

ERP  
Монолит  
7.1

Управление  
финансами и  
контроллинг

Бюджетное  
управление



# СОДЕРЖАНИЕ

Цели .....	3
Концепция решения задачи .....	4
Основные аналитики модели бюджетного управления .....	4
Процесс формирования бюджета .....	5
<i>Формирование бюджетов нижних уровней</i> .....	7
<i>Консолидация бюджетов</i> .....	10
Контроллинг бюджетов.....	12
Средства анализа отклонений фактических данных от бюджетных и прогнозных. ....	14
Эффект от внедрения.....	16
Использование модулей ERP Монолит.....	16

## Цели

Сфера использования корпоративной информационной системы в контуре бюджетного управления охватывает следующие вопросы:

- ❑ Автоматизация процесса формирования бюджетов на базе плановых данных, поступающих из других систем или вводимых вручную
- ❑ Обеспечение средств контроля исполнения бюджета на наиболее ранних стадиях его исполнения и возможностей оперативной корректировки бюджета
- ❑ Предоставление средств анализа отклонений фактических данных от бюджетных.

# Концепция решения задачи

Решение задачи бюджетного управления в ERP Монолит предусматривает формирование и контроль ряда взаимосвязанных бюджетов, имея конечной целью получение в бюджетном формате и в формате «план-факт» всех основных форм финансовой отчетности:

- ❑ Бюджетного баланса
- ❑ Бюджетного отчета о прибылях и убытках
- ❑ Бюджетного отчета о движении денежных средств
- ❑ Бюджетного отчета о движении капитала

## ОСНОВНЫЕ АНАЛИТИКИ МОДЕЛИ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Реализованная в ERP Монолит модель бюджетного управления содержит фиксированный набор бюджетных аналитик, что определяется документоориентированным характером модели и необходимостью обеспечения высокого быстродействия. Однако опыт показывает, что этого набора достаточно для покрытия потребностей практически любого предприятия.

- ❑ **Классификатор видов расходов (ВР)** — расшифровка классификатора статей финансового плана (по разделам отчета о движении денежных средств), позволяющая:
  - ✓ Раскрыть назначение (отдельный классификатор аналитик) каждого платежного документа.
  - ✓ Распределить расходы по объектам ответственности (центрам финансовой ответственности).
  - ✓ Обеспечить связь с классификатором статей бюджетной классификации по начислению (статьями затрат).
  - ✓ Обеспечить связь с планом счетов предприятия, поскольку каждому виду расходов ставится в соответствие один или несколько счетов плана счетов.
- ❑ **Классификатор статей затрат** — элементы классификатора определяют направления списания затрат на определенные объекты бюджетного контроля (статей бюджетной классификации по начислению)
- ❑ **Классификатор центров затрат (ЦЗ)** — место приложения (возникновения затрат), выделяемое в самостоятельный объект управленческого учета, ввиду его функциональной специфики. Отдельно выделенный объект, для которого производятся работы, услуги, в котором расходуются материальные ценности и который определен в общекорпоративном списке центров затрат. Разнесение затрат по ЦЗ служит целям обеспечения точной функциональной калькуляции издержек.

- ❑ **Классификатор подразделений (бюджетных единиц)** — структурно и организационно обособленная часть предприятия с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за выполнение возложенных на него задач. Иерархическая структура компании может включать в себя такие виды подразделений, как службы, отделы, группы, цеха, склады, участки, лаборатории.
- ❑ **Классификатор центров финансовой ответственности (ЦФО)** — элемент классификатора — подразделение (группа подразделений) компании, в чьи функциональные обязанности входит:
  - ✓ приобретение ресурсов для нужд Компании (инициация контрактов и платежных документов),
  - ✓ планирование и оперативный учет закупок / оплаты. ЦФО подчиняется руководителю компании в соответствии с ее организационной структурой
- ❑ **Классификатор инвестиционных проектов** — виртуальный классификатор, автоматически формируемый на множестве фактически существующих инвестиционных проектов и позволяющий организовать просмотр и выбор в виде иерархии по годам, направлениям инвестиций и пр.
- ❑ **Классификатор филиалов** — структурных, территориально обособленных подразделений в рамках одного юридического лица.
- ❑ **Классификатор юридических лиц** — используется для промышленных групп с целью получения как консолидированной так и отдельной отчетности.

## ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА

Особенности процесса формирования бюджета (модели, используемые на конкретном предприятии) зависят от отрасли (бизнес-процессов), объема используемых данных, а также от опыта сотрудников формирующих бюджет. Поэтому реализованный в ERP Монолит подход заключается в предоставлении пользователям не какого-то жесткого решения (конкретной модели), а в первую очередь — инструментальных средств для максимальной автоматизации процесса бюджетирования.

Эти средства включают:

- ❑ инструменты для
  - ✓ описания структуры бюджетов,
  - ✓ преобразования и корректировок бюджетов,
  - ✓ консолидации бюджетов,
  - ✓ формирования отчетности план-факт,
- ❑ наборы отраслевых моделей (для подготовки бюджетов переменных расходов и доходов)

Реализованная модель обеспечивает процесс формирования бюджета «снизу — вверх» и позволяет производить многократные корректировки и хранение версий бюджетов, а также прогнозов его выполнения.




Допускается корректировка бюджетов верхнего уровня с последующим пересчетом бюджетов нижнего уровня для обеспечения ускорения процесса согласования и утверждения бюджетов.

Ниже представлена общая схема реализованного в ERP Монолит процесса формирования бюджетов (см. Рисунок 1):



Рисунок 1. Общая схема реализованного в ERP Монолит процесса формирования бюджетов

Цвет блоков на схеме отражает различия в характере формирования бюджетов:

-  бюджеты, сформированные на основе отраслевых моделей, включенных в библиотеку отраслевых моделей ERP Монолит
-  бюджеты, которые формируются в диалоговом режиме пользователем с использованием предоставляемых ERP инструментальных средств
-  выделен **налоговый бюджет**, который ведется внесистемными средствами.

## Формирование бюджетов нижних уровней

Процесс бюджетирования доходов и условно переменных затрат основывается на планах в натуральном выражении, которые рассчитываются в модуле управления цепочкой поставок или в иных внешних системах и загружаются в ERP Монолит в необходимой детализации и формате.

Бюджет ненормируемых (условно постоянных) затрат опирается на натуральные и стоимостные показатели предприятия, которые не зависят от объема производства и вводятся в систему в виде смет.

На основании плана продаж и прогноза цен готовой продукции формируется **бюджет доходов** в разбивке по номенклатуре и регионам и каналам сбыта продукции:



Рисунок 2. Схема формирования бюджета доходов

На основе плана поставок сырья и комплектующих изделий и прогноза цен на сырьевые материалы формируется **бюджет расходов на сырье и комплектующие изделия**:



Рисунок 3. Схема формирования бюджета расходов на сырьё и комплектующие

На основе планов доставки продукции в регионы сбыта и закупки сырья и комплектующих, а также прогноза тарифов на перевозку формируется **бюджет логистических расходов**:





Рисунок 4. Схема формирования бюджета логистических расходов

Последние два бюджета рассчитываются автоматически и являются основой **бюджета нормируемых затрат**. Вместе с этим бюджет нормируемых затрат содержит позиции, формирование которых возможно в автоматическом режиме, но требует дополнительных работ для описания модели — это нормируемые несырьевые расходы (энергия, масла/смазки, газы и т.д.).

Процесс бюджетирования в системе осуществляется по бюджетным единицам и статьям конкретных бюджетов.

Наиболее явно этот процесс виден при формировании **бюджета ненормируемых расходов**.

Под условно-постоянными (ненормируемыми) расходами понимаются расходы, объем которых непосредственно не связан с объемом произведенной продукции — это затраты на администрацию, коммерческие расходы, затраты на текущий ремонт оборудования и помещений и т.д.

