

Финансовое планирование. Бюджетирование на предприятии

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие финансового планирования
2. Понятия бюджетирования и бюджета
3. Организационно-управленческая структура бюджетирования
4. Технология бюджетирования
5. Последовательность составления бюджетов

Финансовое планирование

- **вид управленческой деятельности, связанный с определением финансовых условий работы предприятия для эффективного выполнения им плановых заданий**

Цель финансового планирования – обеспечение финансовыми ресурсами деятельности предприятия. Обеспечивает необходимый контроль за образованием и использованием материальных, трудовых и денежных ресурсов. Создает условия для укрепления финансового состояния предприятия.

Финансовое планирование – система долгосрочных, текущих и оперативных планов

Бюджетирование

- это форма организации финансового планирования
- это создание технологии планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов;
- это особый инструмент управления, представляющий систему составления бюджетов, текущего контроля за исполнением принятых бюджетов, учета отклонений фактических показателей от бюджетных и анализа причин существенных отклонений.

Бюджет – это финансовый план, это прогноз будущих финансовых операций

Функции бюджета:

1. Планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации.
2. Координация различных видов деятельности и отдельных подразделений.
3. Стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей своих ЦФО.
4. Контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины.
5. Основа для выполнения плана центрами ответственности и их руководителей

Связь бюджетирования с современными методами управления



Основные этапы развития бюджетирования

Хронологические рамки этапа	Целевая направленность бюджетирования в данный период
1920-1950-е гг.	Оптимизация внутреннего распределения капитала
1950-1960-е гг.	Контроль затрат, управление прибылью, стимулирование персонала
1960-1980-е гг.	Децентрализация управления, делегирование полномочий на основе выделения центров ответственности
1990-е гг.	Оценка и планирование показателей стоимости
2000-е гг. (настоящее время)	Повышение гибкости управления, интеграция целевых показателей, системы оперативного контроля
Среднесрочная перспектива (2010-2020 гг.)	Соглашение об относительно децентрализованном управлении

Варианты организации проекта внедрения бюджетирования

<ol style="list-style-type: none">1. Разработка модели информационного обеспечения процесса бюджетирования2. Диагностика финансовой структуры и выделение центров финансовой ответственности3. Разработка бюджетного регламента4. Распределение полномочий и ответственности, определение системы мотивации по результатам бюджетирования5. Разработка оптимального набора смет и бюджетов6. Автоматизация бюджетного процесса	<ol style="list-style-type: none">1. Создание команды по внедрению бюджетирования2. Аудит действующих бизнес-процессов и их описание3. Формирование финансовой структуры4. Построение бюджетной модели5. Разработка регламента бюджетирования	<ol style="list-style-type: none">1. Реструктуризация работы финансово-экономических служб и создание рабочей группы по внедрению бюджетирования2. Формирование финансовой структуры3. Разработка бюджетной модели (номенклатура, формы бюджетов, методика разработки)4. Разработка регламента составления и прохождения бюджетных документов5. Автоматизация бюджетирования
---	---	--

Схема поэтапного внедрения бюджетирования

1 этап: анализ внутренней и внешней среды, определение информационных потребностей менеджмента, организационных и финансовых возможностей предприятия по постановке бюджетирования



2 этап: разработка финансовой структуры предприятия, центров финансовой ответственности (затрат, доходов, прибыли, инвестиций)



3 этап: формирование бюджетной, информационной модели предприятия, определение состава и содержания бюджетных форм, методики их разработки и интеграции



4 этап: разработка внутренних нормативных документов, регламентирующих бюджетирование (Положение о бюджетировании или бюджетный регламент)



5 этап: первичная автоматизация бюджетирования и апробация системы в тестовом режиме



6 этап: корректировка системы бюджетирования, исправление выявленных недостатков



7 этап: автоматизация оптимизированной бюджетной модели, переход к промышленному режиму эксплуатации системы

Виды бюджетов

Единой модели построения бюджета не существует – для каждого конкретного предприятия бюджет будет индивидуален. Сам процесс бюджетирования предусматривает творческий подход, готовых шаблонов и моделей здесь не бывает.

В зависимости от типа предприятия и особенностей его деятельности можно выделить следующие **виды бюджетов**:

- 1. По сферам деятельности предприятия (по операционной деятельности, инвестиционной и финансовой)**
- 2. По видам затрат (материальных, трудовых, коммерческих, управленческих, капитальных затрат и др.)**
- 3. По широте номенклатуры затрат (функциональный, комплексный бюджет)**
- 4. По методам разработки (фиксированный, гибкий бюджет)**
- 5. По длительности планируемого периода (ежедневный, недельный, месячный, поквартальный, годовой)**
- 6. По непрерывности планирования (самостоятельный, изолированный; непрерывный, скользящий)**
- 7. По степени содержания информации (укрупненный, детализированный)**

