

В статье изложены рекомендации по использованию систем автоматизации процесса бюджетирования, позволяющие из множества различных программ выбрать ту, которая в наибольшей степени удовлетворяла бы потребности управленческого аппарата.

Автоматизация процесса бюджетирования на предприятии

И. В. ЗАХАРОВ,

доктор экономических наук,

Российский государственный торгово-экономический университет,

Москва,

Я. В. ФОРМУЛЕВИЧ,

Российский государственный торгово-экономический университет, Кемеровский институт (филиал)

E-mail:formulevichsa@sibentre.ru

Сегодня большинство предприятий сталкивается с проблемой отсутствия комплексной, универсальной, доступной всем хозяйствующим субъектам автоматизированной системы. Программных продуктов для бюджетирования на российском рынке становится все больше – как новых систем отечественных разработчиков, так и локализованных зарубежных продуктов. В связи с этим появилась проблема выбора между корпоративными информационными системами и полнофункциональными системами для бюджетирования.

Проблема выбора

В чем заключаются различия между корпоративными информационными системами и системами бюджетирования?

Корпоративные информационные системы обеспечивают регистрацию хозяйственных операций и их интерпретацию в соответствии с управленческим планом счетов. В таких системах наиболее эффективно поддерживаются задачи управленческого учета. Однако планировать деятельность предприятия

© ЭКО 2008 г.



на достаточно продолжительный период (квартал и более) с точностью до отдельных хозяйственных операций можно только в рамках вполне определенного заказа.

Системы бюджетирования – это аналитические инструменты для накопления и анализа управленческой информации, которая представляется в виде многомерных таблиц. Они удобны для разработки и анализа планов, решать же задачи учета на их основе сложно. Такие системы не предусматривают непосредственной регистрации каждой хозяйственной операции. Поэтому данные о фактическом исполнении плана либо вводятся вручную в агрегированном виде, либо необходимые данные извлекаются из учетной системы, агрегируются и импортируются в систему бюджетирования автоматизированными способами. После этого появляется возможность проведения сравнительного план-фактного анализа.

Таким образом, одни системы лучше подходят для учета, другие – для планирования. Следовательно, возникают трудности при выборе вариантов их использования¹.

Решения на основе корпоративных информационных систем подходят для предприятий, ведущих однородный бизнес, управление которыми ориентировано, главным образом, на решение операционных задач (повышение эффективности производственных и торговых операций, снижение себестоимости, оптимизацию оборотных активов и т.п.). Это могут быть промышленные и торговые предприятия, имеющие стабильный рынок и не испытывающие потребности в постоянном пересмотре своей стратегии. Для них не имеют решающего значения задачи среднесрочного и долгосрочного планирования, формирования эффективного бизнес-портфеля, анализ стратегий и сценариев поведения на рынке.

В решениях на основе сочетания корпоративных информационных систем и специализированных систем бюджетирования заинтересованы, прежде всего, компании, имеющие в своем портфеле набор разнородных бизнесов. Для управленческого учета и планирования в такой корпорации на уровне управляющей компании целесообразна автоматизированная

¹ Подробнее см.: *Воробьев А. К.* Критерии выбора системы бюджетирования // *Финансовая газета*. 2006. № 32. С. 13–29.

система бюджетного управления, а в дочерних компаниях могут использоваться различные средства автоматизации, интегрированные с информационной системой холдинга.

Система управленческого планирования, учета и контроля может быть полностью реализована на программном обеспечении для бюджетирования – это вполне приемлемо для небольших компаний взамен электронных таблиц. В этих случаях программа бюджетирования может быть достойной заменой Excel. Здесь не обойтись без ручного ввода данных, но при небольшом объеме операций это не страшно.

На российском рынке сейчас представлено более десятка программных продуктов автоматизации бюджетирования, различающихся функциональными возможностями, стоимостью внедрения и масштабом предприятия, на котором они могут работать.

Выбор автоматизированной системы бюджетирования для предприятия включает в себя оценку имеющихся на рынке программных продуктов для ведения бюджетирования по следующим критериям:

- стоимость системы;
- возможность создания, анализа и контроля бюджетов предприятия;
- поддержка многопользовательской работы системы;
- импорт-экспорт данных в учетные (бухгалтерские) системы;
- возможности проведения анализа по принципу «если – то»;
- возможность внесения изменений в систему;
- наличие системы безопасности;
- наличие квалифицированной поддержки разработчика;
- опыт ряда успешных внедрений системы в России.

Все системы для автоматизации бюджетирования делятся по назначению на два типа².

Первый тип предназначен для автоматизации кассового планирования. Его назначение – ежедневное планирование (разнесение) платежей, ведение платежного календаря, контроль бюджета движения денежных средств. Пользователь –

² Кузьмин Ю. Автоматизация управленческого учета на средних и крупных предприятиях // Финансовый директор. 2003. № 10.

финансово-экономический отдел. Цена – 100–2000 у.е. Представлен продуктами «Красный директор», «Компас», «Фрегат-Бюджетирование», Vplan.

Второй тип – для автоматизации бюджетного управления. Назначение – годовое, месячное бюджетирование, экономическое моделирование, прогнозирование, контроль бюджета, консолидация бюджетов холдинга, финансовый анализ. Пользователи – высшее руководство, акционеры, экономические службы, отдел контроллинга, аналитики. Цена – от 5 тыс. до 50 тыс. у.е. Продукты – Oracle Financial Analyzer (OFA), Hyperion Pillar, Adaytum.Planning Analyst, «Кис: Бюджетирование», «ИНТАЛЕВ: Бюджетное управление».