Формирование бюджета условно-постоянных расходов осуществляется в системах оперативного документооборота на основании бюджетных заявок подразделений. Эти заявки существуют в системе в виде документов типа «бюджет расходов подразделений» (смета).

Реализован механизм ограничения доступа к статьям расходов и центрам затрат в отношении которых может осуществляться планирование каждым подразделением.

Бюджет подразделения является документом, который проходит процедуру согласования и утверждения.

Корректировки бюджетов условно-постоянных расходов производятся в соответствии с регламентом бюджетирования компании. Вновь полученные бюджеты (прогнозы) формируются по той же схеме.

**Бюджетирование расходов на персонал** в реализованной модели разделено. Часть расходов связанных с разовыми выплатами и командировочными расходами отнесена к блоку бюджетирования ненормируемых расходов. Бюджетирование заработной платы, отчислений, премий и бонус осуществляется в рамках **бюджета затрат на персонал**, формируемого в модуле «Управление персоналом».

Формирование **инвестиционного бюджета** подробно рассмотрено в разделе «Проектный учет».

Расчет **плановой амортизации**, необходимый, как для составления бюджета прибылей и убытков, так и для составления бюджетного баланса состоит из двух процессов, объединение данных, которых производится при консолидации. Расчет плановой амортизации ОС и НМА, вводимых в эксплуатацию в бюджетном периоде, осуществляется средствами проектного учета. Расчет плановой амортизации введенных эксплуатацию ОС и НМА осуществляется средствами модуля «Учет ОС» и корректируется на сумму амортизации выбывающих (продаваемых или полностью амортизированных объектов). Данные процессы не могут быть полностью автоматизированы, поскольку оценка амортизации выбывающих объектов производится в большинстве организаций экспертным путем.

Формирование **бюджета финансовых доходов и расходов** также может быть автоматизировано только частично в части формирования бюджета по переходящим кредитным и депозитным договорам, поскольку данные доходы и расходы призваны сбалансировать бюджет и формируются в последнюю очередь.

## Консолидация бюджетов

Консолидация **бюджета прибылей и убытков** осуществляется в модуле «Главная книга» контура финансового управления.

Для этих целей все консолидируемые бюджетные данные оформляются в виде проводок на счетах плана счетов.

Подобный подход обеспечивает:

- Абсолютную доступность и прозрачность бюджетных данных
- Возможность группировки бюджетных данных с использованием механизма «масочности» плана счетов
- Возможность использования одинаковых процедур для обработки как бюджетных, так и фактических данных
- Возможность быстрой разработки и модификации отчетов «план-факт»

На основании всех бюджетных документов, рассмотренных выше, формируются бюджетные проводки (проводки со специальным типом данных), при этом часть аналитик присутствующих в исходных бюджетах сворачивается.

Проводки загружаются в модуль «Главная книга» и далее могут обрабатываться (дополняться, удаляться, корректироваться) средствами этого модуля в соответствии с изменениями, вносимыми в консолидированный бюджет.

На этом же этапе в консолидированный бюджет добавляются вручную или средствами импорта из внешних источников — Бюджет финансовых доходов и расходов и плановая амортизация.

В результате консолидации образуется проект бюджета прибылей и убытков без учета налогов. На его основании рассчитывается вне системы **налоговый бюджет**, который также в виде проводок загружается в систему позволяя сформировать **консолидированный бюджет прибылей и убытков**.

Одновременно с процессом консолидации бюджета прибылей и убытков, для оценки потребности предприятия в средствах для обеспечения текущей работы ведется формирование бюджета рабочего капитала. Оценка осуществляется на основании прогнозов остатков ТМЦ, НЗП и ГП, дебиторской и кредиторской задолженности и затрат на производство.

В результате средствами системы формируется прогноз рабочего капитала, который также формирует бюджетные проводки, используемые при формировании бюджетного баланса и бюджета движения денежных средств (БДДС).

Консолидация **бюджетного Баланса и БДДС** осуществляется средствами модуля «Главная книга» на основе проекта консолидированного бюджета прибылей и убытков, инвестиционного бюджета, и прогноза рабочего капитала. При этом БДДС строится косвенным способом от бюджетов прибылей и убытков и баланса.

