



SAPLAND

**Разработка методологии бюджетирования для
внедрения SAP BPC**

Мастер-класс Натальи Голосовой

Москва, 5 февраля 2021 г.

sapland.ru

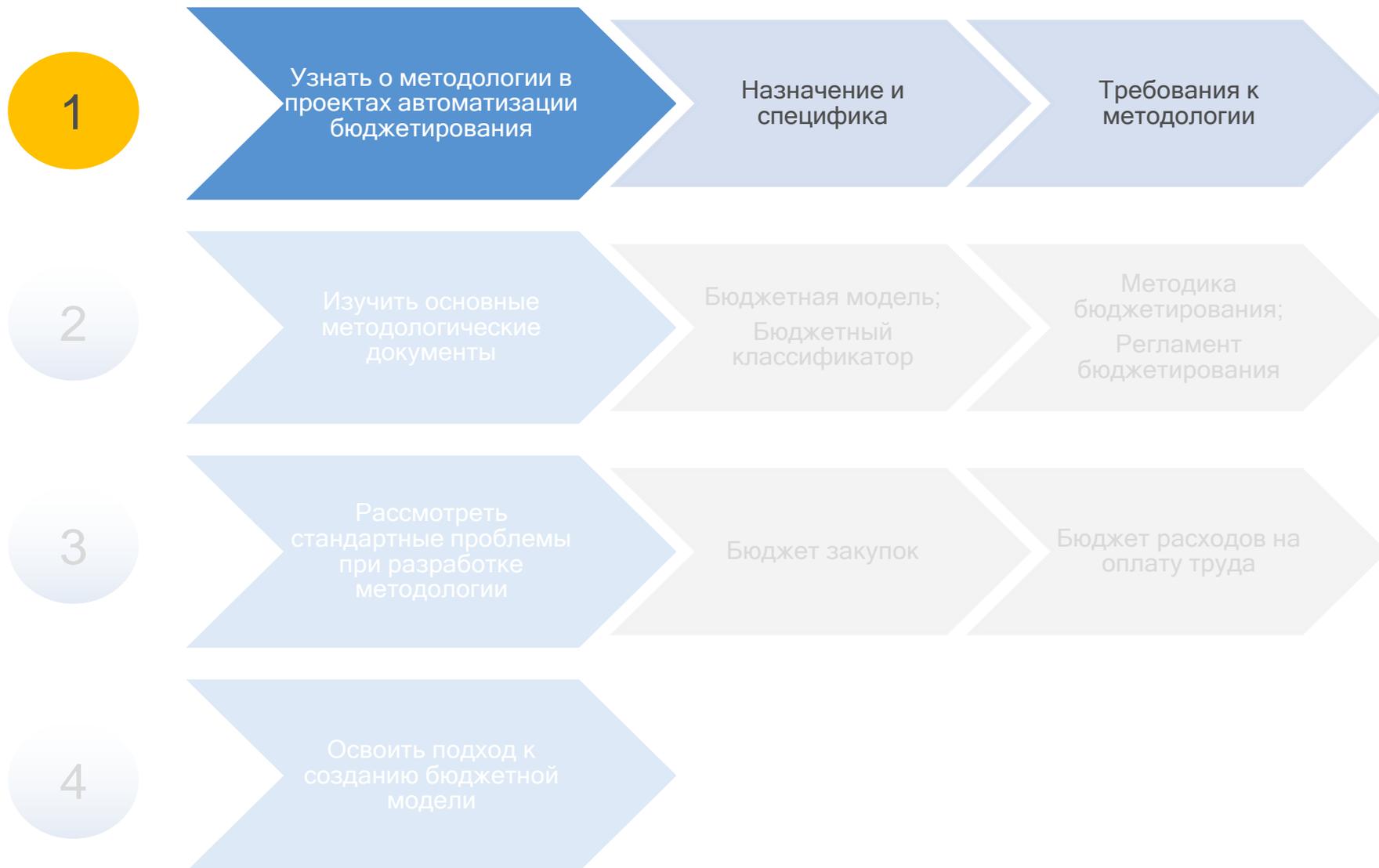
Цели и содержание мастер-класса

SAPLAND



Цели и содержание мастер-класса

SAPLAND



1. Обеспечивает соответствие проектируемой системы требованиям

2. Создает единое представление о будущей системе

3. Является средством коммуникации участников проекта

Требования к системе бюджетирования

Отчетность

- Бюджет доходов и расходов (БДР, P&L)
- Бюджет движения денежных средств (БДДС, Cash Flow)
- Прогнозный баланс
- Смета расходов по МВЗ
- КРІ (ЕВІТDА, Cash Cost, Working Capital)
- План факт
- Факторный анализ
- Детальные отчеты