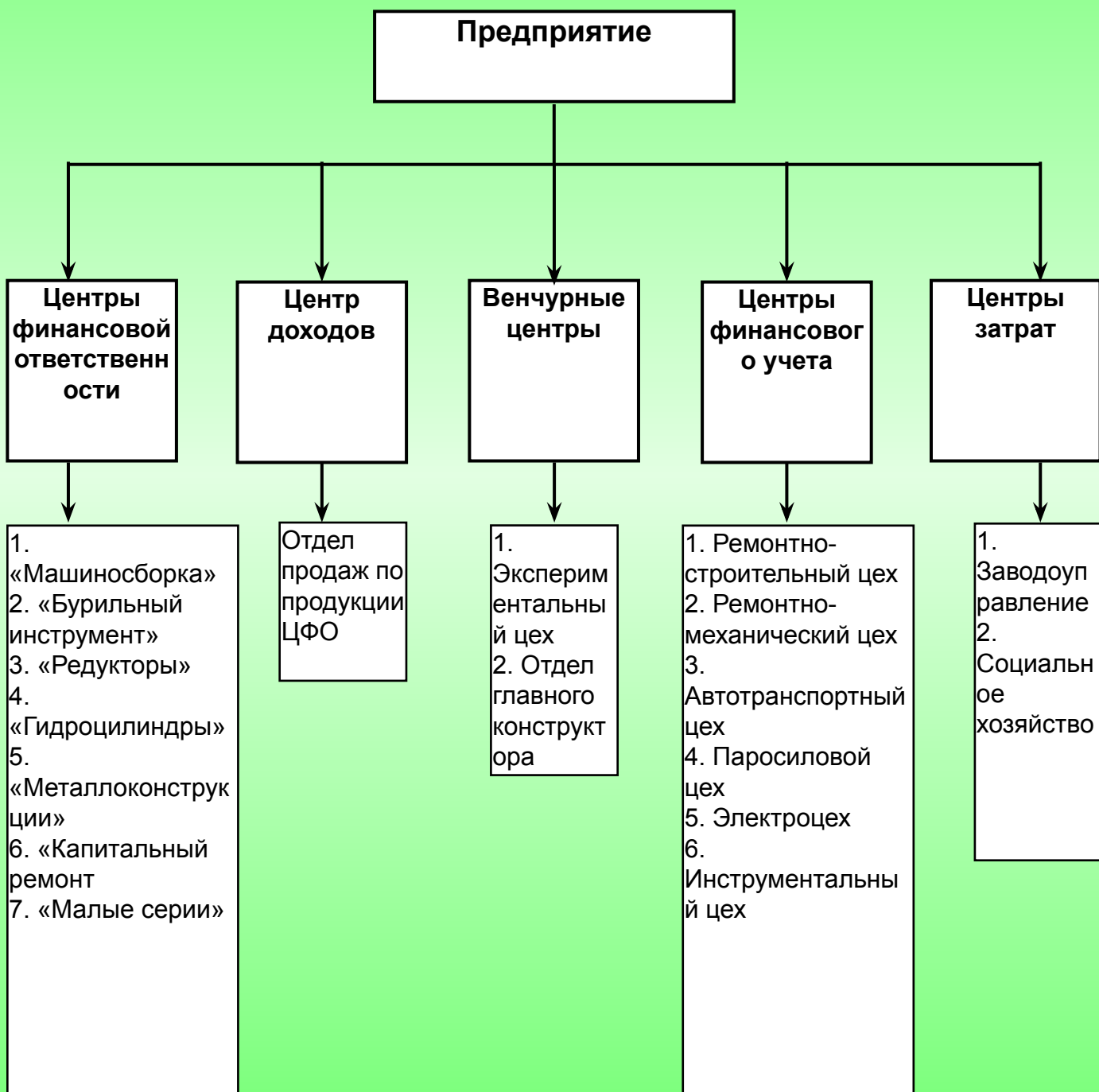


Рис. Организационно-управленческая модель бюджетного процесса

Виды ЦФО

Вид ЦФО	Краткая характеристика ЦФО	Показатели, используемые для оценки и мотивации ЦФО
Центр затрат	Способен отвечать только за затраты на своем участке работы (например, производственный цех, участок)	Соблюдение установленных бюджетом лимитов управленческих расходов
Центр дохода	Способен отвечать за поступления денежных средств, доходы, а также расходы, связанные с их деятельностью (например, отделы сбыта)	Достижение и перевыполнение бюджетных планов по выручке, соблюдение бюджетных лимитов расходов, дебиторской задолженности, прибыль от продаж
Центр прибыли	Способен отвечать за финансовый результат деятельности (например, предприятие в холдинге или подразделение в системе внутреннего хозрасчета)	Рентабельность продаж, рентабельность продукции, рентабельность активов, остаточная прибыль
Центр инвестиций	Способен отвечать за показатели организации и реализации новых проектов	Показатели оценки инвестиционных проектов

Примерная структура ЦФО машиностроительного предприятия



Бюджетный комитет

Бюджетный комитет включает:

- руководителей верхнего звена;
- внешних консультантов.

Имеет полномочия:

- перераспределять средства между бюджетами;
- разрабатывает меры по ликвидации дефицита бюджета;
- наказывать и поощрять ответственных лиц;
- определять приоритеты платежей;
- проверять стратегические и финансовые планы;
- разрешать разногласия;
- вносить коррективы в деятельность компании.

Решения бюджетного комитета утверждаются

Генеральным директором и обязательны к выполнению.

Отдел бюджетного планирования и анализа

- **исполнительный орган**, реализует решения бюджетного комитета и организует мероприятия по их выполнению, координирует деятельность центров планирования.

Структура отдела бюджетного планирования и анализа

- аналитическая группа по системному анализу и формированию главного бюджета;
- группа планирования доходов;
- группы планирования управленческих, коммерческих расходов;
- группа планирования капитальных вложений;
- группа планирования расходов по социальной сфере;
- группы планирования производственных расходов и запасов;
- группы управления имуществом.

