и обязательств. В то же время для контроля оперативной работы наиболее интересной и современной методикой управления является выстраивание системы сбалансированных показателей (BSC), которые превратят общую стратегию в набор инструментов мотивации персонала.

Эти механизмы присутствуют в «1С:ERP» с самых первых версий программы, они активно развиваются, но пока нет достаточной информации по их настройке и практическому применению. Этот вводный курс позволит читателю ознакомиться с данным функционалом программы.

Основная задача курса – создать у читателя целостную картину использования «1С:ERP» для получения практических бизнес-результатов.

Материалы курсы представляют собой определенные «конспекты», в которых нет детального разбора реквизитов каждого справочника / документа / отчета системы. В курсе не будут приводиться скриншоты программы. Это малоинформативно (картинка статична) и погружает читателя в ненужные технические детали. Для того чтобы улучшить восприятие учебных конспектов, к каждому разделу курса записано несколько видеолекций. Ссылки на видеолекции приводятся в конце глав и показывают реальные примеры работы с объектами программы. Вы можете повторить эти примеры, установив новую базу данных «1С:ERP» и проведя соответствующие настройки. Это позволит закрепить знания на практике.

При описании функционала программы всегда предварительно обозначается практический бизнес-результат, который будет получен при его использовании.

Введение

На кого ориентирован этот курс:

1. На руководителей и специалистов финансовых и планово-экономических подразделений.
2. На руководителей и специалистов ИТ подразделений, перед которыми стоит задача выбора системы комплексной автоматизации.
3. На директоров и владельцев предприятий, которые интересуются новыми инструментами управления.
4. На всех, кто интересуется планированием, бюджетированием и бизнес-анализом.

Какие проблемы предприятие сможет решить с помощью «1С:ERP», воспользовавшись материалами курса?

Предположим, что наше предприятие называется ООО «ПромТоргОпт», основным видом деятельности которого является производство металлоконструкций.

В работе предприятия есть ряд «трудных мест»:

1. Существенная часть управленческих решений принимается сиюминутно в «ручном» режиме, без понимания того, к чему это приведет в будущем.
2. Большинство управленческих решений является следствием «авторитета» инициатора, они зачастую разнятся и противоречат друг другу.
3. Управление ведется в «посмертном» режиме, когда можно лишь констатировать случившееся и постараться избежать похожих негативных событий в будущем.
4. Отсутствует стратегия дальнейшего развития предприятия.
5. Руководители подразделений не имеют адекватной мотивации, их работа не привязана к результату.
6. Расходы плохо соотносятся с его доходами.
7. Велика доля срочных платежей, что требует привлечения заемных средств, для устранения кассовых разрывов.
8. Существует большой объем ручной работы специалистов финансового департамента и планово-экономического отдела по контролю текущих закупок и платежей и подготовке отчетов для руководства предприятия.
9. Предприятию тяжело получить внешние инвестиции из-за того что процесс подготовки необходимой отчетности регулярно затяги-

Введение

вается и данные отчетов не всегда верны.

Вот примерный перечень проблем, для работы с которыми предназначены подсистемы планирования, бюджетирования и контроллинга «1С:ERP».

Общее описание функционала программы

Если взглянуть на возможности «1С:ERP» не вдаваясь в детали, то механизмы планирования и контроля программы выглядят следующим образом:

1. Есть фиксированный набор планов – план продаж, план производства/сборки, план закупок. Планы заполняются пользователями вручную или автоматически, на основе произведенных настроек. Планы имеют жестко заданную структуру хранимой информации. Планы могут взаимодействовать друг с другом (например, план продаж может служить основанием для плана производства, а план производства использоваться в закупках).

2. Планы могут служить основанием для документов продаж/производства/закупок.

3. Планы можно использовать для анализа достигнутых результатов и соответствующей мотивации сотрудников.

4. В дополнение к планам можно создать неограниченное количество бюджетов. Бюджет отличается от плана тем, что он в большей степени относится к финансовому управлению предприятием в целом, а не только к оперативному планированию отдельных видов товарных потоков/оплат.

5. На основании бюджетов могут быть заданы лимиты расходования денежных средств предприятия.

6. Также как и планы, бюджеты могут использоваться для анализа текущей деятельности (мы задали стратегию, а теперь следим за её исполнением).

7. Документы планов и бюджетов в процессе подготовки могут согласовываться ответственными лицами организации. Согласование может вестись как средствами «1С:ERP» (для простых вариантов согласования), так и с помощью конфигурации «1С:Документооборот» (для маршрутов согласования любой степени сложности).

8. Наряду с планами и бюджетами в программе можно определить набор целевых показателей (KPI) для ответственных лиц организации.

9. Целевые показатели позволяют перейти от общей стратегии (планов и бюджетов) к мотивации конкретного сотрудника, так чтобы увязать его работу с работой других людей и в итоге получить тот результат, который обозначен в стратегии

Это описание пока не отражает возможностей применения этих механизмов программы на практике. У читателя могут возникнуть вопросы, например: *«Когда нужно использовать планы, а когда бюджеты? Можно ли отказаться от бюджетирования и использовать*

Общее описание функционала программы

только целевые показатели/планы?» и т.д.

Ниже приведен ряд рекомендаций, которые основаны на применении программы в проектах автоматизации. Рекомендации в достаточной степени субъективны (вы можете задействовать программу и по-другому), но позволят перейти от сухой теории к практике.

Механизмы планирования удобно использовать для количественного планирования потоков товаров и работ. Например, если необходим какой-то документ-стратегия в качестве основания для заполнения документов производства / закупок, то используется подсистема планирования.

Механизмы бюджетирования используются для формирования финансовых планов предприятия.

Можно рекомендовать следующую методику работы с программой:

1. Профильные службы предприятия формируют план продаж в натуральных показателях – в количестве (объеме) номенклатуры.
2. На основании плана продаж формируется план закупок – тоже в натуральных показателях.
3. Планы продаж и закупок переносятся в соответствующие бюджеты продаж и закупок, данные планов укрупняются (до видов номенклатуры / видов деятельности и т.п.) и используются фин. отделом для создания мастер бюджетов предприятия – бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, прогнозного баланса.
4. Информация из бюджетов используется для определения лимитов платежей. Лимиты, в свою очередь, используются для оперативного управления закупками.

То есть у нас есть специализированный план для специализированных нужд (продажи/закупки), у нас есть бюджеты любой необходимой формы, у нас есть лимиты – инструмент ограничения расходов, увязанный с планом и бюджетами.

Плюсом такого подхода является зонирование – каждая служба отвечает за те планы, которые относятся к её зоне ответственности, и работает с той детализацией информации, которая ей необходима.

Кроме того планы, в отличие от бюджетов, уже имеют нужную специализацию – здесь есть достаточно удобные инструменты для заполнения планов на основании исторических данных, удобно заполнять планы на основании друг друга и т.д.

Бюджетирование и планирование всегда имеют определенную периодичность, из-за этого анализ их исполнения характеризуется

Общее описание функционала программы

определенной «посмертностью»: мы закрыли очередной отчетный период и теперь можем сравнить фактические результаты нашей деятельности с плановыми величинами.

Но что делать, если мы хотим контролировать ситуацию «on-line», видеть текущий процент выполнения плана, тренд на конец периода?

Здесь поможет мониторинг целевых показателей.

Этот функционал программы позволяет задать набор неких «индикаторов» текущего состояния дел (KPI), с их помощью вы можете:

1. Контролировать выполнение планов on-line,
2. Анализировать динамику (сравнивать текущие значения KPI со значениями прошлых периодов),
3. Анализировать тренд – что мы получим на конец периода при текущей интенсивности работ.

Информация о KPI может выводиться как в табличном, так и в графическом виде (диаграммы, графики). Данные KPI могут быть сразу расшифрованы соответствующими оперативными отчетами (например, из KPI «Продажи» можно сразу перейти в отчет по реализации).

Подсистема мониторинга целевых показателей предназначена для реализации в программе широко известной методике менеджмента «Система сбалансированных показателей (BSC)».

Такой подход позволяет перейти от глобальных планов/бюджетов к конкретным задачам каждого ответственного лица – что он должен делать, в каком объеме для того чтобы предприятие достигло стратегических целей.

Дальнейшее описание возможностей программы будет вестись на примере абстрактного предприятия ООО «ПромТоргОпт».

Проблемные места предприятия были озвучены во вводной части курса. Для того чтобы исправить сложившуюся ситуацию принято решение внедрить на предприятии «1С:ERP».

Для проекта автоматизации были определены следующие этапы работ:

1. Автоматизация текущей деятельности организации (продажи/закупки/документооборот/банк/касса).
2. Автоматизация казначейства – краткосрочное планирование и контроль денежного потока.
3. Разработка и внедрение инструментов планирования и бюджетирования организации.
4. Мониторинг текущего состояния дел через установку ключевых показателей эффективности в зонах ответственности руководителей предприятия, увязка планов и результатов.