Требования к системе бюджетирования



Требования к системе бюджетирования

SAPLAND

1. Отчетность

2. Моделирование сценариев, что-если

3. Поддержка итераций процесса согласования

4. Автоматизация процесса формирования бюджета



Пользовательские отчеты

- БДР
- Смета
- БДДС
- Баланс
- КРІ
- Факторный анализ
- Детальные отчеты



Форматы интеграции с информационными системами

- Пакет данных для консолидации
- КХД
- Прочие системы

Требования к системе бюджетирования

SAPLAND

1. Отчетность

2. Моделирование сценариев, что-если

3. Поддержка итераций процесса согласования

4. Автоматизация процесса формирования бюджета

Моделирование сценариев



Требования к системе бюджетирования

SAPLAND

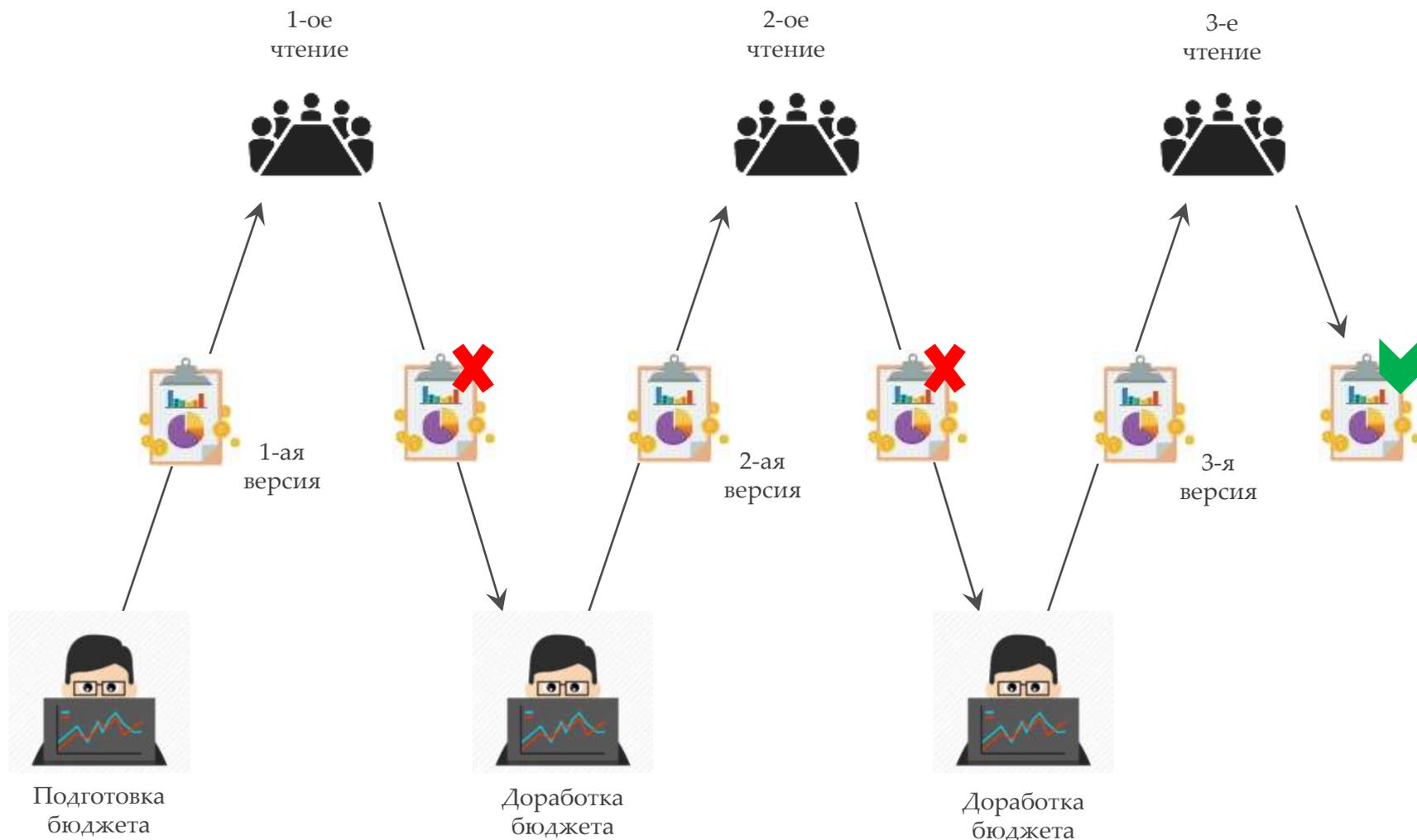
1. Отчетность

2. Моделирование сценариев, что-если

3. Поддержка итераций процесса согласования

4. Автоматизация процесса формирования бюджета

Поддержка итераций процесса согласования



Требования к системе бюджетирования

SAPLAND

1. Отчетность

2. Моделирование сценариев, что-если

3. Поддержка итераций процесса согласования

4. Автоматизация процесса формирования бюджета

Процесс формирования бюджета

SAPLAND



Начальник
отдела



Начальник
управления



Специалист
по закупкам



Экономист

Ручка синяя	4
Ручка черная	1
Карандаш	3
Ластик	1
Блокнот	1



Ручка синяя	2
Ручка черная	1
Карандаш	2
Блокнот	1



Ручка синяя	3	30 р
Карандаш	2	10 р
Блокнот	1	50 р



Ручка синяя	3	30 р
Карандаш	2	10 р



Цели и содержание мастер-класса

SAPLAND



Интеграционные требования

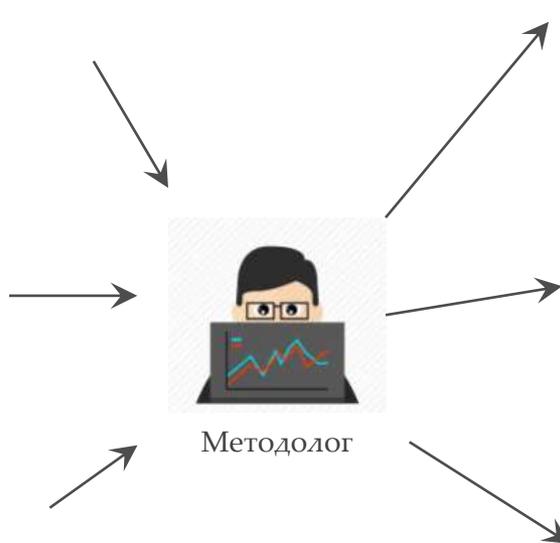
- Модель данных КХД
- План счетов и аналитик РСБУ
- Пакет данных для консолидации