## КОНТРОЛЛИНГ БЮДЖЕТОВ

Реализованы два основных метода контроля исполнения бюджета:

- Оперативный (превентивный)** — позволяющий предотвратить нарушение бюджета на этапе ввода документа в систему или достижения документом определенного статуса. Это весьма жесткий метод контроля, который может вступать в противоречие с правовыми нормами — когда компания обязана нести расходы независимо от того, предусмотрены ли они бюджетом. Определенному кругу пользователей системы доступны средства преодоления данной системы контроля. Оперативный метод применим для контроля функциональных бюджетов и бюджета движения денежных средств.
- Пост-фактный** — применяемый как для подведения итогов по бюджетному периоду для любого бюджета, так и для контроля бюджета доходов расходов поскольку может использовать для расчета факта данные, которые не могут оперативно формироваться в процессе ввода документов (например, амортизация, начисляемая в конце месяца или оценка стоимости ТМЦ по процедуре «средняя за период»).

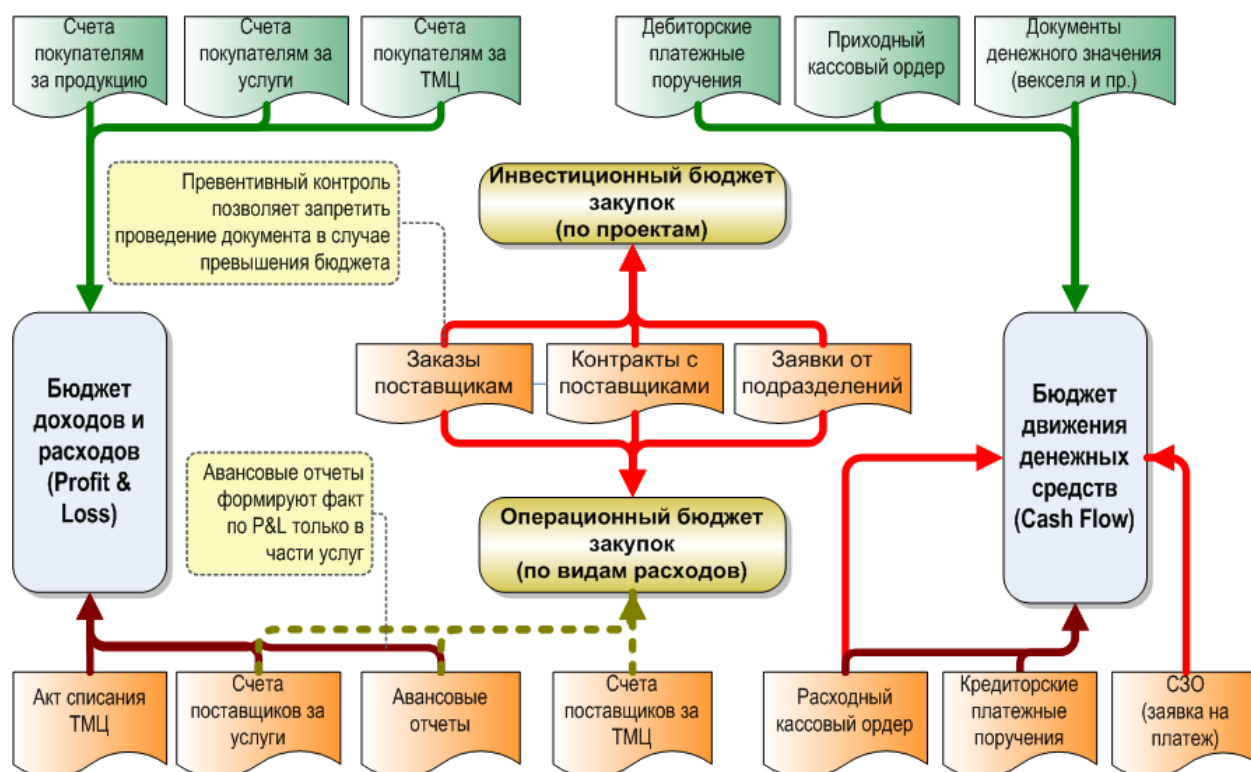


Рисунок 5. Схема контроля бюджета по первичным документам

Средствами контроллинга выступают данные первичных документов, которые сохраняются в системе в двух видах:

- Аналитическом** — в виде сумм первичных документов, распределенных по заданному набору бюджетных аналитик (*виды расходов, статьи затрат, центры затрат*)
- Бухгалтерском** — в виде сумм бухгалтерских проводок по первичным документам, содержащих аналитики

Оперативный контроль БДДС включает три стадии:

1. На начальном этапе контролируется бюджет закупок (в момент заключения договоров или заказов на закупку) с целью предупреждения пользователя о возможных нарушениях.
2. Второй контроль осуществляется в момент ввода и утверждения заявки (служебной записки) на оплату (СЗО) степень контроля (предупреждение или запрет) являются настраиваемыми.
3. Третий контроль может осуществляться в момент формирования платежного поручения — обычно в этот момент запретительные функции осуществлять уже поздно и система просто предупреждает пользователя о нарушении бюджета.

Пост-фактный контроль осуществляется на уровне отчетов по исполнению БДДС.

Отчеты могут строиться в разрезе квантов бюджетирования (помесячный контроль) и нарастающим итогом за весь бюджетный период. В отчетах отражается сумма бюджета по виду расхода, сумма фактических поступлений и платежей по данному виду расходов, с возможностью расшифровки по отдельным документам.

Механизм контроля бюджета движения денежных средств построен на распределении аналитических сумм платежных документов и документов, на основании которых осуществляется платеж (СЗО, счетов), по видам расходов / доходов. При этом система допускает отнесение суммы каждого документа к нескольким видам расходов не обязательно одной группы. Например, в том случае, когда платеж осуществляется и за сырье и за доставку сырья или за оборудование и запасные части к нему.

Внесение аналитик (видов расходов) в документы максимально автоматизировано с помощью механизма наследования (если распределение внесено в счет — оно будет унаследовано и в СЗО и в платежный документ), что позволяет получить распределение по ВР на самых ранних этапах ввода документов в систему (контракт, заказ) и далее корректировать его только по мере необходимости.

Оперативный контроль построен на механизме ведения оперативного сальдо по виду расходов доходов, которое корректируется при вводе (корректировке) каждого платежного (дебиторского или кредиторского документа)

Данный механизм контроля:

- позволяет
  - ✓ выявлять нарушения бюджета на наиболее ранних стадиях ввода документов в систему
  - ✓ вести учет исполнения бюджета не на уровне сумм документов а на уровне части сумм документов, отнесенных на соответствующий ВР, что серьезно повышает точность контроля
- сокращает затраты на ручной ввод распределения по аналитическим признакам в связи с использованием механизма наследования распределения по ВР

Оперативный контроль инвестиционного бюджета осуществляется по тем же принципам, что и бюджета закупок, только расходы анализируются не в разрезе видов расходов, а в разрезе проектов (см. описание проектного учета)

Оперативный контроль бюджета доходов и расходов не предусмотрен (так как подобная задача, в общем случае, не имеет корректного решения).

## СРЕДСТВА АНАЛИЗА ОТКЛОНЕНИЙ ФАКТИЧЕСКИХ ДАННЫХ ОТ БЮДЖЕТНЫХ И ПРОГНОЗНЫХ.

Основным средством анализа отклонений служит развитая система отчетов. Кроме того существуют средства факторного анализа, рассмотренные в отдельном документе.

Построение отчетов по исполнению бюджетов осуществляется на нескольких уровнях.