Основные задачи отдела бюджетного планирования и анализа

руководство и организация работ по:

- бюджетному планированию;
- проведению системного анализа всех видов деятельности предприятия и его структурных подразделений;
- организации и методическому обеспечению разработки перспективных и краткосрочных прогнозов экономического развития предприятия;
- проведению контроля за выполнением подразделениями предприятия планов – бюджетов;
- статистическому учету и сдаче отчетности в установленные сроки.

Центры планирования

- это структурные подразделения или должностные лица, которые определяют основные тенденции работы предприятия посредством составления бюджетов.

Эффективность процедуры бюджетирования определяется детализацией бюджетов.

Основная цель составления бюджетов – это получение реалистичных бизнес-задач и доведение их до центров финансовой ответственности.

Подготовка бюджета	Подготовка и анализ необходимой информации	1
	Формулировка целей и задач деятельности предприятия	2
	Формирование целевых показателей и ограничений	3
	Выявление полного перечня альтернатив	4
	Выбор допустимых вариантов бюджетов	5
	Предварительный выбор лучшего варианта	6
Принятие бюджета	Оценка варианта со стороны управляющего	7
	Корректировка бюджета	8
	Выбор единственного варианта	9
Реализация бюджета	Обеспечение работ по выполнению бюджета	10
	Выполнение бюджета	11

Алгоритм подготовки принятия и исполнения бюджета предприятия

Для разработки структуры бюджета конкретного предприятия и основных бюджетных форм необходимо провести анализ специфики деятельности организации по следующим направлениям

1. Анализ особенностей реализации продукции.
2. Оценка доходов от прочих видов деятельности.
3. Определение специфики производственного процесса.
4. Анализ организационной структуры предприятия для разработки смет структурных подразделений.
5. Определение структуры расходов предприятия и определение наиболее значимых статей для более глубокой детализации при планировании.

Руководство по бюджету – это свод правил и рекомендаций для составления бюджетных программ.

В инструкциях должно излагаться:

Что ?

Когда ?

Кто ?

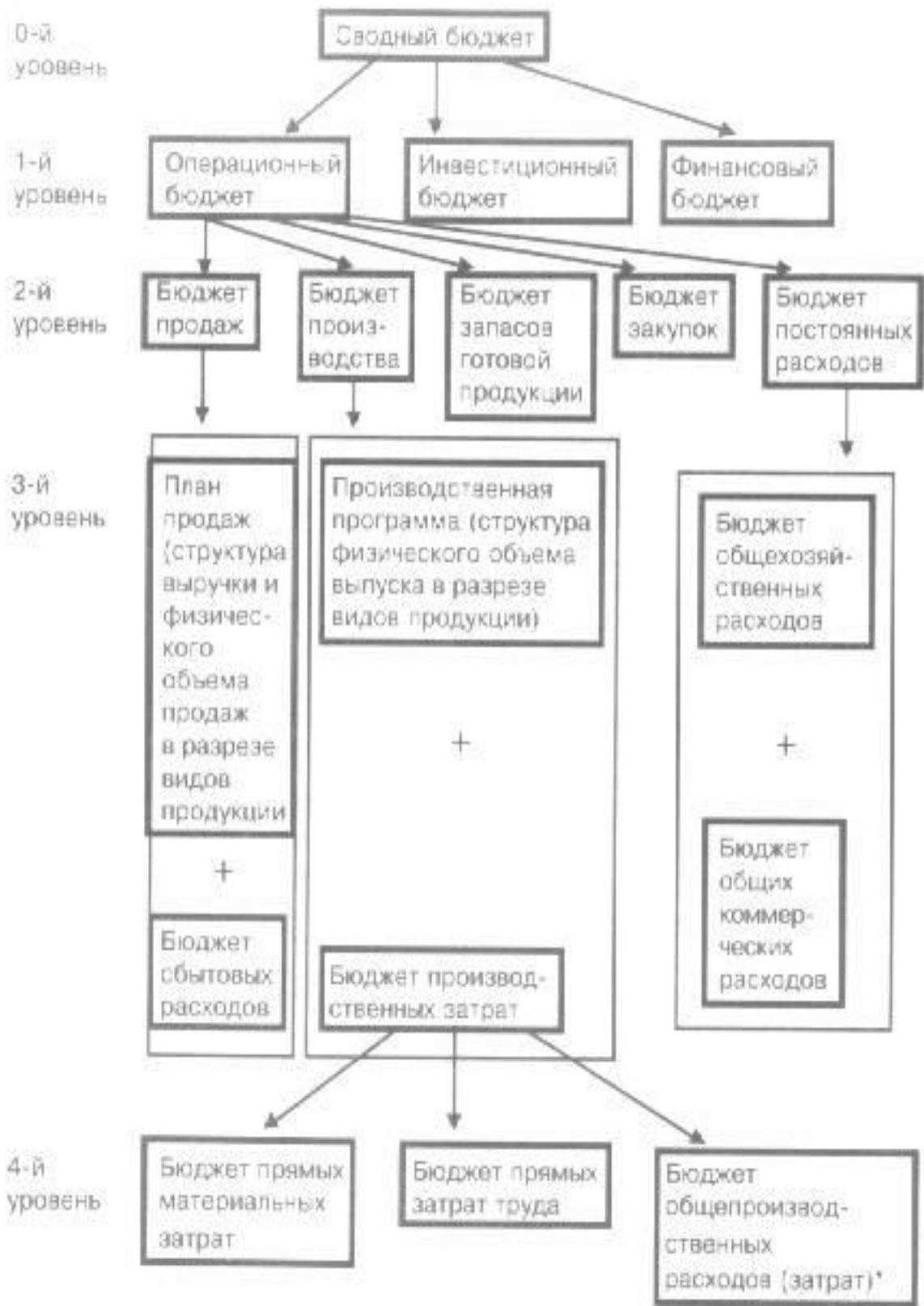
В какой форме нужно делать ?