Описание возможностей программы по автоматизации текущей (оперативной) деятельности предприятия находится за пределами этого курса, поэтому предполагается, что в «1С:ERP» на данный момент уже есть следующая информация:

1. Заполнены основные справочники системы (номенклатура, партнеры-контрагенты, договоры и т.д.).
2. Внесены начальные остатки материальных запасов, взаиморасчетов и т.д..
3. Оперативно вносятся документы продаж/закупок/производства.
4. Вносятся банковские и кассовые документы.
5. Ведется кадровый документооборот, расчет зарплаты.
6. Рассчитывается себестоимость.

Текущим этапом работ является автоматизация оперативного управления денежным потоком – казначейство.

У нашего примерного предприятия ООО «ПромТоргОпт» традиционно есть расчетный счет и касса. Основной проблемой для сотрудников финансового департамента на данный момент является необходимость ручной обработки заявок на оплату. Это требует большого объема работы, приводит к регулярным задержкам платежей, срочность и приоритеты платежей не всегда ясны, не понятно из каких средств можно произвести оплату, не понятно как оплата увязана с планами расходов.

Чтобы решить эти проблемы необходимо:

1. Иметь в программе актуальные остатки денежных средств на счетах и в кассах.
2. Иметь в программе план поступления денежных средств.
3. Иметь лимиты платежей на период.
4. Вносить и согласовывать в программе заявки на оплату.
5. Иметь в программе удобный инструмент для работы со всей этой информацией – платежный календарь предприятия.

Необходимое замечание: далее в тексте этого раздела будет активно использоваться термин «оперативное планирование денежного потока». Этот термин означает, что планы оплат возникли в процессе текущей деятельности предприятия. Для примера: мы оформили заказ поставщику, и он сформировал нам план предстоящей оплаты. В других разделах руководства понятие оперативного планирования несколько отличается – это планы на текущий период. Хотя по сути это одно и то же – мы можем заказать что-то у поставщика в рамках оперативного плана закупок, созданный на основании плана закупок заказ поставщику формирует оперативную потребность в оплате.

ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПОСТУПЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Оперативный план прихода денежных средств формируется в программе по большей части автоматически, документами оперативного учета.

Например, для продажи:

Мы создали заказ клиента, по которому мы должны отгрузить товара на 25 тыс. рублей.

Одним из реквизитов заказа является таблица правил оплаты, которая доступна через поле формы документа «Оплата». В стро-

ках этой таблицы вы указываете плановые даты и плановые суммы оплат по заказу (график оплат). Строк может быть неограниченное количество. При проведении заказа на основании этой таблицы автоматически формируются записи плановых доходов денежных средств, которые используются для планирования в платежном календаре предприятия – как ожидающиеся финансовые поступления.

Такие же механизмы планирования поступления денежных средств присутствуют и в других оперативных документах программы «1С:ERP» (реализациях товаров и услуг, актах выполненных работ и т.д.).

Если же говорить о планировании поступления кредитов и займов и о прочих входящих платежах, не связанных с основной деятельностью, то здесь для оперативного планирования используется специальный документ «Ожидаемое поступление денежных средств», который создается вручную.

ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАСХОДА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Для планирования исходящих платежей используется «двухуровневый» подход.

Плановая сумма необходимой оплаты формируется также как и при планировании поступления денежных средств, в момент проведения документов оперативного учета – мы вносим заказ поставщику, указываем правила оплаты и получаем график платежей по поставке.

Но этот график требует уточнения – как минимум, с какого счета/счетов будет производиться оплата.

Для этой цели используется документ «Заявка на расходование денежных средств» (далее заявка на плату). Документ может вводиться на основании документов оперативного учета (на основании заказа поставщика, например), а может создаваться самостоятельно, для прочих платежей.

Документ заявки может проходить согласование, ответственными лицами предприятия.

Перед тем как описать механизмы согласования, хотелось бы обратить внимание читателей на одном важном моменте.

Необходимость в оплате не появляется сама по себе, это лишь следствие взятых на себе ранее обязательств. Поэтому невозможно

полноценно контролировать оплаты, не контролируя исходные обязательства.

К примеру, если нам нужно оплатить закупки, значит ранее уже был заключён договор с поставщиком, и, возможно, была уже получена часть товара. В этих условиях мы не можем отменить оплату, а можем лишь двигать платежи во времени.

Следовательно, нам нужно контролировать сам процесс закупок, возможно даже на стадии заключения договоров, чтобы получить действительно управляемый процесс оплат.

Поэтому, если мы говорим о согласовании оплат, то само согласование должно начинаться до того момента, когда будет создана заявка на оплату, которая лишь констатирует необходимость совершения платежа.

Что может предложить типовая конфигурация «1С:ERP» пользователю с этой точки зрения? Много: практически все необходимые справочники/документы можно согласовывать в программе.

Для некоторых документов (заказ поставщику) – это согласование носит характер процесса, в котором участвует несколько ответственных лиц.

Для остальных документов и справочников – согласование осуществляется через право менять статус объекта. То есть, например, инициатор заключения договора может создать и сохранить новый договор, но, если у него нет соответствующих прав, он не сможет изменить статус объекта на «Согласован», а не согласованные договоры не могут использоваться в документах программы.

Если же предприятию требуются более сложные маршруты согласования, то для этого необходимо приобрести программу «1С:Документооборот», которая поддерживает «бесшовную» интеграцию с «1С:ERP». Работа обеих программ производится в режиме «одного окна»: вы вносите документы/справочники в «1С:ERP» они отправляются в «1С:Документооборот» на утверждение, но пользователю не требуется запускать отдельную программу для согласования – все действия выполняются в одном окне «1С:ERP».

Возвращаясь к планированию оплат, для того чтобы управлять платежами нам нужно:

1. Согласовывать заключение договоров с поставщиками.
2. Согласовывать заказы поставщиков, если они отклоняются от заданных ранее договорных условий поставок.
3. Согласовывать заявки на оплату.

При правильной организации работ двух первых пунктов списка достаточно. Третий пункт требует внимания только в случае прочих платежей, которые вводятся вручную, непосредственно документом «Заявка на расходование денежных средств».

Из дополнительных контрольных функций, которые присутствуют в программе:

1. По заказу поставщика (и любому другому основанию платежа) нельзя ввести заявку на оплату на сумму большую, чем указано в документе.
2. Заявки на оплату при проведении проверяются на соответствие заданным в программе лимитам. Если заявка сверхлимитная, то для её проведения требуются специальные права пользователя.

Лимиты оплат позволяют увязать в программе механизмы стратегического и оперативного планирования движения денежных средств – когда вы вначале задаете некий долговременный план работы предприятия, для которого соответствующие платежи служат одним из инструментов его исполнения.

Чтобы задать в программе лимиты платежей нужно вначале ознакомиться с механизмами бюджетирования. Лимиты платежей задаются с помощью этой подсистемы. При необходимости вы можете перейти сейчас к этой главе курса, а потом вернуться и продолжить чтение здесь.

Демонстрация оперативного планирования денежного потока приведена в видео:

[Документы казначейства](#)

ПЛАТЁЖНЫЙ КАЛЕНДАРЬ

После того как в программе возникли оперативные планы поступления/оплат их нужно обрабатывать – определять источник платежа, конкретную дату платежа и т.д. Для этого используется обработка «Платежный календарь».

Эта обработка позволяет пользователю увидеть следующую информацию:

1. Текущие и прогнозные остатки денежных средств в источниках платежей (на счетах и в кассах).
2. Планируемые поступления денежных средств и текущую де-

биторскую задолженность.

3. Текущую кредиторскую задолженность и плановый график оплат по документам оперативного учета.

4. Список текущих заявок на оплату.

Вся информация имеет временную перспективу – вы указываете на какой период в будущее вам требуется видеть картину входящих/исходящих платежей, и программа рассчитывает начальные остатки/приход/расход/конечный остаток денежных средств за каждый день периода.

На основании полученной информации можно:

1. Открыть из обработки «Платежный календарь» все документы, которые формируют плановые движения денежных средств.

2. Изменить заявки на оплату (распределить их по источникам платежей, изменить дату оплаты, разбить заявку на несколько оплат по датам, пометить заявку на удаление, создать новую заявку на оплату).

3. Поставить заявки к оплате.

4. Перевести деньги со счета на счет или со счета в кассу.

5. Создать на основании заявок на оплату платежные поручения для отправки в банк.

6. Выгрузить платежные поручения в клиент-банк.

В процессе работ, в тот момент когда вы распределяете платежи по времени и по источникам оплат, в обработке динамически меняются остатки доступных денежных средств, и вы можете контролировать появление кассовых разрывов.

ФАКТ ОПЛАТ

Произведенные платежи отражаются в программе следующим образом:

1. Для безналичных платежей в обработке «Безналичные платежи» производится загрузка банковских выписок из банк-клиента. Исходящие платежи загружаются в документы «Списания безналичных денежных средств» и привязываются к заявкам на оплату. Входящие платежи загружаются в документы «Поступление безналичных денежных средств» и разносятся по документам оперативного учета. Разнесение производится в ручном или автоматическом режиме, при автоматической разноске список задолженностей контр-

агентов закрывается по FIFO.

