1С ERP АКАДЕМИЯ

А.Э. Бобровников

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Москва
«1С-Паблишинг»

УДК 005.915:004
ББК 65.291.9с51
Б72

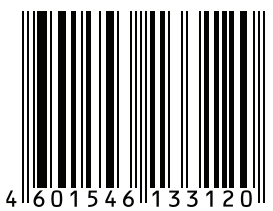
А.Э. Бобровников

Б72 Финансовое планирование и бюджетирование /
А.Э. Бобровников. – М., ООО «1С-Паблишинг», 2018. – 313 с.: ил. –
(1С:Академия ERP)

ISBN 978-5-9677-2708-5

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.



Право тиражирования и распространения книги принадлежит фирме «1С-Паблишинг».

Полное или частичное копирование материалов книги без письменного разрешения фирмы «1С-Паблишинг» запрещается.

ISBN 978-5-9677-2708-5 © ООО «1С-Паблишинг», 2018

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
Подходы к планированию 46

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

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
Оперативные планы и их отражение в подсистеме бюджетирования 128

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

Глава 10. Привлекаем и инвестируем деньги 279

Кредиты, депозиты, займы 280
Акции и облигации 291
Другие финансовые инструменты 297

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».

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, забегая 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

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.

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 наполнить 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 стоимость 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

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 выстаиваются 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).

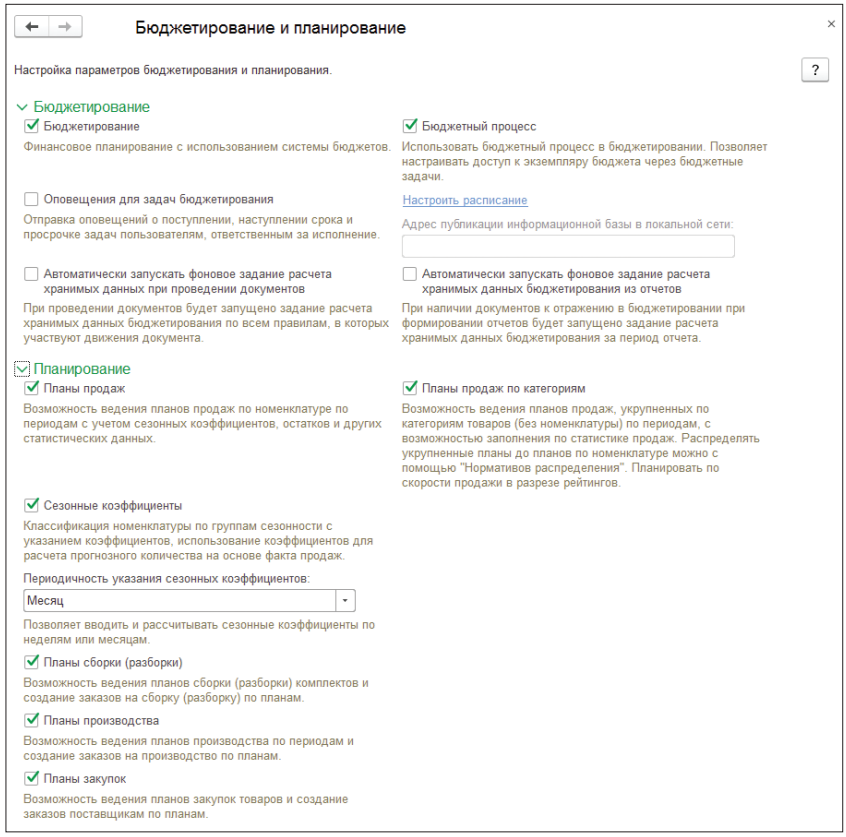


Рис. 3.2. Настройка параметров бюджетирования и планирования

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.