Регламент бюджетного планирования:

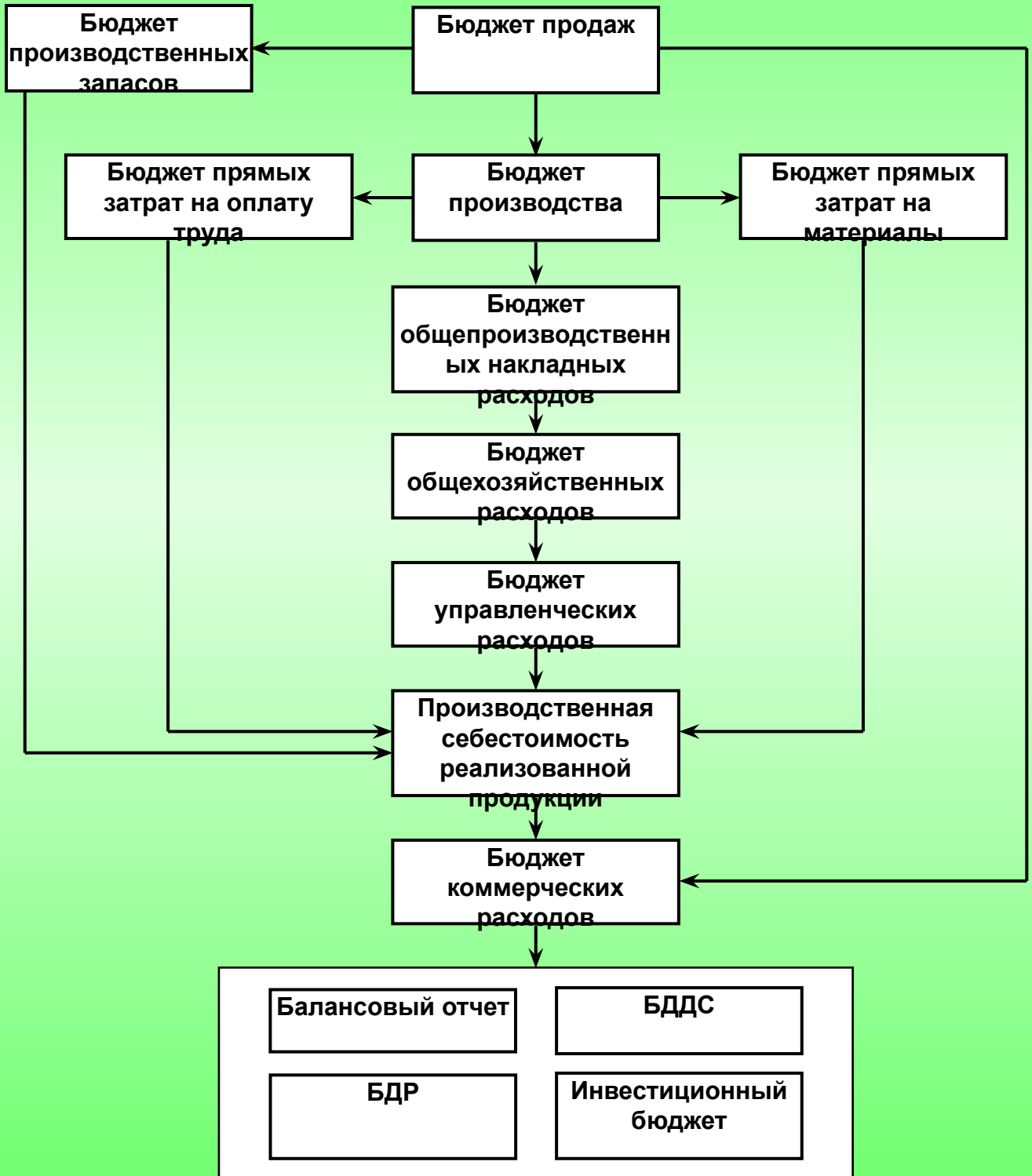
- Определяет механизм эффективного взаимодействия структурных подразделений предприятия по производственно-финансовому планированию.
- Устанавливает сроки предоставления необходимых документов для формирования операционных и финансовых бюджетов.
- Устанавливает порядок внесения изменений в разработанный бюджет предприятия.
- Распределяет ответственность за последовательное и своевременное выполнение регламентированных процедур.