2. Факт наличных платежей отражается в программе кассовыми ордерами, также с указанием документов оснований.

Видео, в котором производится демонстрация работы с программой (платежный календарь и факт оплат), находится по ссылке:

[Инструменты казначейства](#)

ОТЧЁТЫ

Отчеты казначейской подсистемы в части планирования и контроля денежного потока:

Отчет «Ведомость по денежным средствам» позволяет увидеть начальные/конечные остатки и движения денег по источникам платежей за заданный период.

Отчет «Лимиты расхода денежных средств» предназначен для план-фактного анализа состояния лимитов оплаты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Если вы воспользовались соответствующими механизмами казначейства, так как это описано в руководстве, то на вашем предприятии теперь:

1. Контролируется момент возникновения обязательств организации – вы согласуете договоры и заказы поставщикам.
2. Вы действительно управляете платежами: расход денежных средств всегда имеет необходимое и согласованное основание.
3. Вы планируете платежи не только исходя из текущих остатков на счетах и в кассах, но и с учетом ожидающихся поступлений, это позволяет организации правильно распределить оплаты во времени и минимизировать срочные займы под кассовые разрывы.
4. Сам рабочий процесс в казначействе выстроен таким образом, чтобы минимизировать действия сотрудников – документы оперативного учета автоматически вносят оперативные планы оплат и поступлений, от пользователей требуется лишь уточнение информации.

Получен достаточно хороший практический результат при неболь-

ших трудозатратах, без каких-то доработок типовой конфигурации «1С:ERP».

Общая схема работы подсистемы оперативного планирования денежного потока представлена на картинке ниже (в качестве напоминания):



Рисунок 1. Оперативное планирование денежного потока

Наше абстрактное предприятие ООО «ПромТоргОпт» производит и продает типовые металлоконструкции – опоры, модули и т.д.

В производстве используется металлопрокат (прутки, арматура, уголки, профили, листы) и прочие материалы (крепеж, электроды и т.п.).

Производство ведется в сборочном цехе, бригадами рабочих. Производство однопередельное – используются исходные материалы, и по спецификации собирается нужная конструкция.

Для хранения материалов создан склад снабжения, готовая продукция хранится на складе сбыта.

Проблемы, которые существуют на данный момент:

1. Нет четкого понимания необходимых объемов закупок материалов.
2. На складе хранятся большие объемы запасов сырья, при этом достаточно часто нет необходимых для производства материалов.
3. Количество рабочих не соотносится с объемами выпуска – в одном месяце люди могут простаивать, в другом их не хватает.

Все эти симптомы характерны для предприятий, на которых не ведется систематическая работа по планированию оперативной деятельности.

Перед тем как переходить к автоматизации зачастую необходимо определить саму методику планирования:

1. Что будет планироваться?
2. С какой периодичностью?
3. С какой детализацией?
4. Кто отвечает за работы по планированию?
5. Последовательность ввода планов?
6. Как будут использоваться планы в работе?
7. Какой информации на данный момент не хватает для того чтобы эта методика заработала?

Для нашего примера ответы выглядят следующим образом:

1. Будут планироваться продажи, закупки, потребность в персонале.
2. Планы будут составляться на следующий месяц.

Планирование

3. Детализация планов:
 - для продаж – количество и стоимость продукции,
 - для закупок – количество и стоимость закупаемых материалов,
 - для плана производства (этот план будет использоваться для анализа потребности в персонале) – количество производимой продукции.
4. За план продаж отвечает – сбыт, за закупки – снабжение, за производство – технологи и ПДО.
5. Вначале создается план продаж. На основании плана продаж формируется план производства. На основании плана производства создается план закупок.
6. План продаж будет ориентиром для расчета KPI службы сбыта, план закупок будет основой для закупок, план производства используется для формирования потребности в материалах (для плана закупок) и потребностей в персонале.
7. Требуется актуальные спецификации на изготовление готовой продукции для правильного расчета потребности в материалах и рабочей силе.

Описываемая картина планирования является упрощенной – здесь, например, предполагается, что производственный цикл достаточно короток (мы покупаем материалы в том же месяце когда планируем получить готовую продукцию), так бывает достаточно редко.

К сожалению, в рамках одного курса нельзя рассмотреть все варианты построения планов, поэтому здесь представлена общая концепция системы планирования «1С:ERP», которую вы сами сможете «примерить» и адаптировать к специфике вашей организации.

СПРАВОЧНИКИ ПОДСИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Для работы с подсистемой планирования «1С:ERP» используются следующие специальные справочники конфигурации:

1. Сценарии планирования.
2. Виды планов.

Сценарий описывает определенную модель планирования: какие в рамках сценария будут использоваться типы планов (продажи, закупки, производство и т.д.), какая требуется периодичность планирования (неделя, месяц, квартал, год и т.д.), состав планов (только

количество или количество и сумма).

Для чего нужны сценарии?

1. Для того, чтобы получить планы с разной детализацией и составом на один и тот же период времени
2. Для того, чтобы получить планы для разных вариантов развития событий на один и тот же период времени.

Примеры использования сценариев:

1. По сценарию «Годовой» задается общий стратегический план продаж на год. По сценарию «Оперативный» из годового плана заполняются планы продаж на месяц, информация актуализируется, планы распределяются по менеджерам/контрагентам, создаются планы производства и закупок. Так производится увязка стратегии (план на год) и тактики (плана на месяц).

2. Ситуационное планирование – создается несколько сценариев (оптимистичный, реалистичный, пессимистичный). В зависимости от того как развиваются события, для текущей работы используется тот комплект планов, который ближе к реальности. Так можно лимитировать текущие закупки и производство, ориентируясь на текущие продажи.

В рамках сценария задаются виды планов.

Виды планов содержат настройки конкретных планов – их детализацию (для плана продаж, например, планируется только номенклатура или номенклатура и контрагенты/менеджеры) и способы заполнения планов.

Существует два способа заполнения планов:

1. Формулой – в программе есть набор predetermined параметров «псевдонимов», которые могут использоваться в формулах, по которым будут рассчитываться планы. Например, мы можем указать формулу для расчета плана производства «[ПланыПродаж] * 1.02 - [СвободныеОстатки]». Это значит, что при заполнении плана производства будут взяты планы продаж, увеличены на 2 процента (резерв под брак, например) и из получившихся цифр будет вычтен свободный остаток готовой продукции, который уже есть на складе на момент заполнения плана. В момент заполнения плана по формуле указывается временной период, за который берется информация для расчета.

2. С использованием источников данных. В качестве источника может использоваться predetermined схема выборки данных (например, текущие заказы клиентов) или произвольный запрос к базе данных программы.

Планирование

Оба способа позволяют автоматизировать процесс заполнения плана любой степени сложности. Единственное ограничение – наличие информации в программе.

Для чего нужны виды планов?

Для того чтобы автоматизировать заполнение конкретного плана. Вид плана – это шаблон заполнения.

Пример создания модели планирования находится по ссылке:

[Сценарии и виды планов](#)

ДОКУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

ПЛАНЫ ПРОДАЖ

Существуют два типа планов продаж – план продажи и план продаж по категориям.

С первым все просто – в документе мы указываем, какое количество номенклатуры мы планируем продать. При необходимости можем запланировать не только количество, но и сумму продаж.

Если нам требуются детали, можно вносить информацию о планах в разрезе подразделений / складов отгрузки / клиентов / торговых соглашений / менеджеров.

С планом продаж по категориям ситуация сложнее. Здесь не указываются конкретные артикулы номенклатуры, а используются товарные категории. Справочник товарных категорий позволяет объединить номенклатуру в однородные группы и вводить планы продаж в разрезе этих категорий.

Однородность номенклатуры в товарной категории определяется схожими товарными качествами.

Пример:

Предприятие выпускает обои, которые объединены по фактуре изделия – обои бумажные, обои на флизелиновой основе, фотообои и так далее. Предприятие может в течение года несколько раз обновить перечень производимой продукции. Может быть выпущено несколько десятков новых артикулов бумажных обоев, артикулов фотообоев и т.д. На момент планирования ещё не ясно, какое количество новых артикулов будет выпущено и как часто будут они меняться – условия диктует мода и рынок.

Но исторически известно, что предприятие продает за год 200 тысяч штук флизелиновых обоев, 300 тысяч штук бумажных обоев и 5 тысяч штук фотообоев.

В такой ситуации мы не можем планировать конкретные артикулы продукции (их возможно еще даже нет в справочнике товаров), но можно задать разбиение номенклатуры на соответствующие товарные категории и планировать продажи в этих категориях – сводно. Это позволит стратегически (на год) задать общие объемы продаж, а на оперативном уровне (на уровне плана следующего месяца) перейти от категорий к конкретным артикулам. Таким образом, мы получаем целостную и, одновременно, гибкую систему планов.

Обои приведены в качестве примера, который понятен большинству читателей (мы все так или иначе с ними сталкивались). Но товарные категории можно успешно применять и в любых других ситуациях.