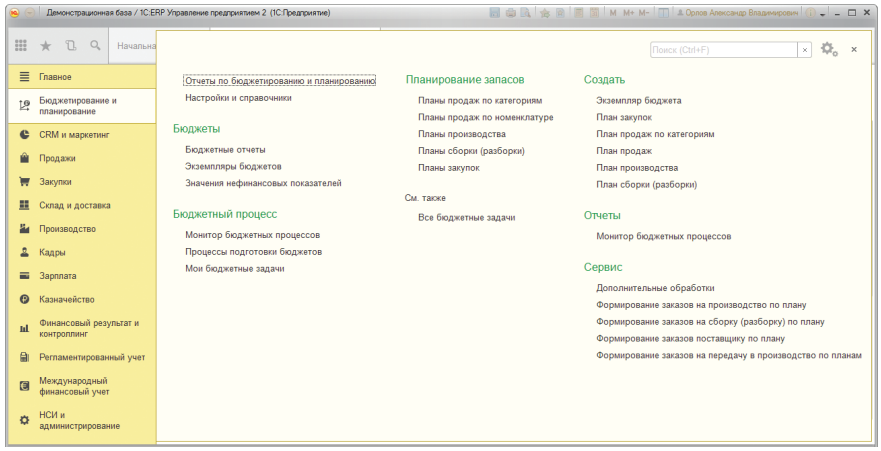


Рис. 3.3. Раздел «Бюджетирование и планирование» в 1С:ERP

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 выполнятся 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.