Требования к отчетности

- БДР
- Смета
- БДДС
- Баланс
- КРІ
- Факторный анализ
- Пакет для консолидации
- Детальные отчеты

Технические ограничения

- Управление блокировками
- Вешние справочники
- Временные зависимости



1 . Бюджетная модель

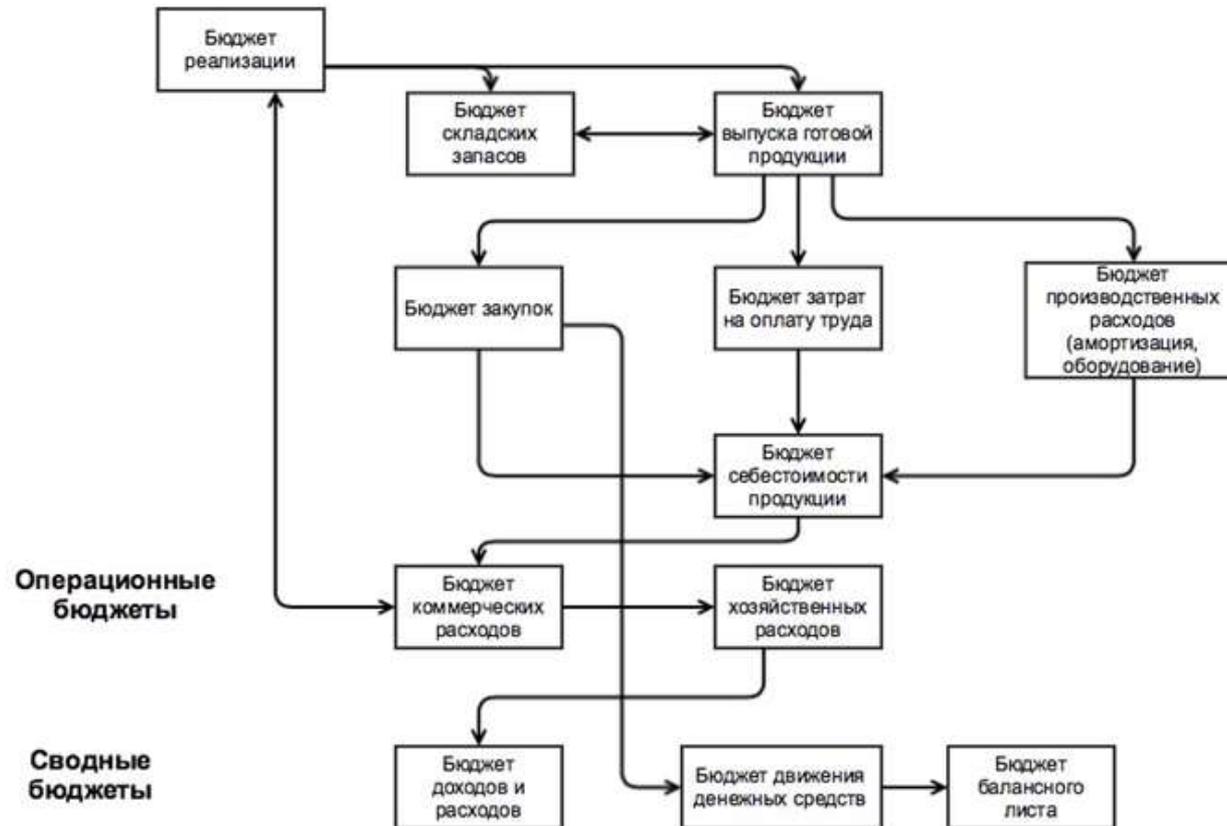
- Модель данных
- Бюджетный классификатор
- Альбом форм ввода
- Спецификации отчетов