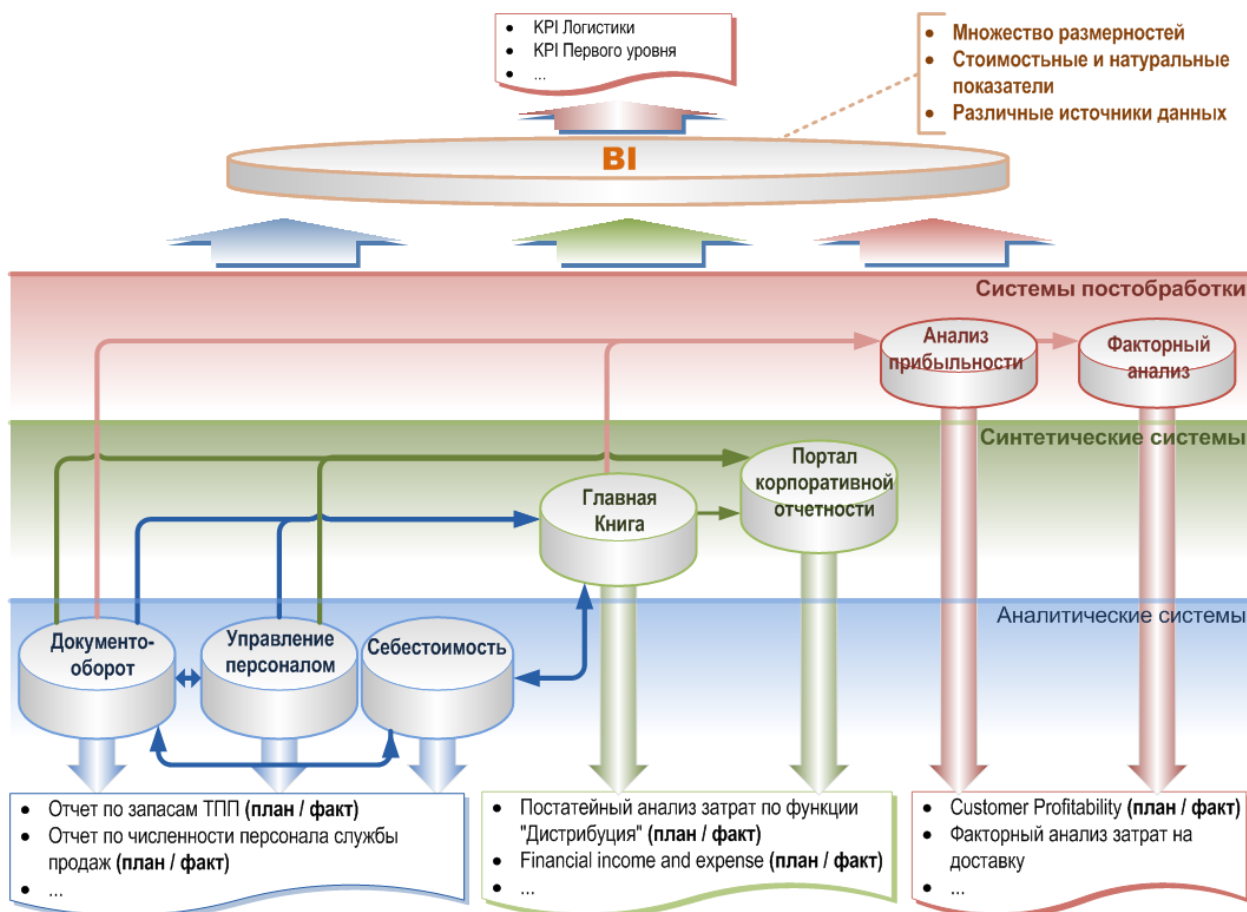


Рисунок 6. Уровни построения отчетов по исполнению бюджетов

На **уровне аналитических систем** выполняется формирование и контроль выполнения бюджетов по:

- ❑ Выручке
  - ✓ Формирование бюджетных данных осуществляется в системе «Бюджетирование» в разрезе «Продукт, Регион, Канал».
  - ✓ Построение и анализ план/факт в тех же разрезах осуществляется в системе «Факторный анализ» как в натуральном, так и в стоимостном выражении
- ❑ Сырью
  - ✓ Формирование бюджетных данных осуществляется в системе «Бюджетирование» в разрезе «Продукт, Площадка».
  - ✓ Построение и анализ план/факт в тех же разрезах осуществляется в системе «Факторный анализ» как в натуральном, так и в стоимостном выражении