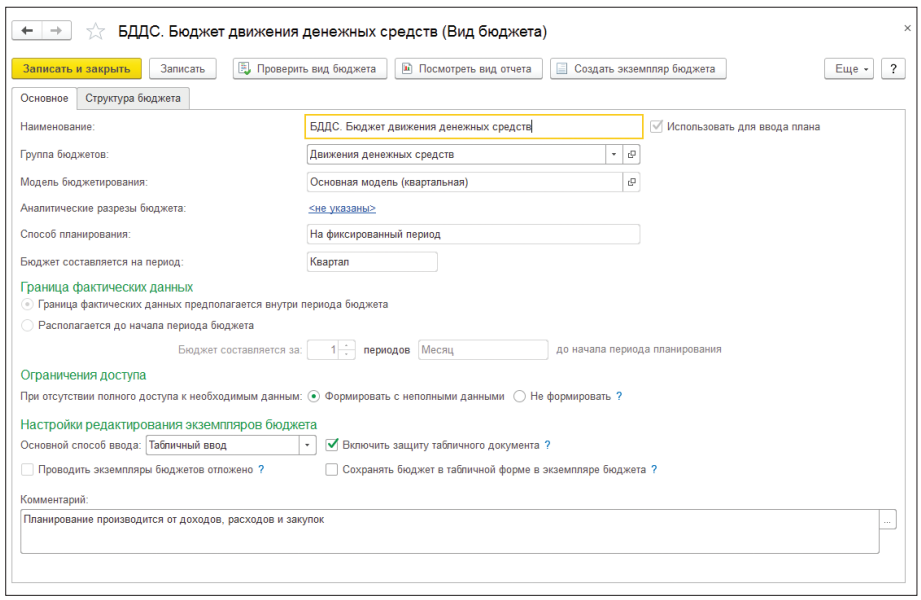


Рис. 3.4. Форма основных параметров вида бюджета на примере БДДС

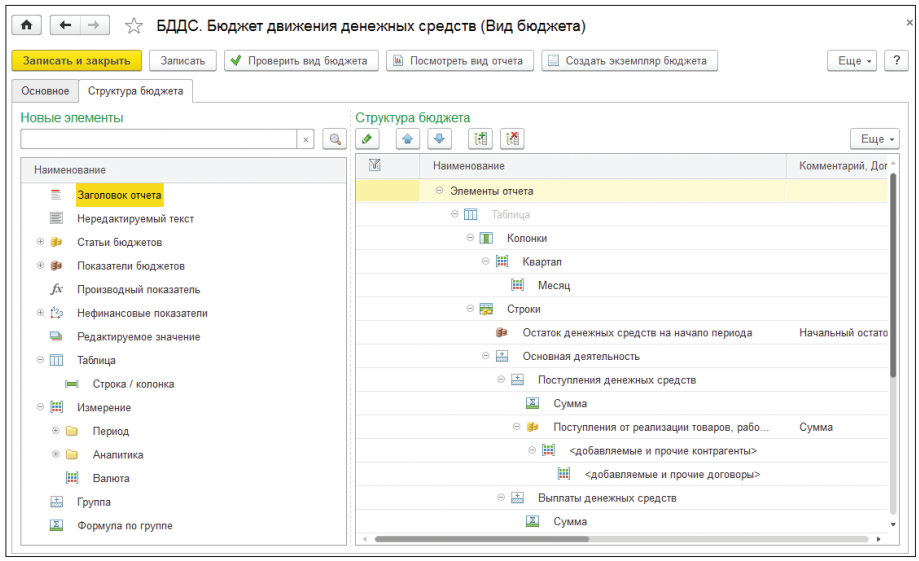


Рис. 3.5. Структура вида бюджета на примере БДДС

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

Экземпляр бюджета – документ, предназначенный для ввода плановых данных и корректировок к ним по видам бюджетов. Вводится в разрезе конкретных 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 преднастроенную 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.

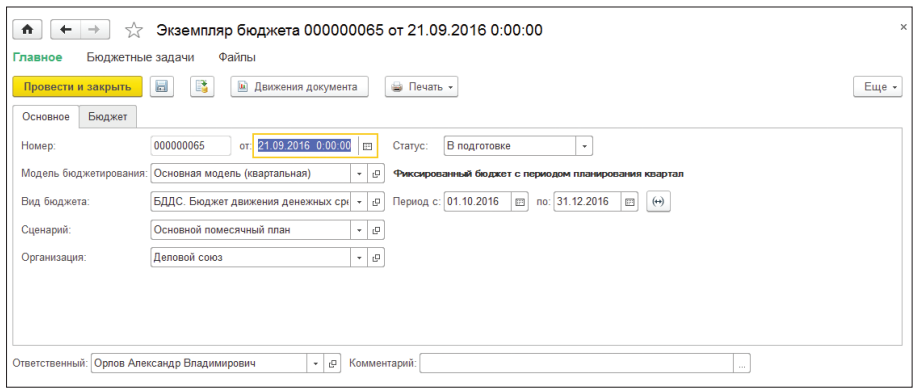


Рис. 3.6. Основные параметры документа «Экземпляр бюджета»

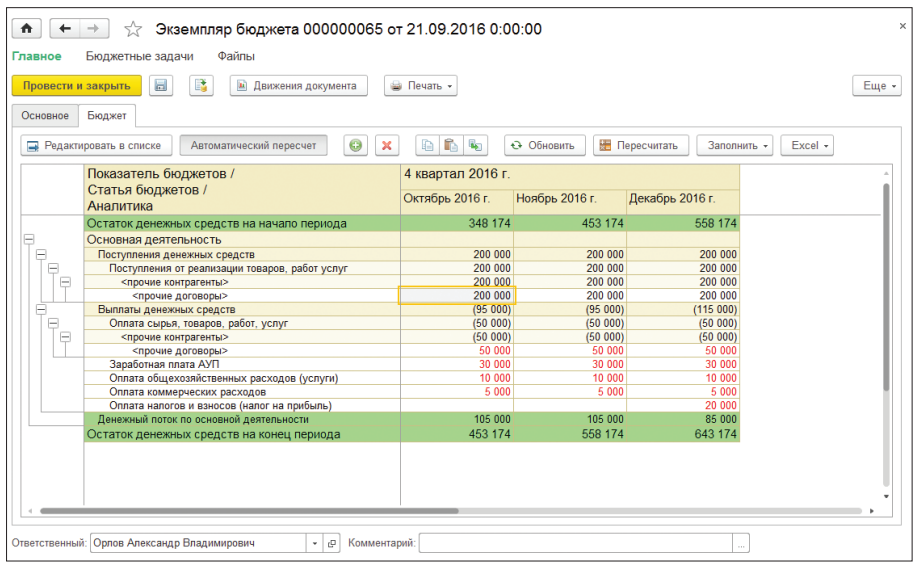


Рис. 3.7. Табличный ввод планов в документе «Экземпляр бюджета»