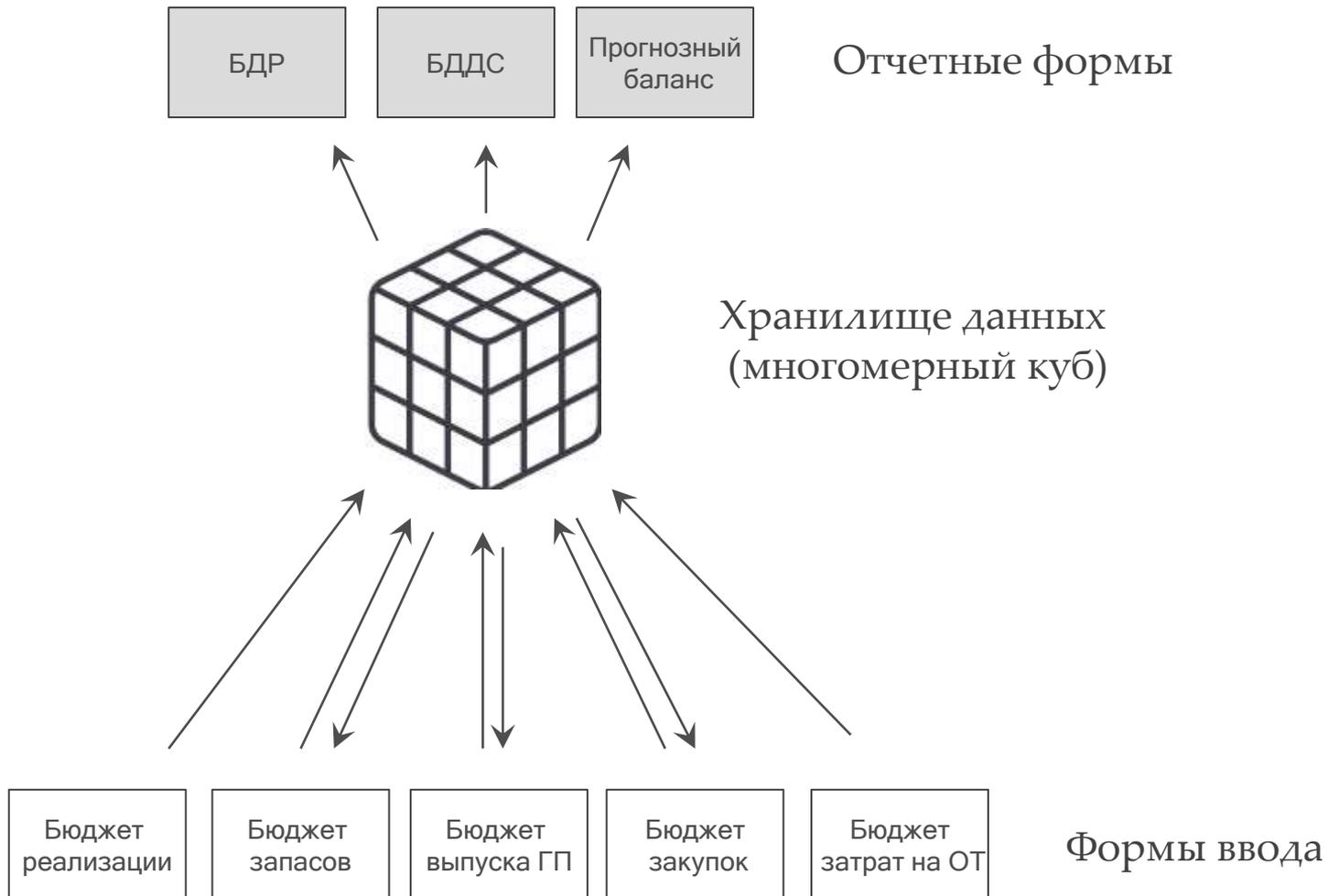
2 . Методика бюджетирования

3 . Регламент бюджетирования

Взаимосвязь бюджетов

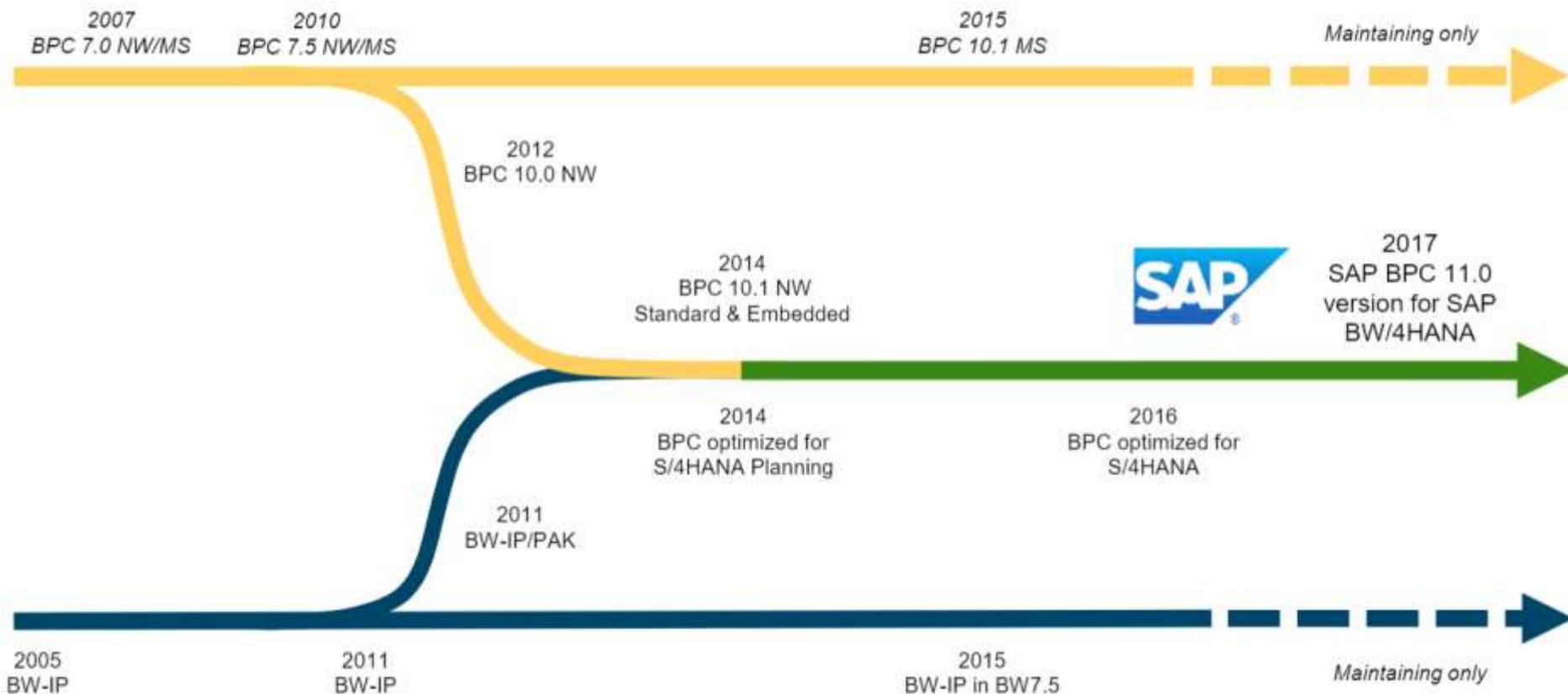
Взаимосвязь бюджетов обобщенного производственного предприятия