Примеры:

1. Для мясопереработки, например, можно разбивать номенклатуру на товарные категории по видам колбас – вареные, копченые, сырокопченые и так далее.
2. Для производства и продаж инструментов – дрели, рубанки, фрезы.
3. Для производства бытовых приборов – электрочайники, кухонные комбайны, миксеры.

Планы продаж могут использоваться в программе как основа для формирования любых других типов планов и бюджетов, а также как целевые показатели для мотивации персонала.

Пример создания плана продаж по ссылке:

[План продаж](#)

ПЛАНЫ ОПЛАТ КЛИЕНТОВ

В программе «1С:ERP» нет специального документа, который бы позволил внести в систему план оплат клиентов.

Для этого используется дополнительный функционал планов продаж. В документе заполняется не только план продаж товаров, но и ожидаемые оплаты по этим продажам. Данные об оплатах могут вноситься одной или несколькими суммами – в разбивке по периодам.

Такие планы не используются в казначейской подсистеме, но могут использоваться как основа для бюджетов.

ПЛАНЫ ПРОИЗВОДСТВА

План производства определяет планируемый объем производства по предприятию в целом или с разбивкой по производственным подразделениям.

Обязательной аналитикой плана производства является производственная спецификация – плановый норматив потребления материалов и работ на выпуск готовой продукции.

План производства может использоваться как основа для создания планов закупок, подчиненных планов производства узлов/полуфабрикат (любой степени вложенности), бюджетов, заказов на производство, заказов на передачу материалов в производство.

Если ресурсная спецификация содержит информацию об объеме производимых работ, а также информацию об использовании оборудования, то на основе производственного плана могут быть сформированы отчеты программы, которые покажут необходимую потребность в производственных ресурсах (персонале и оборудовании).

Пример создания плана производства находится по ссылке:

[План производства](#)

ПЛАН СБОРКИ/РАЗБОРКИ

План сборки/разборки является разновидностью плана производства для складских операций комплектации/разукомплектации.

ПЛАНЫ ЗАКУПОК

План закупок при необходимости детализируется до поставщика / соглашения о закупках / склада / подразделения производящего закупку.

Планирование может выполняться в количестве или в количестве и сумме.

Информация из плана закупок может использоваться при создании заказов поставщикам и передаваться в бюджеты.

Пример создания плана закупок находится по ссылке:

[План закупок](#)

ПЛАНЫ ОПЛАТ ПОСТАВЩИКУ

Также как и в случае продаж, в программе нет отдельного документа для планирования оплат поставщикам. При необходимости информация об оплатах вносится в планы закупок.

ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЛАНОВ

ПОЗАКАЗНЫЕ, ПРОЕКТНЫЕ ПРОДАЖИ

Предприятие не имеет постоянного перечня выпускаемой продукции (изготавливаются и продаются уникальные конструкции на заказ), но хочет иметь консолидированный план закупок по существующим заказам клиентов.

1. План продаж создаваться не будет. Для планирования продаж используются заказы клиентов, вносимые в программу.
2. По каждой конструкции вносятся производственные спецификации на изготовление.
3. План закупок создается на каждый месяц, заполняется на основании информации о потребностях в материалах заказов клиентов, минус текущие остатках материалов на складах, минус ожидаемый приход материала на склад (из заказов поставщиков). Выборка информации производится с использованием специально настроенного источника данных (типовыми средствами программы). Информация о планируемых закупках оперативно актуализируется, если были созданы новые заказы клиентов в текущем периоде.
4. На основании плана закупок создаются консолидированные заказы поставщикам.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Предприятие выпускает и продает большой перечень номенклатуры. Состав производимой номенклатуры часто меняется (несколько раз в год). Требуется планировать общую стратегию продаж на год, а также увязать стратегию с текущим управлением – планами на месяц.

Планирование

1. Производимая продукция разбивается на товарные категории.
2. Создается план продаж по категориям на год, для того чтобы задать стратегию продаж.
3. Создается план продаж для оперативного управления (на следующий месяц).
4. План продаж заполняется из плана продаж по категориям.
5. План продаж используется для анализа текущих продаж и мотивации персонала.
6. Производство и закупки ведутся по потребностям – на основе неснижаемых складских запасов.

ДЕТАЛИЗАЦИЯ ПЛАНОВ

Предприятие имеет территориально распределенную торговую сеть и одно производственное подразделение. Требуется задать общий план продаж на месяц (на уровне центрального офиса), а затем детализировать его по территориальным подразделениям и по менеджерам. По итогам планирования продаж должен создаваться сводный план производства.

1. Создается два сценария планирования: «Сводный», «Подразделения».
2. Для сводного сценария создается план продаж на следующий месяц в целом по предприятию, план заполняется на основании исторических данных и доступных производственных мощностей. Заполнение производится в центральном офисе.
3. Для сценария «Подразделения» создается комплект планов продаж по каждому подразделению. При заполнении плана продаж конкретного подразделения используется произвольный запрос, который собирает фактические продажи подразделения за прошлый месяц и умножает их на коэффициент, который получился при делении сводного плана продаж и фактических продаж по всему предприятию за прошлый месяц. Данные могут корректироваться вручную.
4. После заполнения всех планов производится сравнение объемов продаж по сценариям, при необходимости вносятся корректировки.
5. По сценарию «Сводный» создается план производства. Информация в план производства собирается запросом из планов продаж

подразделений.

6. План закупок не создается, закупки ведутся на основе неснижаемых запасов на складе.

КОНСОЛИДАЦИЯ ЗАКУПОК

Предприятие имеет территориальную сеть производящих и торгующих подразделений, их обеспечение ведется из централизованного распределительного центра, который ведет закупки. Требуется в программе автоматизировано собирать потребности подразделений в единый план закупок всего предприятия.

1. Создается два сценария – «Сводный», «Подразделения»,
2. Для сценария «Подразделения» каждое подразделение вводит план продаж, план производства и план закупок (планы могут рассчитываться на основании друг друга),
3. После того как введены планы подразделений создается общий план закупок всего предприятия по сценарию «Сводный», который заполняется произвольным запросом на основании планов закупок подразделений и текущих остатков складов распределительного центра,
4. На основании сводного плана закупок создаются заказы поставщикам.

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ ПЛАНОВ

У предприятия несколько подразделений отвечают за разработку планов. Часть подразделений территориально удалена от центрального офиса. Требуется организовать согласованную работу сотрудников разных предприятий для подготовки всего комплекта планов.

1. Создаются нужные виды планов.
2. Создается модель бюджетирования «Планы предприятия» (см. соответствующий раздел руководства «Бюджетирование»).
3. Для модели бюджетирования создается план подготовки бюджетов, который содержит последовательность работ по заполнению/утверждению планов, ответственных лиц, сроки.

ОТЧЁТЫ

Отчет «Сбалансированность планов» позволяет увидеть – все ли плановые потребности предприятия были учтены в соответствующих планах обеспечения.

- Для формирования плановых потребностей используются данные из планов продаж, планов производства (материалы), планов сборки/разборки (комплектующие).
- Для контроля обеспечения собираются данные из планов закупок, планов производства (продукция).

Отчеты исполнения планов (продаж, производства, закупок) показывают план-фактный анализ деятельности предприятия для заданного сценария планирования.

Отчет «Плановая потребность в трудовых ресурсах» показывает запланированный в производстве объем работ в часах по видам работ. Сравнивая доступный фонд рабочего времени с запланированным, можно принять обоснованное решение о привлечении/сокращении персонала.

Отчет «Плановая потребность в видах РЦ» необходим для контроля исполнимости плана производства по доступным производственным мощностям предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Что у нас есть на данный момент (с учетом предыдущих разделов руководства):

1. Автоматизировано казначейство, ведется оперативное управление денежным потоком.
2. Внесены и используются в оперативной работе планы продаж, производства, закупок.
3. Можно приступать к мотивации персонала по результатам текущей деятельности.
4. Данные планов готовы для использования в подсистеме бюджетирования.

Текущая деятельность предприятия предсказуема, организация больше не «дрейфует» по воле случая, действия подразделений взаимосвязаны и сбалансированы.

Планирование

Для автоматизации используются только типовые средства «1С:ERP». Настройки программы достаточно простые (большинство вариантов заполнения планов в программе не сложнее, чем в Excel).

Общая схема работы подсистемы планирования (в качестве напоминания):

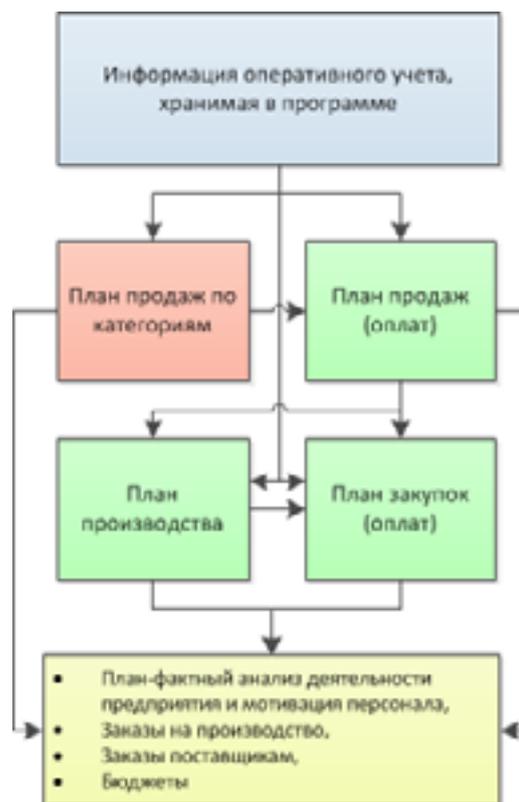


Рисунок 2. Схема работы подсистемы планирования

Руководство ООО «ПромТоргОпт» (наше условное предприятие) приняло решение определить комплексную стратегию развития организации на следующий год.