Состав документов по бюджетированию

Название документа	Содержание
Положение о финансовой структуре	Определяет структуру ЦФО
Положение о бюджетах	Определяет структуру бюджетов предприятия. Отражает ответственность ЦФО за выполнение бюджетов и (или) отдельных статей
Положение о планировании	Регламентирует процесс разработки всех бюджетов: кто, когда начинает процесс планирования, с какого бюджета, в какие сроки формирует и кому передает на утверждение, кто на основании этого бюджета формирует свои бюджеты, где все бюджеты консолидируются и т.д.
Положение об управленческой учетной политике	Определяет принципы управленческой учетной политики: методы признания доходов, расчета себестоимости, методы классификации затрат, критерии деления активов на оборотные и внеоборотные, методы расчета амортизации и т.д.
Положение о финансово-экономическом анализе	Определяет порядок расчета финансово-экономических показателей для разных уровней управления и ответственность за них, а также периоды проведения анализа



Бюджетная структура предприятия пищевой промышленности



Бюджет прибылей и убытков

Показатели	Сумма, ДЕ
1. Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг в том числе:	
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг в том числе:	
3. Валовая прибыль (1-2)	
4. Коммерческие расходы	
5. Управленческие расходы	
6. Прибыль (убыток) от продаж	
7. ⁽³⁻⁴⁻⁵⁾ Операционные доходы и расходы проценты к получению проценты к уплате доходы от участия в других организациях другие операционные доходы и	
8. ^{расходы} Внеоперационные доходы и расходы	
9. Балансовая прибыль (6+7+8)	
10. Налог на прибыль	
11. Чистая прибыль (9-10)	

Бюджет движения денежных средств

Показатели	Сумма, ДЕ
1. Остаток денежных средств на нач. пер.	
2. Денежные поступления 2.1. Поступления от реализации продукции (работ, услуг) 2.2. Поступления от продажи имущества предприятия 2.3. Прочие денежные поступления	
3. Денежные расходы 3.1. Закупка сырья и материалов 3.2. Оплата труда работников и аппарата управления 3.3. Коммунальные платежи 3.4. Прочие денежные расходы по текущим операциям 3.5. Финансирование инвестиций 3.6. Перечисления в бюджет 3.7. Перечисления во внебюджетные фонды 3.8. Погашение задолженности по кредитам •проценты •основной долг 3.9. Выплата дивидендов 3.10. Прочие денежные расходы	
4. Сальдо денежных поступления и расходов (2-3)	
5. Остаток денежных средств на кон. пер. (1+4)	

Бюджет активов и пассивов на конец прогнозного периода

Актив	Сумма, ДЕ.	Пассив	Сумма, ДЕ.
Основные средства:		Капитал	
Оборудование		Накопленная прибыль (5)	
Амортизация (3)		Кредиторская задолженность (4)	
Итого основных средств			
Текущие активы:			
Запасы			
Денежные средства (1)			
Дебиторская задолженность (2)			
Итого текущих активов			
Итого активов		Итого пассивов	

Схема последовательности построения бюджетов:

- 1. Бюджет продаж** (сначала необходимо определить, сколько товара и по каким ценам будет продано)
- 2. Бюджет производства** (сколько товаров необходимо произвести, чтобы обеспечить указанную в бюджете продаж выручку)
- 3. Бюджеты затрат** (материальных, трудовых, косвенных и т.д.).
- 4. Другие функциональные бюджеты** (кредитный, налоговый, бюджет НИОКР и др.)
- 5. Бюджет прибылей и убытков**
- 6. Бюджет движения денежных средств**
- 7. Бюджет активов и пассивов (баланс).**

1. Бюджет продаж

Бюджет определяется высшим руководством на основе исследований отдела маркетинга, и оказывает воздействие на большую часть других бюджетов, которые, по существу, построены на информации, определенной в нем.

В бюджете продаж отражается информация о том, сколько каких товаров и по какой цене сможет продать фирма.

Планируется эта информация на основе заключенных договоров, маркетинговых исследований, анализа продаж отчетного периода.

Объем продаж и следовательно выручка определяются не только производственными возможностями организации, но и возможностями сбыта на рынке, который подвержен влиянию таких неконтролируемых факторов, как:

деятельность конкурентов;

общее положение на национальном и мировом рынках;

стабильность поставок и закупок;

результативность рекламы;

сезонные колебания и др.

Учет этих факторов при построении бюджета продаж осуществляется с использованием статистического и экспертного методов.

Пример: Промышленное предприятие “Авангард” и произвести и продать 1000 деталей А и 1500 деталей Б. Планируемая цена детали А – 50 ДЕ, детали Б – 90 ДЕ

Бюджет продаж

Товар	Количество, шт.	Цена, ДЕ	Сумма, ДЕ
А	1000	50	50 000
Б	1500	90	135 000
Итого			185000

2. Бюджет производства

Бюджет производства необходим для формирования производственной программы или плана закупок (для торговых фирм).

При формировании бюджета продаж необходимо учитывать, сколько продукции у нас уже есть (осталось с прошлого периода) и сколько продукции мы должны иметь на складе в конце планового периода. Также используются данные бюджета продаж.

Нужно произвести в плановом году

=

объем изделий, который продадут в плановом году

+

объем изделий, который должны иметь на складе в конце планового года

-

изделия, которые есть на складе на начало планового года

Пример: Предприятие “Авангард” планирует на конец 2004 года иметь 25 штук деталей А и 50 штук деталей Б. На начало 2004 года на складе имеется 100 штук деталей А и 150 штук деталей Б.

Бюджет производства

Показатели	А	Б
Прогноз продаж, шт.	1000	1500
Норма на конец планового года, шт.	25	50
Итого требуется, шт.	1025	1550
Остатки на начало планового года	(100)	(150)
Итого к производству	925	1400

3.Бюджет материалов

При производстве деталей “Авангард” использует сталь.

Стоимость закупки 1ДЕ за 1 кг и чугун (стоимость закупки 2 ДЕ за 1 кг) В 2004 году планируется закупить 3250 кг стали и 18625 кг чугуна(план составляется на основе данных о том, сколько кг материала требуется для производства одной детали).