Эволюция SAP BPC

SAPLAND



Процесс формирования бюджета

SAPLAND



Начальник
отдела



Начальник
управления



Специалист
по закупкам



Экономист

Ручка синяя	4
Ручка черная	1
Карандаш	3
Ластик	1
Блокнот	1



Ручка синяя	2
Ручка черная	1
Карандаш	2
Блокнот	1



Ручка синяя	3	30 р
Карандаш	2	10 р
Блокнот	1	50 р



Ручка синяя	3	30 р
Карандаш	2	10 р

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Период | = январь 2021 |
| <input type="checkbox"/> Версия, сценарий | = Бюджет утвержденный |
| <input type="checkbox"/> Счет | = 26 |
| <input type="checkbox"/> МВЗ/МВП/ЦФО | = Отдел логистики |
| <input type="checkbox"/> Вид движения | = # |
| <input type="checkbox"/> Adjustment | = # |
| <input type="checkbox"/> Вид затрат | = Общие и административные расходы |
| <input type="checkbox"/> Номенклатура | Все значения |
| <input type="checkbox"/> Объект кап.вложений | = # |
| <input type="checkbox"/> Статья БДДС/Фин.позиция | = # |
| <input type="checkbox"/> Контрагент | = # |
| <input type="checkbox"/> ... | ... |

Пример среза



Начальник
отдела



Начальник
управления



Специалист
по закупкам



Экономист

Период	Версия	Сч.	МВЗ	Номенклатура	Кол-во
Янв 2021	Бюджет	26	Отд.логистики	Ручка синяя	4
Янв 2021	Бюджет	26	Отд.логистики	Ручка черная	1
Янв 2021	Бюджет	26	Отд.логистики	Карандаш	3
Янв 2021	Бюджет	26	Отд.логистики	Ластик	1
Янв 2021	Бюджет	26	Отд.логистики	Блокнот	1



Кол-во
2
1
2
0
1



Кол-во	Сумма
3	30
0	0
2	10
0	0
1	50



Кол-во	Сумма
3	30
0	0
2	10
0	0
0	0

Пример отчета

ProductProfit_Bud4 - Excel

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Developer Analysis EPM Data Manager Tell me what you want to do

Log Off from Planning and Consolidation Connection Run View Package Status Upload Data Organize Transformation File Download Data Transformation File Data Preview Conversion Files Help

EPM Context

TOT44_51_60 - Operating Income TOTWITHALLOC - Total with Allocation_Elms BUDGETV2 - Budget V2 LC - Local Currency D00 - All Departments E0202 - Italy PRD00 - All Product Lines

2018.TOTAL - 2018 TOTAL PERIODIC - Periodic ModelFinPlan

Activity

ACTIVITY INFORMATION

ENVIRONMENT
SAP_Plan_BPC_8151

PROCESS
Annual Budget 2018 - 2018 TOTAL

ACTIVITY
Planning - Italy

STATUS
Open - To perform

Submit

ACTIVITY WORKSPACE

- Revenue & COS
- HR Budget
- Expense Budget
- Capital Expenditure Budget
- Balance Sheet & Cash Flow
- Consolidation & Review
 - Allocate Shared Services
 - REPORT - Product Profitability
 - Process Allocation
 - REPORT - Allocated Expenses
 - REPORT - Version Comparison
 - REPORT - Budget Package
 - REPORT - Consolidating
 - Set work status

Product Profitability

Italy
2018 TOTAL
Local Currency
Total with Allocation & Elims
Budget V2
All Departments

	No Plan Details	Roadster	Hybrid	Sedan	Coupe	Sportster	King Cab	Scamp	All Product Lines
Sales Revenue		9,831,908	1,506,095	5,473,372	5,473,372	1,903,335	1,190,984	-	25,379,066
Sales Rebates		300,970	45,925	156,706	180,212	58,647	36,797		779,258
Sales Discounts		379,394	59,138	220,355	220,355	78,226	45,069		1,002,537
Net Revenue		9,151,544	1,401,033	5,096,310	5,072,804	1,766,462	1,109,118		23,597,271
Raw Materials		787,885	214,700	764,037	764,037	201,287	120,234		2,852,179
Direct Labor Costs		1,467,327	235,408	764,051	764,051	28,114	126,600		3,385,551
Other Direct Costs		521,010	81,270	304,813	304,813	55,364	83,038		1,350,308
Cost Of Goods Sold		2,776,222	531,378	1,832,901	1,832,901	284,766	329,872		7,588,039
Profit After Direct Costs		6,375,322	869,655	3,263,410	3,239,904	1,481,696	779,246		16,009,232
Salaries - Exempt		578,409	88,603	321,997	321,997	111,973	70,065		1,493,045
Hourly Wages		92,673	14,196	51,590	51,590	17,940	11,226		239,216
Salaries		671,082	102,799	373,588	373,588	129,913	81,291		1,732,261
Bonuses		41,015	6,283	22,833	22,833	7,940	4,968		105,873
Overtime Wages		3,626	555	2,019	2,019	702	439		9,360
Commissions		146,535	22,447	81,575	81,575	28,367	17,750		378,251