Стратегия предприятия будет выражаться в:

1. Бюжете продаж на год,
2. Заданной рентабельности бизнеса,
3. Прогнозной смете расходов на год,
4. Бюжете доходов и расходов на год,
5. Прогнозном балансе на конец года,
6. Бюжете движения денежных средств на год.

Стратегические планы используются для формирования оперативных планов. Оперативный план задается на следующий рабочий месяц, он (в дополнение к стратегическим показателям) будет содержать следующий комплект планов и бюджетов:

1. План продаж на месяц,
2. Лимиты расходования денежных средств на месяц.

Количество планов и бюджетов выглядит устрашающе, поэтому требуется дать предварительное пояснение, как можно быстро создать такую комплексную систему управления.

Во-первых, при создании планов и бюджетов в «1С:ERP» активно используется информация уже содержащаяся в программе. Если вы внесли информацию в один из бюджетов или планов, то вы можете её задействовать в любых других бюджетах.

Во-вторых, предлагаемая модель бюджетирования выстроена последовательно, чтобы упростить процесс подготовки бюджетов.

ПРИМЕР БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА

Далее в руководстве приведен примерный состав бюджетов и правила их заполнения, эта модель бюджетирования проще, чем на практике, но она позволяет понять теорию и общий подход к построению бюджетов в программе «1С:ERP». Теория может быть полезна тем читателям, которые не работают в фин. службах и не имеют профильного финансово-экономического образования.

Для освоения программы, описываемые ниже бюджеты, читатели могут внести в тестовую базу в качестве контрольного примера –

Бюджетирование

так можно закрепить теоретические навыки на практике.

Общая схема взаимодействия бюджетов приведена на рисунке ниже:

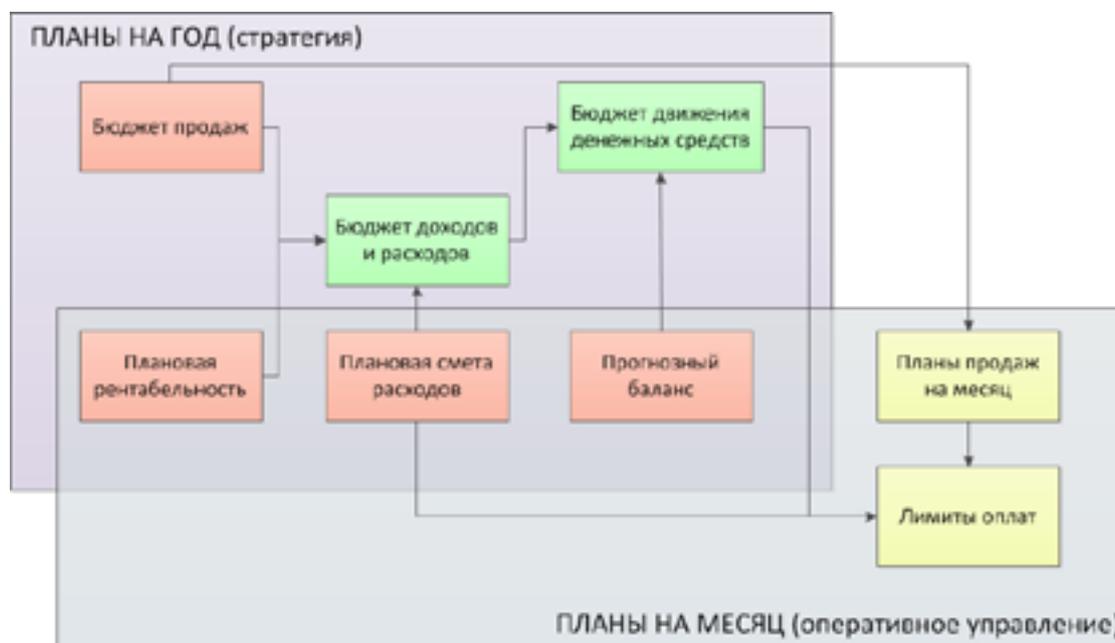


Рисунок 3. Модель бюджетирования

ВНЕСЕНИЕ ГОДОВЫХ БЮДЖЕТОВ

Служба сбыта, совместно с руководителем предприятия формирует план продаж на год. Чтобы упростить планирование принято решение вносить план продаж в виде общего целевого бюджета продаж на год – одной суммой.

Годовой бюджет продаж выглядит следующим образом:

Статья бюджета	Сумма (руб.)
Выручка от продаж	1 000 000 000

Кроме бюджета продаж владельцем предприятия задается желаемая плановая рентабельность бизнеса на год. Тоже в виде одного значения на год:

Статья бюджета	Процент
Рентабельность	10

Для планирования расходов на год принято решение использовать плановую смету расходов предприятия. Это таблица, содержащая целевые доли расходов, рассчитанные по статистике за прошлые

Бюджетирование

периоды и утвержденные руководством предприятия:

Статья бюджета	Процент
Закупка материалов производства	50
ФОТ	30
Прочее	10

Примечание: Состав статей бюджетов специально упрощен, так чтобы не перегружать материалы руководства. На практике вы можете использовать любую нужную детализацию.

На основе годового бюджета продаж, плановой сметы расходов формируется бюджет доходов и расходов предприятия в виде:

Статья бюджета	Формула расчёта суммы
Доход от выручки	= Бюджет продаж
Расходы	= Сумма по строкам расходов ниже
Материалы производства	= Процент из сметы расходов * Бюджет продаж
ФОТ	
Прочее	
Прибыль/Убыток	= Доходы от выручки - Расходы

Примечание: В нашем примере считается, что продажи и обеспечивающие их закупки ведутся в одном периоде планирования, поэтому статья расходов «Материалы производства» может использоваться для планирования закупок.

Традиционно, следующим бюджетом заполняется бюджет движения денежных средств. Но это не верно – для того чтобы правильно управлять денежным потоком нам нужно предварительно, как минимум, знать целевые данные остатков взаиморасчетов на начало и конец периода планирования. Тогда, на основании планируемых продаж и закупок и целевых остатков взаиморасчетов, мы сможем правильно рассчитать планируемый денежный поток по формулам:

- **Планируемое поступление денежных средств от покупателей = Долг покупателей на начало периода + Планируемые продажи за период - Планируемый долг покупателей на конец периода**
- **Планируемые оплаты поставщикам = Долг перед поставщиками на начало периода + Планируемые закупки за период - Планируемый долг перед поставщиками на конец периода**

Для того чтобы задать такие целевые показатели наших активов (планируемый долг клиентов) и обязательств (планируемый долг перед поставщиками) используется прогнозный баланс. Этот бюджет редко где встречается и это достаточно плохо, потому что только с помощью него можно комплексно планировать и контролировать деятельность организации.

Несколько примеров:

1. В прогнозном балансе указываются целевые значения складских запасов, а это позволит правильно запланировать закупки и производство.

2. В прогнозном балансе указываются целевые остатки взаиморасчетов, остатки по банковским счетам, это помогает планировать денежный поток предприятия.

3. С помощью прогнозного баланса мы можем проконтролировать, что сумма прибыли, которую планирует получить на руки владелец бизнеса, соответствует оборотам, активам и обязательствам предприятия.

Для нашего примерного предприятия годовой прогнозный баланс выглядит следующим образом:

Сатья бюджета	Сумма (руб.)
Активы на конец периода	270 000 000
<i>Денежные средства на счетах и в кассах</i>	<i>50 000 000</i>
<i>Дебиторская задолженность</i>	<i>100 000 000</i>
<i>Запасы на складах</i>	<i>120 000 000</i>
Обязательства на конец периода	270 000 000
<i>Кредиторская задолженность</i>	<i>100 000 000</i>
<i>Акционерный капитал</i>	<i>150 000 000</i>
<i>Нераспределённая прибыль/убыток</i>	<i>20 000 000</i>

Примечание: перечень статей бюджета упрощен в рамках руководства.

Прогнозный баланс может заполняться на основании текущего состояния активов и обязательств с корректировками относительно стратегии развития предприятия.

Например, если предприятия планирует активно расширять рынок сбыта, то одним из инструментов продвижения может быть предоставление отсрочки платежа покупателям. Следовательно, в прогнозном балансе мы можем увеличить плановый объем дебиторской задолженности, уменьшив плановые остатки денежных средств на счетах и в кассах. Сумма, на которую изменились эти показатели, составит наш бюджет продвижения.