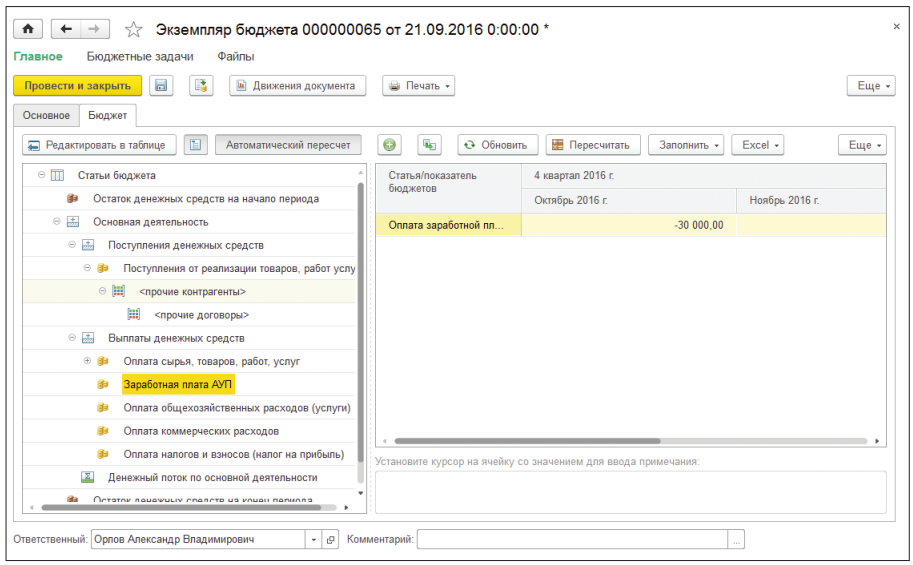


Рис. 3.8. Режим редактирования плановых данных в списке в документе «Экземпляр бюджета»

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

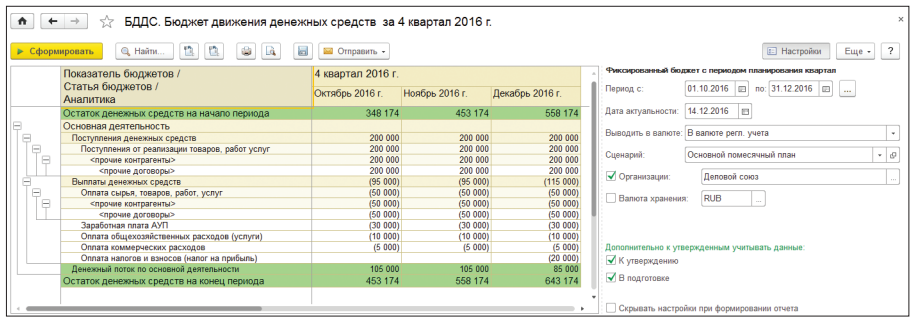


Рис. 3.9. Бюджетный отчет по БДДС

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

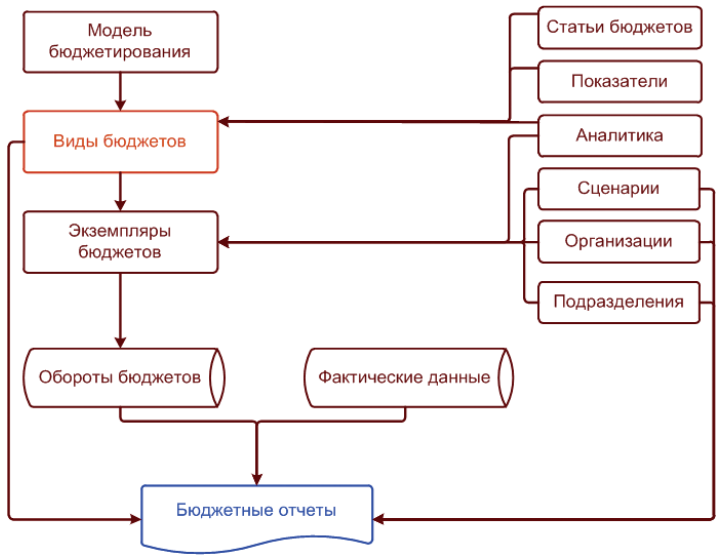


Рис. 3.10. Схема связи данных бюджетирования

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.