- ❑ Логистике
  - ✓ Формирование бюджетных данных осуществляется в системе «Бюджетирование» в разрезе «Продукт, Регион, Вид транспорта».
  - ✓ Построение и анализ план/факт в тех же разрезах осуществляется в системе «Факторный анализ» как в натуральном, так и в стоимостном выражении
- ❑ Сметам подразделений
  - ✓ Формирование бюджетных данных осуществляется в модуле «Управление финансами. Финансовое планирование» в разрезе «Статья затрат, Центр затрат, Вид расходов», «Подразделение».
  - ✓ Формирование отчетов план/факт в тех же разрезах — «Статья затрат, Центр затрат, Вид расходов», «Подразделение» осуществляется здесь же (фактические данные — на основании оборотов счетов из Главной Книги).
- ❑ Расходам на персонал
  - ✓ Формирование бюджетных данных осуществляется в системе «Бюджетирование» в разрезе «Филиалов, Подразделений, Штатных позиций».
  - ✓ Формирование отчетов план/факт в тех же разрезах осуществляется здесь же

На **уровне систем синтетического учета** решаются следующие задачи:

- ❑ Формирование пакета финансовой отчетности, включая:
  - ✓ Все необходимые для корректного формирования отчетов перераспределения в соответствии с требованиями учетной политики (в том числе в разрезе аналитических центров).
  - ✓ Автоматизацию выгрузки бюджетных отчетов во внешние системы, используя функциональность «Портала корп. отчетности».
- ❑ Построение отчетов план/факт
  - ✓ Формирование различных сводных управленческих отчетов. В настоящее время в качестве таких отчетов можно назвать:
    - ◆ Отчеты по KPI руководства предприятия
    - ◆ Отчет о рабочем капитале

На **уровне систем пост-обработки** решаются задачи:

- ❑ Формирования отчетов по прибыльности:
  - ✓ Сбор бюджетных данных из систем аналитического и синтетического учета.
  - ✓ Распределение полученных данных по методике, определенной учетной политикой предприятия
  - ✓ Построение отчетов план/факт с использованием аппарата кубов
- ❑ Формирование управленческих отчетов по прибыльности, включая:
  - ✓ Сбор бюджетных данных из систем аналитического и синтетического учета.
  - ✓ Распределение полученных данных по существующей методике управленческого учета
- ❑ Формирование отчетов план/факт в разрезе натуральных и стоимостных показателей по блокам Бюджетирования Выручки, Сырья, Логистики.



## Эффект от внедрения

- Сокращение сроков подготовки бюджетов и их редакций
- Возможность оперативного пересчета отдельных составляющих бюджета
- Повышение точности подготовки бюджетов
- Повышение бюджетной дисциплины
- Сокращение сроков подготовки бюджетной отчетности

## Использование модулей ERP Монолит

В формировании бюджетов задействованы следующие модули ERP Монолит:

- «Бюджетирование выручки»
- «Бюджетирование сырья и материалов»
- «Бюджетирование логистики»
- «Бюджетирование ненормируемых расходов (сметное бюджетирование)»
- «Инвестиционные проекты» (часть модуля «Проектный учет»)
- «Управление основными средствами и нематериальными активами»
- «Управление персоналом»



fitting fixed to ceiling

insulation cut to tight fit under tray

Rockwool triangular fillet

© ЗАО «Монолит-Инфо», 2009

Российская Федерация, 191123,

г. Санкт-Петербург, ул. Рылеева, дом 29

Тел.: +7 (812) 334-95-95, 272-78-35

Факс: +7 (812) 334-95-97

E-mail: [info@monolit.com](mailto:info@monolit.com)

<http://www.monolit.com>



**МОНОЛИТ•ИНФО**

корпоративные информационные системы