Бюджет использования материалов

Показатели	Сталь	Чугун
Требуется материала, кг	3250	18625
Цена за 1 кг, ДЕ	1	2
Итого требуется закупить материалов, ДЕ	3 50	37250
Сумма	40500	

Необходимо также учесть, что на начало и на конец 2004 года на складе должен быть остаток материалов. На основе данных предшествующих периодов и прогнозов планового отдела получена следующая информация:

Остатки материалов	Сталь	Чугун
На начало планового года	1000кг	1 500 кг
На конец планового года	400 кг	750 кг

Бюджет закупок материалов

Расчет объема закупок материалов осуществляется по формуле:

$$\begin{aligned} & \text{Нужно закупить материалов} \\ & = \text{количество материалов, которое нам потребуется в} \\ & \quad \text{плановом году} \\ & \quad + \\ & \quad \text{количество материала, которое мы должны иметь на} \\ & \quad \text{складе в конце планового года} \\ & \quad - \\ & \quad \text{количество материала, которое есть на складе на начало} \\ & \quad \text{планового года} \end{aligned}$$

На основе данных предшествующих периодов и прогнозов планового отдела получена следующая информация

Бюджет закупок материалов

Показатели	Сталь	Чугун
Требуется материала, кг	3250	18625
Норма на конец 2003 года, кг	400	750
Итого требуется, кг	3650	19375
Остатки на начало 2003 года, кг	(1000)	(1500)
Итого к закупке, кг	2650	17 875
Цена за 1 кг	1	2
Итого, ДЕ	2650	35 750
Затраты на закупку	38400	

4. Бюджет затрат труда основного производственного персонала

Чтобы построить этот бюджет, необходимо знать, сколько времени потребуется рабочим на изготовление каждой детали и сколько эти рабочие будут получать за час работы.

“Авангард” планирует, что в 2004 году трудоемкость составит для детали А – 4 чел./час. Стоимость одного часа работы – 2 ДЕ.

Продукт	Количество, шт.	Трудоемкость, чел. /час.	Итого = = (2) x (3)	Сумма = = 2ДЕx(4)
1	2	3	4	5
А	925	4.	3700	7400
Б	1400	5	7000	14000
Итого			10700	21 400

5. Бюджет косвенных производственных расходов

Виды расходов	Сумма, ДЕ
Амортизация	20000
Коммунальные услуги	15000
Оплата труда вспомогательного персонала	17 500
Итого косвенных производственных расходов	52 500

6.Бюджет складских остатков на конец планового периода

На конец планового 2004 года нужно иметь 400 кг стали и 750 кг чугуна и 25 деталей А и 50 деталей Б. Себестоимость производства одной детали А составляет 39, 64 ДЕ/шт., детали Б – 55,55 ДЕ/шт.

Материалы	Количество, шт.	Цена, ДЕ	Сумма, ДЕ
М1	400	1	400
М2	750	2	1500
Итого материалов			1900
Готовые изделия			
А	25	39,64	991
Б	50	55,55	2777,5
Итого готовых изделий на конец 2004 года			3768,5
Итого запасов			5668,5

7. Бюджет себестоимости реализованной продукции

№ п/п	Показатели	Сумма, ДЕ
1	Остатки готовой продукции на начало планового периода	12000
2	Использовано материалов (этап 3)	40500
3	Затраты труда основного производственного персонала (этап 4)	21 400
4	Косвенные общепроизводственные расходы (этап 5)	52500
5	Итого производственных затрат планового периода (2+3+4)	114 400
6	Итого затрат на производство продукции для реализации (5+1)	1 26 400
7	Остатки готовой продукции на конец планового периода (этап 8)	(3768,5)
8	Себестоимость реализованной в плановом году продукции	122 631,5

8. Бюджет непроизводственных расходов

Для определения финансовых результатов деятельности предприятия необходимо иметь информацию как о расходах производственного характера, так и о тех затратах, которые несет фирма для обеспечения сбыта своей продукции и на общее управление бизнесом.

Виды расходов	Сумма, ДЕ
Реклама	5000
Сбытовые расходы	12 500
Расходы на маркетинговые исследования	2500
Зарплата персонала	10000
Зарплата руководителей	7500
Аренда офиса	2500
Прочие расходы	1500
Итого непроизводственных расходов	41 500

9. Бюджет прибылей и убытков

№ п/п	Показатели	Сумма, ДЕ
1	Продажи (этап 1)	185000
2	Себестоимость реализованной продукции (этап 7)	(122631,5)
3	Валовая прибыль (1-2)	62 368,5
4	Непроизводственные расходы (этап 8)	(41 500)
5	Прибыль от продаж	20 868,5

**По итогам деятельности предприятия в
2003 году составлен баланс:**

Актив	Сумма, ДЕ	Пассив	Сумма, ДЕ
Основные средства:		Капитал	100000
Оборудование	200 000	Прибыль	56250
Амортизация	(40 000)	Кредиторская задолженнос- ть	25000
Итого основных средств	160 000		
Текущие активы:			
Запасы	16000		
Денежные средства	250		
Дебиторская задолженность	5000		
Итого текущих активов	21 250		
Итого активов	181 250	Итого пассивов	181 250

10. Бюджет денежных средств

Бюджет денежных средств представляет собой план поступления денежных средств и платежей на будущий период. Его назначение состоит в обеспечении сбалансированности поступления и списания денежных средств. В нем суммируются все потоки средств как результат планируемых операций на всех фазах формирования бюджета.