То есть прогнозный баланс – это ещё и эффективный инструмент для формирования стратегии развития предприятия.

На основе прогнозного баланса и бюджета доходов и расходов заполняется бюджет движения денежных средств организации. Он полностью расчетный. Форма бюджета следующая:

Бюджетирование

Статья бюджета	Формула
Денежные средства на счетах и в кассах на начало периода	= Текущие остатки денежных средств на счетах и в кассах по данным программы
Поступления от покупателей	= Текущая дебиторка по данным программы + Бюджет продаж - Прогнозный баланс (Дебиторка на конец периода)
Оплаты поставщикам	= Текущая кредиторка по данным программы + План закупок - Прогнозный баланс (Кредиторка на конец периода)
Выплата прибыли владельцу	= Денежные средства на счетах и в кассах на конец периода - Денежные средства на счетах и в кассах на начало периода + Поступления от покупателей - Оплаты поставщика
Денежные средства на счетах и в кассах на конец периода	= Прогнозный баланс (Денежные средства на счетах и в кассах на конец периода)

На этом процесс создания годовых планов предприятия завершен, далее эти планы будут использоваться для контроля ситуации на предприятии в целом и планирования оперативной деятельности.

СОЗДАНИЕ БЮДЖЕТОВ НА СЛЕДУЮЩИЙ МЕСЯЦ

Перед тем как начнется очередной месяц, на предприятии заполняется комплект планов/бюджетов для управления оперативной деятельностью.

Процесс занесения ежемесячных планов/бюджетов выглядит следующим образом:

1. Планирование продаж выполняется с помощью плана продаж, а не бюджета. При утверждении плана продаж производится проверка суммы плана на соответствия годовому бюджету продаж (для простоты примера сумма плана должна быть не менее 1/12 от годового бюджета продаж).
2. Бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств на месяц не заполняются (эти бюджеты не несут какой-то ценной управленческой информации в оперативном управлении).
3. Для контроля рентабельности бизнеса в текущем периоде используется целевое значение плановой рентабельности из годовых бюджетов.
4. Для контроля текущей оборачиваемости активов и обязательств используется годовой прогнозный баланс (баланс текущего

Бюджетирование

месяца и годовой баланс должны совпадать с точностью до заданной стратегии развития).

5. Из годовой сметы расходов и плана продаж на месяц заполняются бюджет лимитов платежей в планируемом периоде. Форма бюджета следующая:

Статья бюджета	Формула
Закупки материалов	= Процент из годовой сметы расходов * Сумма из плана продаж месяца
ФОТ	
Прочее	

Комплект бюджетов оперативного управления предприятия готов.

СПРАВОЧНИКИ ПОДСИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

В подсистеме бюджетирования программы «1С:ERP» используются следующие специальные справочники:

- Модели бюджетирования;
- Виды бюджетов;
- Сценарии бюджетирования;
- Статьи бюджетов;
- Показатели бюджетов;
- Правила получения фактических данных;
- Связи показателей бюджетов;
- Нефинансовые показатели.

Справочник моделей бюджетирования содержит комплект бюджетов, который используются для планирования и анализа деятельности предприятия. Моделей может быть несколько. Например, если в одной базе данных программы «1С:ERP» ведется учет по нескольким организациям и они имеют разный набор бюджетов.

Удобно использовать разные модели бюджетирования, если на вашем предприятии меняется концепция планирования. Например, на следующий год определен другой состав и структура бюджетов. Тогда вы создаете новую модель на новый год, вносите в неё необходимые вам бюджеты и используете её, когда настанет время.

Для работы требуется как минимум одна модель бюджетирования.

Для каждой модели бюджетирования можно определить биз-

Бюджетирование

нес-процесс подготовки бюджетов. Это сильно упрощает работу, если у вас много бюджетов, их заполняют разные сотрудники в разных подразделениях.

Например, наше предприятие имеет несколько центров финансовой ответственности, каждое ЦФО независимо готовит свой комплект бюджетов, защищает их у собственного руководства, а потом эти данные собираются в консолидированные бюджеты всего предприятия.

В бизнес-процессе мы пропишем нужную нам последовательность ввода бюджетов, ответственных лиц, сроки подготовки. Затем мы запустим этот процесс в работу – по мере того как будет требоваться работа над бюджетами того или иного исполнителя ему будет отправляться бюджетная задача. Бюджетные задачи могут требовать заполнения того или иного бюджета или плана, они же используются и для согласования (утверждения) готового бюджета.

Каждый бюджет представлен в программе в виде шаблона ввода данных и документа, который вносит в программу значения бюджета на определенный период планирования, в соответствии с выбранным шаблоном.

Шаблоны бюджетов хранятся в элементах справочника «Виды бюджетов».

Значения бюджетов заносятся по сценариям бюджетирования. Используя разные сценарии, можно задать несколько вариантов развития событий (оптимистичный, реалистичный, пессимистичный) или несколько уровней бюджетирования (стратегический план на год, оперативное управление на месяц).

В справочнике сценариев есть два predetermined технических элемента. Это сценарий «Фактические данные», по нему в программе автоматически отображаются результаты хозяйственной деятельности и сценарий «Исполнение бюджета», по нему автоматически отражаются оплаты запланированные документами «Заявка на расходование денежных средств». Данные этих сценариев активно используются для план-фактного анализа и расчета доступных лимитов оплат.

Шаблон бюджета (элемент справочника «Виды бюджетов») представляет собой таблицу, которую пользователь сам произвольно заполняет нужными ему строками и колонками. В строках таблицы могут находиться статьи или показатели бюджета, в колонках содержится дополнительная аналитика планирования и/или периоды планирования.

Строки и колонки могут группироваться произвольным образом, для групп могут выводиться итоговые значения (сумма, среднее,

максимум, минимум и т.д.).

Кроме статей и показателей бюджета в таблицу могут добавляться произвольные показатели, которые автоматически рассчитываются программой по заданной формуле.

Внешний вид таблицы может быть оформлен с помощью цвета, шрифтов, рамок, произвольных текстовых полей.

Вы практически ничем не ограничены при настройке нужных вам шаблонов бюджетов. Работа по настройке шаблона похожа на создание таблицы в Excel и имеет ту же гибкость.

Пример создания сценария и бюджетной модели находится по ссылке:

[Бюджетная модель](#)

Статьи бюджетов хранятся в одноименном справочнике. Для каждой статьи можно указать до шести аналитик планирования. Аналитика статьи бюджетирование ближе всего по смыслу к субконто счета в бухгалтерии. Статьи содержат информацию о планируемых оборотах (продажах, закупках и т.п.).

Показатели бюджетов аналогичны статьям, но содержат информацию о планируемых остатках бюджетов (плановой дебиторке, кредиторке и т.д.).

Плановые данные по статьям и показателям задаются пользователем вручную или заполняются с использованием значений других статей и показателей.

Пример создания простого бюджета приведен в видеолекции по ссылке:

[Базовые механизмы бюджетирования](#)

Для каждой статьи и показателя можно задать правило получения фактических данных – это определенная схема выборки данных или произвольный запрос к информационной базе программы. Эти данные будут использоваться для план-фактного анализа.

Предположим, у нас в бюджетах есть статья «Поступление оплаты от покупателя» и показатель «Дебиторская задолженность». Если планируется поступление денежных средств от клиента, то плановая дебиторка тоже должна уменьшиться. Для того чтобы автомати-

зировать такие расчеты используется справочник «Связи показателей бюджетов».

Остался последний справочник подсистемы бюджетирования – «Нефинансовые показатели». Предположим, что для расчета плана продаж у нас будет использоваться некое плановое число заказов клиента, а также плановая средняя стоимость одного заказа клиента. Как задать такой бюджет в программе?

Можно рассчитать итоговую сумму продаж на калькуляторе и внести в программу, а можно воспользоваться справочником «Нефинансовые показатели» – создать в нем показатели «Плановое число заказов» и «Плановая сумма заказа».

Для каждого нефинансового показателя задается его плановое значение на период, оно может вводиться пользователем вручную, а может заполняться автоматически по заданному алгоритму.

После этого мы можем использовать это значение в наших бюджетах – например, для автоматического расчета планов.

В нашем примере мы будем использовать нефинансовые показатели для внесения плановой сметы расходов и задания плановой рентабельности бизнеса.

Кроме этих специфических справочников в бюджетировании используются многие другие справочники системы – как аналитика планов. Мы, например, можем задать бюджет продаж в разрезе товарных категорий или видов номенклатуры.

В этом описании подсистемы бюджетирования не встречались такие традиционные понятия бюджетирования как «ЦФО», «Центры расходов» и прочее. Так получилось, потому что подсистема бюджетирования «1С:ERP» – это очень гибкий инструмент. Вы сами можете решить, какой справочник системы у вас будет отвечать за ЦФО (если они вам необходимы) и настроить соответствующим образом свою бюджетную модель.

Пример внесения нефинансовых показателей и создания бюджета доходов и расходов приведен в видеолекции по ссылке:

[БАР](#)

ВВОД ПЛАНОВЫХ ЗНАЧЕНИЙ БЮДЖЕТА

Для ввода бюджетов в программе используется документ «Экземпляр бюджета».