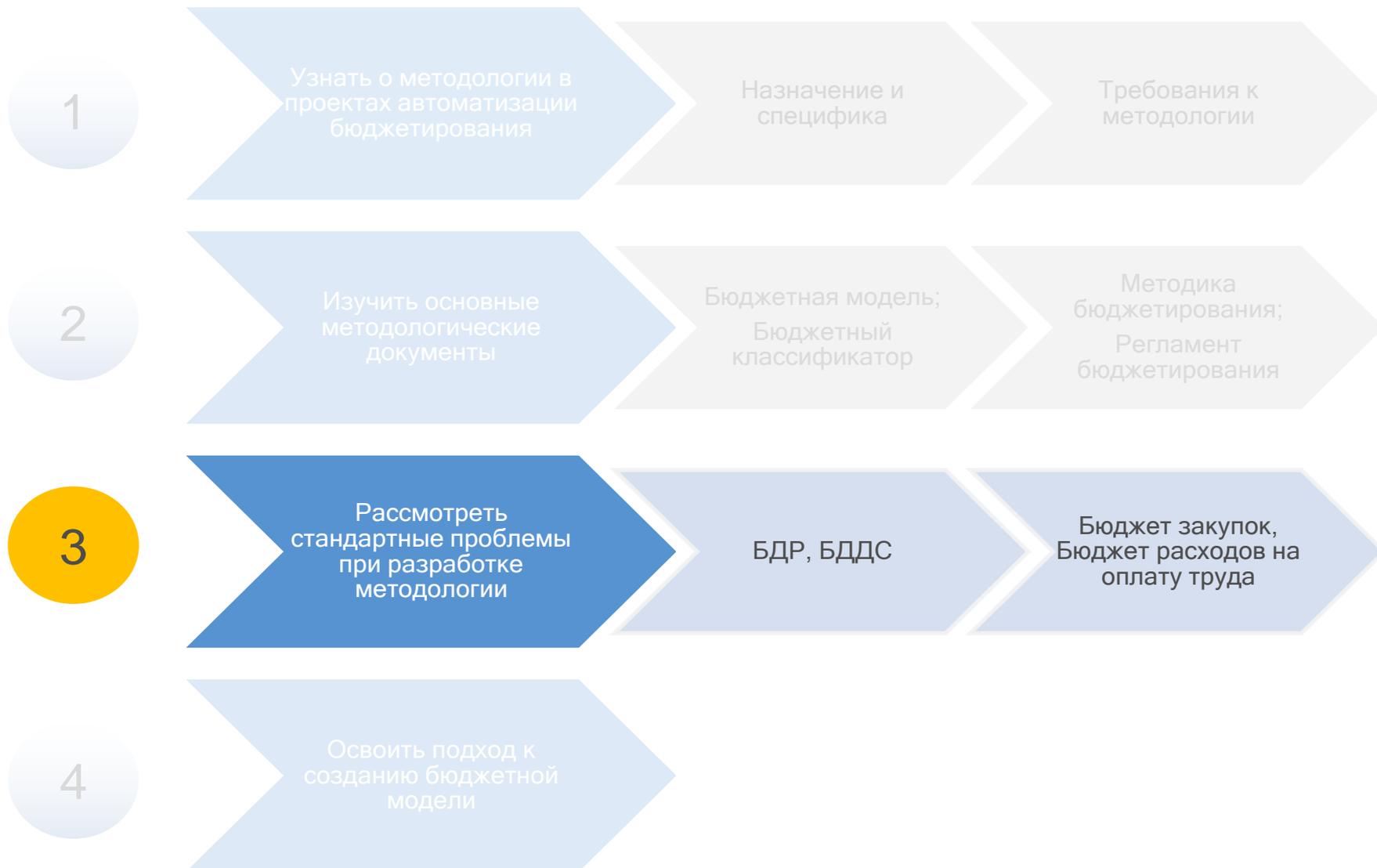
ProductProfit

- Управление блокировками
- Справочники
- Временные зависимости
- Наполнение форм («боковик»)



Цели и содержание мастер-класса

SAPLAND



Выручка

По видам деятельности

Расходы

Подход 1:

По функциям

- Производственные расходы
- Коммерческие расходы
- Административные расходы
- Ремонты
- ИТ
- ...

Подход 2:

По природе затрат

- Амортизация
- Оплата труда
- Налоги
- Материалы
- Услуги подрядчиков
- ...