Для определения ожидаемых поступлений используют информацию из бюджета продаж, данные о продаже в кредит и за наличные. Также планируется приток средств из других источников, таких , как продажа акций, активов, возможные займы. Суммы ожидаемых платежей берутся из периодических бюджетов. Ответственный за подготовку бюджета денежных средств должен владеть информацией о том, какие товары и услуги необходимо приобрести, будут ли они оплачены сразу или возможна отсрочка. Помимо регулярных текущих расходов денежные средства могут быть использованы на приобретение оборудования и других активов.

Менеджеры определили движение денежных средств в плане 2004 году так:

	1-ый квартал	2-ой квартал	3-ий квартал	4-ый квартал	Итог, ДЕ
Поступления	35000	50000	40000	37500	162500
Платежи	25000	45000	45000	40000	155000
Остаток на начало квартала	250	10250	15250	10250	
Остаток на конец квартала	10250	15250	10250	7750	

11. Бюджет активов и пассивов

Для того, чтобы составить баланс на конец планового периода необходимо рассчитать значение некоторых показателей на конец планового периода:

1. Денежные средства на конец планового периода = Денежные средства на начало планового периода + Поступления – Платежи = $250 + 162500 - 155000 = 7750$ ДЕ
2. Дебиторская задолженность на конец планового периода = Дебиторская задолженность на начало планового периода + Продажи планового периода – Поступления = $5000 + 185000 - 162500 = 27500$
3. Накопленная амортизация = Накопленная амортизация на начало планового периода + Амортизация планового периода = $40000 + 20000 = 60000$ ДЕ
4. Кредиторская задолженность = Кредиторская задолженность на начало планового периода + Закупки материалов (3) + Затраты труда основного производственного персонала(4) + Косвенные производственные расходы (за вычетом амортизации) (5) + Непроизводственные расходы (8) – Платежи = $25000 + 38400 + 21400 + 32500 + 41500 - 155000 = 3800$ ДЕ
5. Прибыль = Прибыль на начало периода + Прибыль планового года (9) = $56250 + 20868,5 = 77188,5$

Бюджет активов и пассивов на 31.12.2004

Актив	Сумма, ДЕ.	Пассив	Сумма, ДЕ.
Основные средства:		Капитал	100 000
Оборудование	200 000	Накопленная прибыль (5)	77 118,5
Амортизация (3)	(60 000)	Кредиторская задолженность (4)	3800
Итого основных средств	140000		
Текущие активы:			
Запасы	5668,5		
Денежные средства (1)	7750		
Дебиторская задолженность (2)	27 500		
Итого текущих активов	40918,5		
Итого активов	180 918,5	Итого пассивов	180 918,5

Процесс бюджетирования не заканчивается на составлении определенного набора бюджетов, а СКОРЕЕ ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ. Теперь нужно, во-первых, еще раз проверить и проанализировать составленные бюджеты, во-вторых, в конце планового периода необходимо проанализировать полученные результаты и сделать соответствующие выводы. Анализ результатов проводится путем расчета отклонений плановых показателей от фактических. После этого нужно выявить причины таких отклонений. Отклонения целесообразно рассчитать как в целом по предприятию, так и для отдельных бюджетов

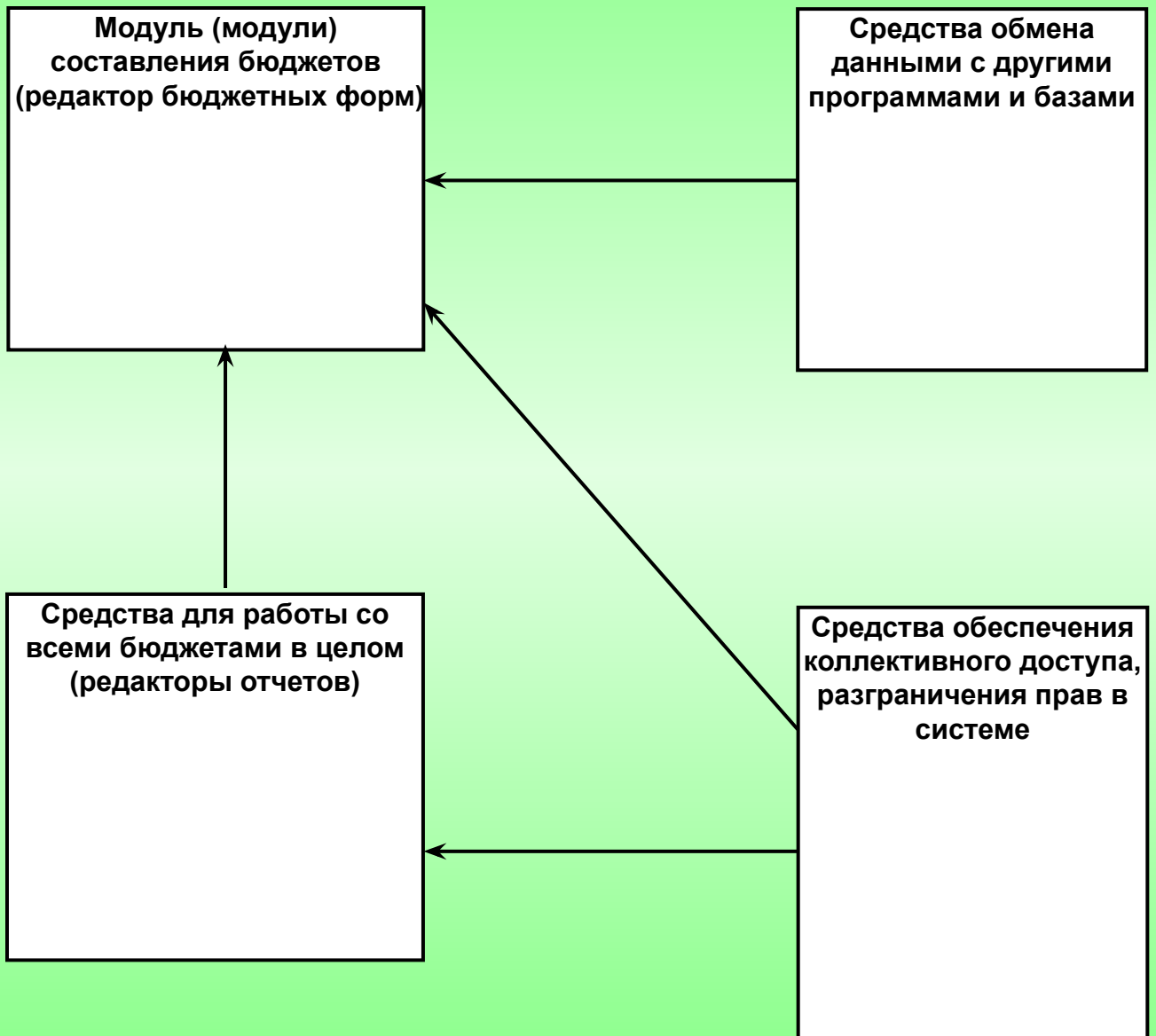
Таблица для анализа показателей:

Показатели	План	Факт	Отклонение	Причины отклонений	Принятые меры
-------------------	-------------	-------------	-------------------	---------------------------	----------------------

Следует отметить, что на практике неэффективной считается такая система бюджетирования, в которой отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20-30%, тогда как нормой является отклонение 5%. Подобная ситуация представляет собой серьезную проблему, так как бюджет компании является основой для принятия оперативных управленческих решений.

Невыполнение бюджета может означать срыв всех планов компании: производства, продаж, выплаты заработной платы, налогов т.д. В конечном счете это приводит к срыву общей стратегии развития.

Общая схема автоматизации бюджетирования



Программное обеспечение

Наименование	Ключевые преимущества	Основные недостатки
Oracle Financial Analyzer	<p>1) Высокая многофункциональность, очень мощный аналитический аппарат</p> <p>2) Возможность одновременной работы территориально рассосредоточенных сотрудников (филиалов в регионах), разделения баз данных</p> <p>3) Легкость импорта данных, гибкий контроль доступа</p>	<p>1) Незавершенный интерфейс, сложная настройка</p> <p>2) Отсутствуют встроенные модули для организации документооборота</p> <p>3) Нет средств документирования бюджетных моделей</p>
Hyperion Pillar	<p>1) Легкость в освоении, наглядный интерфейс, русификация</p> <p>2) Обеспечение бюджетного документооборота</p> <p>3) Невозможность бюджетного планирования на период менее 1 мес.</p>	<p>1) Низкая производительность</p> <p>2) Затруднен импорт данных</p> <p>3) Затруднено решение сложных аналитических задач</p>
Adaytum e.Planning Analyst	<p>1) Обеспечение бюджетного документооборота</p> <p>2) Удобство контроля исполнения</p> <p>3) Хорошая организация коллективной работы</p>	<p>1) Низкая производительность</p> <p>2) Неудобство настроек, необходимость переделывать отчеты вручную при изменении структуры аналитики</p>
EPS Prophix	<p>1) Легкость в освоении, наглядный интерфейс</p> <p>2) Удобство поиска информации</p> <p>3) Легкость консолидации отчетов</p>	<p>1) Сложность взаимодействия с бухгалтерскими программами</p> <p>2) Ограничения в построении моделей</p>
Comshare MPC	<p>1) Высокая наглядность, возможность создавать удобные таблицы и графики</p> <p>2) Возможность создавать сложные модели, вести многомерный анализ</p> <p>3) Возможность работы с филиалами разделения баз данных</p>	<p>1) Наличие большого числа разделенных модулей создает неудобства при использовании данных разных модулей</p>

Программное обеспечение

<p>Business Builder Plan Designer</p>	<p>1) Легкость в освоении, удобство работы 2) Мощный аналитический функционал</p>	<p>1) Отсутствие распределенных модулей 2) Ошибки, связанные с работой интерфейса</p>
<p>Инталев</p>	<p>1) Отличная интеграция с бухгалтерскими программами, в частности, «1С» 2) Возможность контроля онлайн</p>	<p>1) Неудобство форм представления информации 2) Высокие требования к мощности компьютерной сети</p>
<p>КИС Бюджетирование</p>	<p>1) Хорошая приспособленность к специфике промышленных предприятий 2) Существование документированной процедуры внедрения</p>	<p>1) Недостаточная масштабируемость 2) Недостаточная гибкость</p>
<p>ВPlan</p>	<p>1) Простота освоения и удобство работы 2) Удобство интерфейса</p>	<p>1) Затруднен импорт данных 2) Затруднена многопользовательская работа</p>