В документе вы указываете сценарий, выбираете вид бюджета (шаблон заполнения из справочника «Виды бюджетов»), период планирования. Программа автоматически строит внешнее представление бюджета по заданному шаблону. Представление бюджета работает аналогично таблице Excel: Вы вводите данные в нужные ячейки, расчетные ячейки автоматически пересчитываются.

После того как вы заполнили бюджет, вы его сохраняете и проводите. У каждого бюджета есть его текущий статус в системе:

1. В подготовке,
2. На утверждении,
3. Утвержден,
4. Отменен.

Рабочими считаются бюджеты в статусе «Утвержден». Для изменения статуса требуется определенный набор прав пользователя.

Создавать бюджеты лучше всего, используя планы подготовки бюджетов. В таком случае, задача на подготовку/утверждение бюджета автоматическая появляется у ответственного лица.

Видеолекция, демонстрирующая процесс подготовки бюджета находится по ссылке:

[Процесс подготовки бюджетов](#)

ПЛАН-ФАКТНЫЙ АНАЛИЗ

После того как закончился очередной период бюджетирования, требуется сравнить итоги хозяйственной деятельности предприятия с заданными в бюджетах целевыми значениями.

В программе нет специальных отчетов, показывающих эту информацию. Для этого используется тот же справочник видов бюджетов, в котором мы ранее создавали шаблоны наших бюджетов.

Элемент этого справочника всегда описывает некую таблицу. Ранее мы использовали эту таблицу, чтобы заполнить бюджет. Но этот же механизм мы можем использовать и для отображения введенных данных и для сравнения данных по одному сценарию с данными по другому сценарию. А именно это нам необходимо для того чтобы провести план-фактный анализ: сравнить данные по сценарию планирования с информацией по предопределенному сценарию «Фактические данные» (где представлены результаты нашей

Бюджетирование

хозяйственной деятельности).

Как это происходит на практике:

1. Вы вначале создаете один вид бюджета, который будет использоваться для ввода данных.
2. Копируете этот вид бюджета и в копию добавляете аналитику по сценариям бюджетирования (например, в виде двух колонок – сценарий «План», сценарий «Фактические данные»).
3. После внесения планов в первый вид отчета и получения факта (рабочий период завершен), вы открываете второй вид отчета в режиме бюджетного отчета (вывод таблицы бюджета для просмотра) и получаете информацию по двум выбранным сценариям – плану и факту.

Демонстрация настроек правил получения фактических данных и механизмы план-фактного анализа приведена в видеолекции:

[План-факт](#)

ЛИМИТЫ РАСХОДА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

В разделе руководства посвященном казначейству была указано, что для лимитирования оплат используется подсистема бюджетирования.

Процесс установки лимитов выглядит следующим образом:

1. Создаются статьи бюджетирования, по которым будут задаваться лимиты оплат.
2. В модели бюджетирования указывается, что эти статьи будут использоваться в качестве лимитов.
3. Создается вид бюджета, который содержит статьи из п.1.
4. Создается, заполняется и утверждается соответствующий экземпляр бюджета этого вида.
5. При проведении заявок на расходование денежных средств проверяется наличие свободных лимитов.

Заявка в программе может одновременно проверяться по нескольким лимитам. Это полезно, если вы, например, одновременно установили лимиты оплат по предприятию на период и лимиты оплат по проекту в целом, тогда каждая заявка на оплату по проектам, будет

проверяться на непревышение лимита оплат в текущем периоде и лимита оплат по выбранному проекту.

Посмотреть доступные лимиты можно с помощью отчета «Лимиты расходования денежных средств».

Видеолекция о том, как задать лимиты оплат и как эти лимиты оплат используются в программе находится по ссылке:

[Использование механизмов лимитирования](#)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Будем считать, что наше примерное предприятие на данный момент уже внесло в программу все бюджеты, которые были описаны в начале этого раздела и активно пользуется ими в своей работе.

Что у нас есть:

1. У нас есть стратегия развития предприятия (планы на год).
2. У нас есть инструменты для управления оперативной деятельностью (планы продаж, производства, закупок, месячные финансовые бюджеты, казначейство).
3. Уровни управления (стратегия и тактика) увязаны между собой в единую систему (планы и бюджеты заполняются на основании друг друга, возможен двойной контроль текущей деятельности).

Что нам пока не хватает? Удобного инструмента мотивации персонала. Так чтобы можно было не только сверить результат с планами, но и, находясь в середине отчетного периода, увидеть динамику и тренд ключевых показателей эффективности бизнеса.

Здесь нам поможет подсистема мониторинга целевых показателей «1С:ERP» – это предмет обсуждения в следующей главе.

А пока – традиционная итоговая схема взаимодействия объектов подсистемы бюджетирования в качестве напоминания:



Рисунок 4. Объекты подсистемы бюджетирования

Подсистема мониторинга целевых показателей «1С:ERP» реализует достаточно известную методику управления предприятием «Balanced Score Cards».

Суть этой методики следующая:

1. Для всего предприятия на достаточно длительный период (не менее года) задается глобальная цель (или набор целей).
2. Вся область деятельности предприятия разбивается на зоны ответственности.
3. Для каждой зоны определяется набор стратегических индикаторов (KPI), которые описывают состояние дел и сигнализируют – движемся ли мы к глобальной цели или нет. Каждый индикатор обязательно «оцифровывается» – задается целевое значение индикатора (при котором «дела идут как надо»), задается допустимая область отклонений от целевого значения.
4. Индикаторы верхнего уровня детализируются на компоненты (тоже индикаторы), которые комплексно описывают все процессы, протекающие в зоне ответственности. Эти «подиндикаторы» тоже «оцифровываются».
5. У каждого индикатора есть хозяин – тот, кто может влиять на процесс и тем ухудшить или улучшить значение индикатора.
6. Для каждого хозяина (ответственного) все его подконтрольные индикаторы собираются в карты эффективности выполняемых работ.
7. Регулярно проводятся контрольные собрания, на которых ответственные лица отчитываются о проделанной работе.
8. Если в процессе текущей деятельности какой-то индикатор вышел из области допустимых значений, то может быть проведена срочная планерка чтобы разобраться в причинах проблемы и устранить отклонение.

Пример использования такого метода управления:

1. Для предприятия на год определена «стратегическая» цель – продать продукции на 1 млрд. рублей.
2. Кроме «стратегической» цели, заданы цели-ограничения:
 - a. Рентабельность бизнеса не менее 10%,
 - b. Дебиторская задолженность на конец года не более 10% от объема продаж за год,
 - c. Складские запасы на конец года на сумму не более 10% от

объема продаж за год,

d. Долг перед сотрудниками предприятия на конец года не более половины месячного ФОТ,

e. Внешние заимствования на конец года не более 15% от объема продаж за год.

3. Для достижения этих целей нам нужно контролировать:

- Продажи,
- Производство,
- Закупки,
- Прочие расходы,
- ФОТ,
- Финансовые инструменты.

Это наши зоны ответственности с соответствующими руководителями – владельцами.

4. Для каждой зоны определены стратегические индикаторы (KPI) эффективности работ, для продаж, например:

a. Ежемесячный объем продаж 100 млн. руб., диапазон допустимых отклонений в меньшую сторону 15%, в большую без ограничений.

b. Текущая дебиторка равна плану продаж за месяц, диапазон допустимых отклонений в большую сторону 10%, в меньшую без ограничений.

c. Минимальная наценка при продаже 15%, диапазон допустимых отклонений в меньшую сторону 3%, в большую без ограничения.

5. Для каждого стратегического индикатора дается необходимая декомпозиция до уровня оперативных работ, на примере KPI «Ежемесячный план продаж» такая «расшифровка» может быть выполнена до планов продаж каждого менеджера.

6. Каждому индикатору мы задаем владельца.

7. У менеджера по продажам, например, в качестве индикаторов эффективности работ, кроме его плана продаж, также будет использоваться дебиторка его клиентов и наценка его продаж.

8. Получаем карту эффективности менеджера на месяц:

- План продаж – 5 млн. руб. (допустимо – 15%). *У нас 20 менед-*

жеров 100 млн. / 20 = 5 млн.

- Текущая дебиторка – 5 млн. руб. (допустимо + 10%)
- Минимальная наценка – 15% (допустимо – 3%)

Что получилось в итоге – мы задали общую стратегию на год и довели её до каждого исполнителя в виде понятных инструментов оценки эффективности его текущих работ.

В «1С:ERP», для реализации этого подхода к управлению, используются следующие механизмы:

Цели и индикаторы (целевые показатели) хранятся в справочнике «Варианты анализа целевых показателей». Справочник иерархический. Цели/показатели могут быть произвольно сгруппированы, для каждого элемента может быть задана иерархия подчиненных целей/показателей.

Элемент справочника содержит ссылку на алгоритм расчета текущего значения цели/показателя. В качестве алгоритмов расчета могут быть использованы predefined в программе настраиваемые шаблоны выборки данных (например, валовая прибыль, выручка и т.д.) или произвольный запрос к базе данных.