Расходы

Смешанный подход

Амортизация

Оплата труда

Налоги

Материалы производственные

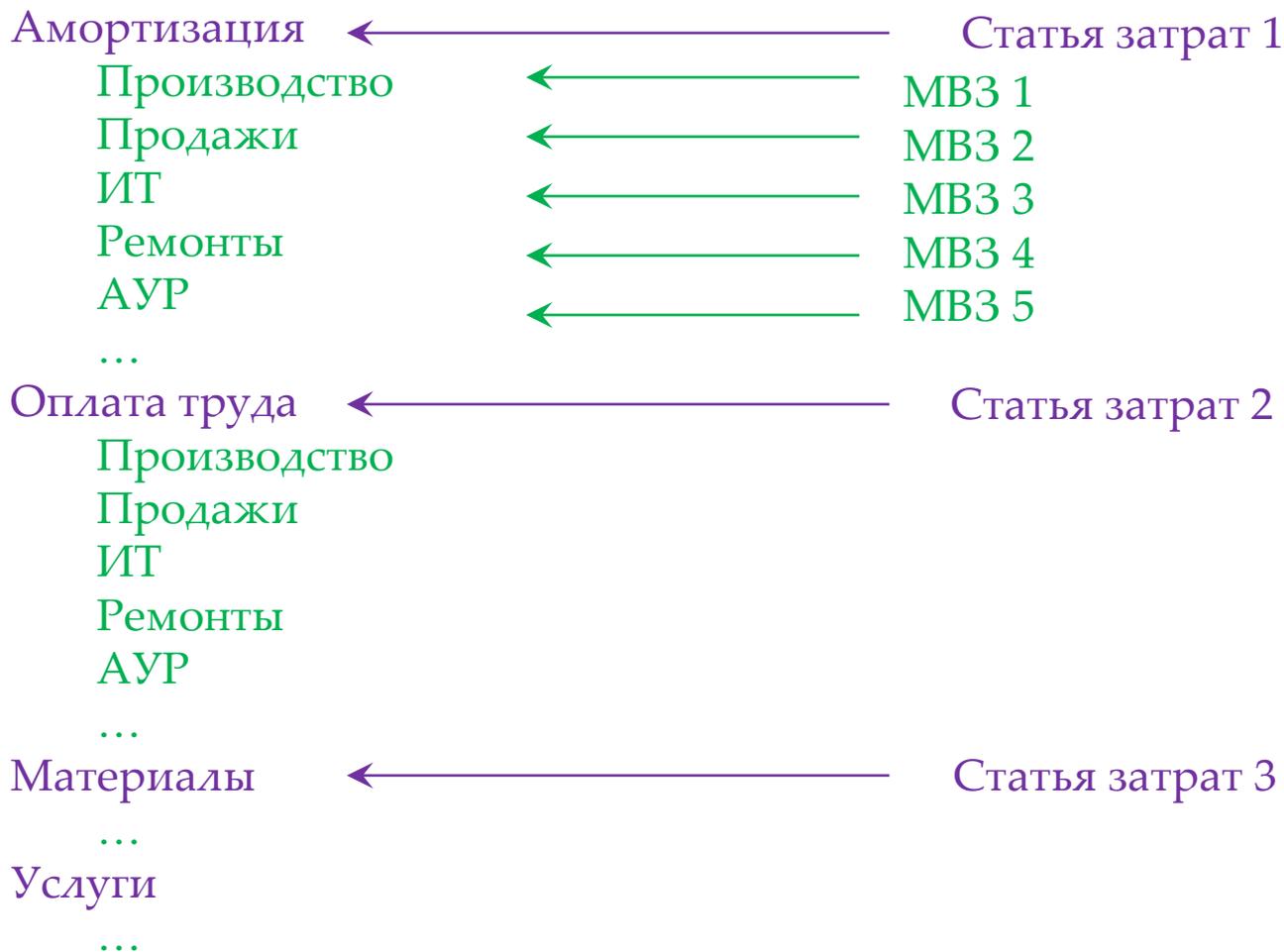
Услуги ремонтных организаций

Лицензии ИТ

...

Расходы

Смешанный подход



Бюджет движения денежных средств

Подход	Прямой	Косвенный
Описание	Формируется путем разнесения закупок и продаж по контрагентам и договорам, далее от условий оплаты договора определяется период платежа.	Формируется на основании изменений балансовых счетов. Договорные условия оплаты не учитываются.
Плюсы	<ul style="list-style-type: none">▪ Простая методология▪ Позволяет планировать разрывы ликвидности▪ Более информативен (есть деление на приход и расход)	<ul style="list-style-type: none">▪ Позволяет планировать без детализации по контрагентам
Минусы	<ul style="list-style-type: none">▪ Требуется детализации планирования до договора▪ Если для одного договора используется несколько фин.позиций - сложности с определением фин.позиции	<ul style="list-style-type: none">▪ Требуется методологическая проработка▪ Менее точная разбивка по периодам▪ Нет деления на приход и расход

БДДС прямой способ



Специалист по закупкам



Казначей

Период	Номенклатура	Кол-во	Сумма
Янв	Ручка синяя	4	40
Янв	Ручка черная	1	10
Янв	Карандаш	3	15
Янв	Блокнот	1	50
ИТОГО			115



Номенклатура	Контрагент, договор	Кол-во	Сумма
Ручка синяя	Комус	1	10
Ручка синяя	Офисмаг	2	20
Ручка синяя	Лабиринт	1	10
Ручка черная	Комус	1	10
Карандаш	Комус	1	5
Карандаш	Артснаб	2	10
Блокнот	Артснаб	1	50
ИТОГО			115



Период	Контрагент, договор	Сумма
Янв	Комус	25
Фев	Офисмаг	20
Янв	Лабиринт	10
Мар	Артснаб	60
ИТОГО		115

Мэппинг: Счет + Вид движения -> Статья БДДС косв.

Счет	Вид движения	Статья БДДС косв
Сырье и запчасти - себестоимость	Остаток на начало	#
Сырье и запчасти - себестоимость	Закупки	Изменение запасов
Сырье и запчасти - себестоимость	Списание	Изменение запасов
Резерв под снижение стоимости СиЗ	Остаток на начало	#
Резерв под снижение стоимости СиЗ	Создание/доначисление резерва	Изменение запасов
Резерв под снижение стоимости СиЗ	Восстановление (возврат) резерва	Изменение запасов

Основные проблемы

- ❓ Расчет остатков
- ❓ Детальность номенклатуры планирования
- ❓ МВЗ и ЦФО

Детальность номенклатуры планирования

Подход	Детально до отдельных номенклатур	Группировка схожих номенклатур	До статей затрат
Плюсы	<ul style="list-style-type: none">▪ Возможен факторный анализ▪ Не требуется мэппинг / доработка▪ Возможен расчет балансовых остатков	<ul style="list-style-type: none">▪ Возможен факторный анализ▪ Возможен расчет балансовых остатков▪ Относительно небольшой размер справочника	<ul style="list-style-type: none">▪ Простая логика сбора факта
Минусы	<ul style="list-style-type: none">▪ Размер справочника▪ Удобство планирования	<ul style="list-style-type: none">▪ Нужна методология классификации▪ Требуется проработка справочника номенклатура▪ Необходимость поддержания классификации при создании новых номенклатур	<ul style="list-style-type: none">▪ НЕ возможен факторный анализ▪ НЕ возможен расчет балансовых остатков

Детальность номенклатуры планирования

Подход	Смешанный подход
Плюсы	<ul style="list-style-type: none">▪ Факторный анализ для производственной номенклатуры▪ Пономенклатурное планирование уникальных позиций▪ Укрупненное планирование прочей номенклатуры
Минусы	<ul style="list-style-type: none">▪ Нужна методология классификации▪ Требуется проработка справочника номенклатура▪ Необходимость поддержания классификации при создании новых номенклатур



Начальник
отдела

Ручка синяя	4
Ручка черная	1
Карандаш	3
Ластик	1
Блокнот	1



Начальник
управления

Ручка синяя	2
Ручка черная	1
Карандаш	2
Блокнот	1



Специалист
по закупкам

Ручка синяя	3	30 р
Карандаш	2	10 р
Блокнот	1	50 р



Экономист

Ручка синяя	3	30 р
Карандаш	2	10 р



Специалист по закупкам = ЦФО



Начальник управления

= МВЗ

Ручка синяя	3	30 р
Карандаш	2	10 р
Блокнот	1	50 р

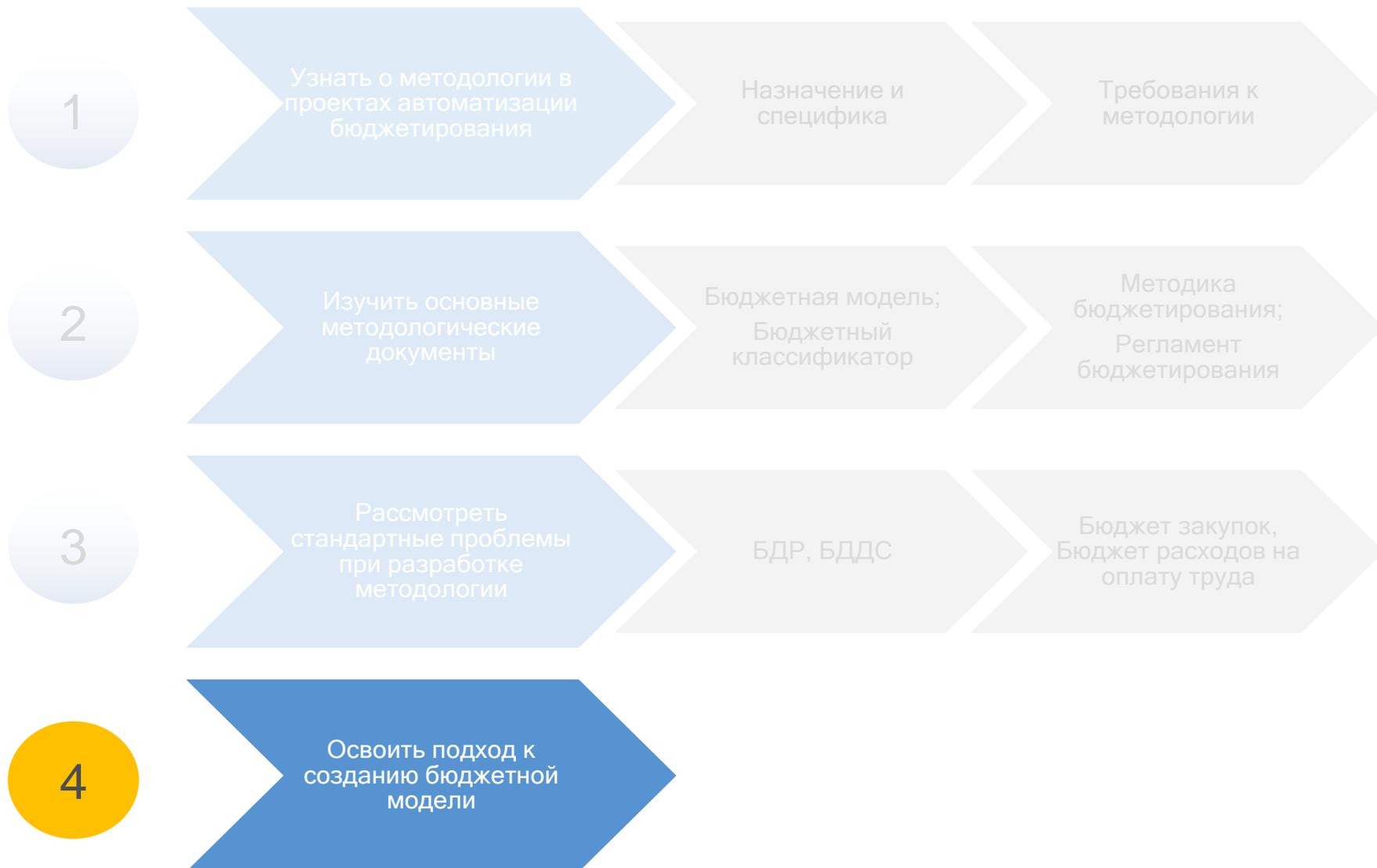
Бюджет расходов на персонал

Подход	В системе бюджетирования	В учетной системе
Плюсы	<ul style="list-style-type: none">▪ Не требуется интеграция▪ Возможна итерационность	<ul style="list-style-type: none">▪ Высокая точность расчетов▪ Полное совпадения расчетных алгоритмов плана и факта▪ Удовлетворяет требованиям закона о перс.данных
Минусы	<ul style="list-style-type: none">▪ Требуется проработка методологии▪ Требуется разработка алгоритмов	<ul style="list-style-type: none">▪ Требуется настройка интеграции▪ Пересчет данных отнимает много времени и ресурсов



Цели и содержание мастер-класса

SAPLAND







Наталья Голосова

Моб.: +7 (902) 124-84-20

E-mail: mazurenko.n.p@gmail.com

**Разработка
методологии
бюджетирования для
внедрения SAP BPC**

sapland.ru