«Оцифровка» цели производится через подчиненный справочник «Варианты анализа», там задаются целевые значения и допустимые диапазоны отклонений. У одной цели/показателя может быть несколько вариантов анализа, для каждого варианта анализа может быть задан разный способ отображения целевого значения – в виде значения, в виде диаграммы, в виде графика. Для графика возможен расчет тренда на конец периода. Таким образом, мы не только контролируем текущее состояние дел, но можем прогнозировать, что получим в будущем, если будем работать с такой же эффективностью. При выводе текущего значения целевого показателя можно для сравнения выводить данные за прошлые периоды.

Варианты анализа закрепляются за ответственными лицами предприятия, так создаются карты эффективности работ, карты отображаются в обработке «Монитор целевых показателей». Есть возможность увидеть состояние монитора в мобильном варианте – доступны бесплатные приложения для Android, iOS, Windows (для мобильных устройств).

Инструментарий достаточно гибкий, он отчасти превосходит требования оригинальной методики управления. Существенным плюсом является возможность использовать для расчета показателей данные других подсистем «1С:ERP» – например, подсистем планирования и бюджетирования: вы можете создать план продаж и оперативно контролировать его исполнение в мониторе, более того –

Мониторинг целевых показателей, KPI и BSC

можно сразу видеть текущую динамику продаж по сравнению с прошлым месяцем и что вы получите в конце месяца, если будете работать также.

Общая схема работы подсистемы мониторинга:

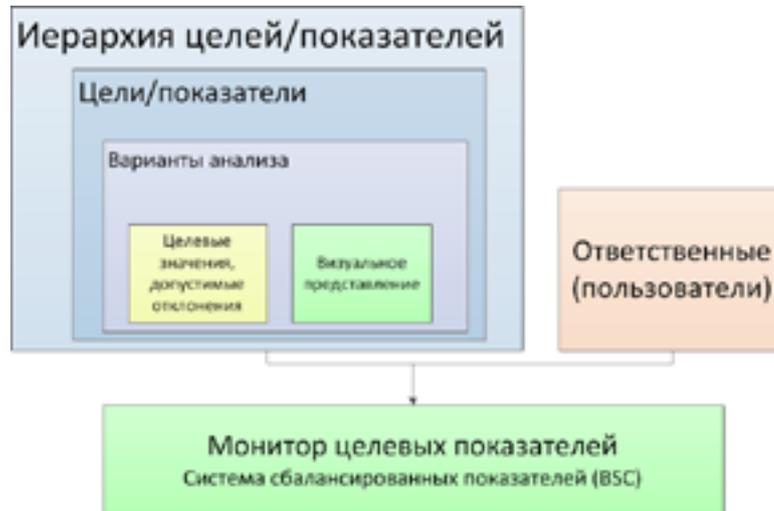


Рисунок 5. Мониторинг целевых показателей

Ссылка на видеолекцию по данному разделу:

[Монитор целевых показателей](#)

Заключение

На этом описание инструментов программы «1С:ERP», предназначенных для централизованного «осознанного» управления предприятием, завершено. Хотелось бы думать, что изложенная в курсе информация была полезна читателям, и она будет использоваться на практике. От себя, как от автора данного курса, хотел бы сказать:

«1С:ERP» стоит достаточно дорого. Еще дороже стоят проекты внедрения такой системы. Использовать программу только для ведения оперативного учета, подготовки и сдачи регламентной отчетности совершенно невыгодно.

Правильный подход к процессу перевода предприятия на «1С:ERP» заключается в следующем:

1. Нужно понять бизнес-цели, которые будут достигнуты после того как предприятие перейдет на новую программу.
2. Определить в какие сроки окупятся затраты на проект при достижении этих бизнес целей.
3. Определить какие организационные вопросы должны быть решены, перед тем как предприятие приступит к процессу автоматизации.

Такой подход сразу обозначит реальные проблемы, которые стоят перед предприятием, и то зачем предприятие тратит деньги на новую программу.

Как показывает практика, большинство этих «стоящих» проблем связано именно с планированием и контролем, а не с оперативным учетом или бухгалтерией. Пример из этого курса предполагает, что оперативный учет на предприятии уже ведется, до момента запуска подсистем планирования, бюджетирования и контроля, но на самом деле это «вынужденно» не правильно (в рамках одного курса всё не опишешь). Вначале вы должны определить стратегию развития своего предприятия, выбрать инструменты управления, детализировать вашу стратегию до набора планов и бюджетов, разработать необходимую мотивацию персонала и только потом приступить к использованию программы. Тогда все ваши действия будут иметь осмысленный характер движения к заданной цели. А существенные вложения в проект автоматизации будут не расходами, а инвестициями, которые рано или поздно окупятся и будут приносить прибыль. Ну и переделок будет меньше, а следовательно и затраты на проект сократятся, а результат приблизится.

В завершение хотелось бы напомнить, что компания «Раздолье-Консалт» планирует и дальше рассказывать о возможностях программы «1С:ERP Управление предприятием 2». Это будет как функциональные (производство, логистика и т.п.), так и отраслевые учебные материалы. Мы будем рады получить ваши замечания и предложения

Заключение

на почту edu@razdolie.ru. Вы можете самостоятельно зарегистрироваться на бесплатные курсы по ссылке <http://razdolie.ru/edu/>.

Специалисты компании «Раздолье-Консалт» проводят бесплатные выездные экспресс-обследования, мы готовы приехать к вам и оценить стоимость работ по автоматизации вашего предприятия и тот бизнес результат, который будет получен после внедрения программы. Выезд в Москву и Подмоскowie бесплатный, в случае выезда в регионы необходимо оплатить проезд и проживание специалистов компании (рабочая группа экспресс-обследования 1-2 человека).

Если вы сами являетесь фирмой-внедренцем продуктов компании «1С» и вам нужна помощь на проекте, мы готовы оказать методические услуги и услуги шеф-монтажа. Также мы готовы провести совместные семинары для ваших потенциальных клиентов.

МИРОНЕНКО АНДРЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

В 1997 году закончил Волгоградский Государственный Университет, специализация «Прикладная математика и мат. методы в экономике».

Более 10 лет проработал руководителем ИТ подразделений крупных промышленных предприятий.

В том числе:

1. Волгоградский региональный филиал торговой сети «Пятерочка», Руководитель ИТ отдела.
2. Волгоградский мясокомбинат, Заместитель генерального директора по ИТ.
3. Волгоградский судостроительный завод, Заместитель генерального директора по ИТ.
4. Группа компаний Новокор (производство и оптовая торговля сантехникой и обоями), Директор ИТ.
5. Группа компаний Акцент (многопрофильный промышленный холдинг), Директор ИТ.

С 2014 года работает руководителем корпоративных проектов во Внедренческом центре «Раздолье», заказчики проектов дочерние предприятия Роснано, Ростех, ТехМаш.

Специализация: автоматизация управленческого учета (производство, продажи, логистика, бюджетирование).

КОКУШЕВА СВЕТЛАНА ВАЛЕРЬЕВНА

В 2000 году закончила Ярославский государственный университет имени П.Г. Демидова, специализация «математика, прикладная математика».

С 2006 года Светлана Валерьевна работает во Внедренческом центре «Раздолье» руководителем корпоративных проектов.

За время работы Светлана Валерьевна выступила руководителем проектов на следующих предприятиях:

1. ООО «ИЭК МЕТАЛЛ-ПЛАСТ» Комплексный проект автоматизации на базе 1С:УПП (100 рабочих мест).
2. ОАО «Ардатовский светотехнический завод». Комплексный проект автоматизации на базе 1С:УПП (100 рабочих мест).

Об авторах

3. АО «ФНПЦ «НИИ Прикладной химии». Комплексный проект автоматизации на базе 1С:УПП (100 рабочих мест).

4. ООО «Белая дача Цветы». Комплексный проект автоматизации на базе 1С:УПП (100 рабочих мест).

Специализация: проекты комплексной автоматизации производственных предприятий. Управление финансами.

О компании ВЦ «Раздолье»

Внедренческий центр «Раздолье» – один из ведущих партнеров фирмы «1С», имеющих статус «1С:Центр компетенции по ERP-решениям». Технология выполнения проектов ВЦ «Раздолье» сертифицирована на соответствие международному стандарту качества ISO 9000.

Внедренческий центр «Раздолье» основан в 2000 году и с момента своего образования специализируется на выполнении проектов автоматизации производственных предприятий на базе программных продуктов «1С:Управление производственным предприятием 8» и «1С:ERP Управление предприятием 2». В настоящее время ВЦ «Раздолье» занимает лидирующее место по количеству завершенных проектов автоматизации на «1С:ERP Управление предприятием 2».

Наибольшие компетенции ВЦ «Раздолье» имеет в автоматизации предприятий машиностроения, химической промышленности и пищевой промышленности. Традиционно, специалисты ВЦ «Раздолье» занимаются автоматизацией не только финансовых функций на предприятиях, но и оперативного управления и планирования (включая производственное планирование).