По мнению большинства аналитиков, отечественные системы пока отстают от западных (таблица)³.

Сравнительная характеристика российских и западных автоматизированных систем бюджетирования

Российские	Западные
В основе «идеи» программы лежит методика бюджетирования, принятая разработчиком. Есть возможности адаптации методики к потребностям предприятия. Как правило, адаптация связана с программированием/доработкой системы	«Идея» системы – универсальный конструктор, без каких-либо ограничений по методологии бюджетирования. Во многих системах уникальная бюджетная модель предприятия создается с помощью настроек, без привлечения программистов
Имеются случаи грубейших методологических заблуждений разработчиков, например, путаницы понятий «доходы и расходы» и «поступления и выплаты денежных средств». Очевидно, что это «детские болезни» программ	Как правило, разработчики систем имеют опыт 20–25 лет в производстве финансово-аналитических систем
Стоимость внедрения к стоимости продукта доходит до 20:1	Обычная пропорция стоимости внедрения к стоимости продукта – 1:1
Новые версии системы приобретаются за дополнительные деньги	Новые версии поставляются бесплатно в рамках контракта на техническое обслуживание системы

³ Савтюгин А. Особенности использования и внедрения ERP-систем в России (<http://cafe-bar.by.ru/test.html>).

Российские	Западные
Стоимость лицензий невысока (до 5000 у.е.)	Стоимость лицензий более высокая за счет OLAP-технологий, Web-опций, динамической интеграции с MS Excel. Стоимость доходит до 50 тыс. у.е.
В основном предназначены для малых предприятий; решения для холдингов неконкурентоспособны	В основном предназначены для крупных и средних предприятий. Большинство систем ориентируются на холдинговые структуры

Когда нужна автоматизация

Выбор модели автоматизации процессов управления зависит от ожидаемого эффекта и цены, которую готово заплатить предприятие. Следует заметить, что экономическая эффективность автоматизированного бюджетирования определяется не столько сроками его постановки, которые могут составлять от нескольких месяцев до 2–4 лет, сколько реальным сокращением всех видов экономических потерь в результате внедрения. Поскольку современные информационные технологии открыли качественно новые возможности повышения экономической эффективности работы предприятия за счет информационной поддержки его управления, компьютерная обработка информации позволяет осуществлять оперативный контроль и анализ, необходимые для принятия управленческих решений, что особенно актуально при больших объемах информации и в условиях дефицита времени.

Зачастую профессиональные консультанты по компьютерным информационным системам не могут радикально пересмотреть действующие на предприятии бизнес-модели, предложить принципиально новую модель функционирования бизнеса и соответствующую ему систему. В связи с этим формулировать требования к системе должно высшее руководство компании (возможно, с привлечением консультантов по управлению).

Начинать работы по автоматизации системы бюджетирования предприятием следует, если:

- ✓ существующие на предприятии системы автоматизации бухгалтерского и оперативного учета не обладают достаточным

функционалом для визуализации данных, необходимых руководителю для принятия управленческих решений, так как представление подобной информации требует определенной аналитической детализации, часто недостаточной в функционирующих на предприятии автоматизированных системах;

✓ для целей бюджетирования используется большой объем первичных данных, поэтому отсутствие автоматизированной системы управления приводит к слишком большим и зачастую неоправданным затратам на их обработку, а сроки обработки настолько велики, что обесценивают полученную информацию⁴.

Стимулируют руководство предприятия к внедрению компьютерных информационных систем управления такие факторы, как:

1) потеря средств (как обычные кражи из-за несовершенства документооборота, так и неоправданное отвлечение средств в отдельные активы из-за отсутствия оптимизации запасов);

2) рост компании, покупка новых бизнесов и невозможность эффективного управления из-за возросших требований;

3) потребности инвесторов (требования прозрачности, усиления контроля, увеличения стоимости активов);

4) потребности собственника (головной организации) в централизации и улучшении управления.

В настоящее время автоматизация систем бюджетирования в подавляющем большинстве компаний носит фрагментарный характер. На наш взгляд, при автоматизации системы бюджетирования необходимо использовать комплексный подход, когда консолидация информации происходит в единой информационной базе, и автоматизации подвергаются все участки компании.

Необходимость комплексной автоматизации системы управленческого учета торговой организации вызвана следующими причинами:

➤ несвоевременностью поступления информации для управления, трудоемкостью и длительностью ее извлечения при отсутствии или частичной автоматизации, невозможностью

⁴ Петров М. Влияние этапов развития бизнеса на выбор ERP-системы // Портал о ERP-системах (<http://www.erp-online.ru/analytics/experts/expert1.php>).

быстрого управления финансовыми потоками вследствие ручной консолидации информации (проблемы существенно усиливаются при возрастании количества подразделений и операций компании);

➤ значительной вероятностью технических ошибок при поэтапной ручной консолидации данных из разнородных источников;

➤ невозможностью контроля над утечками средств и товара из-за отсутствия возможности сопоставления осуществленных доходов и расходов с фактическими остатками денежных средств и имущества в рамках всей компании, особенно при выделении ее подразделений в отдельные юридические лица.

Таким образом, частичная автоматизация бюджетирования может не только не стать эффективной, а обернуться для предприятия лишними затратами на внедрение и дополнительной нагрузкой для персонала компании, что лишь усугубит положение. Она больше подходит для малых предприятий, где число операций невелико⁵.

Применение электронной учетной информации с целью повышения экономической эффективности работы предприятия – новый этап развития бизнеса, а владение технологиями обработки бизнес-информации – один из ведущих факторов повышения рентабельности, конкурентоспособности и выживания в будущем. Уже сейчас практически ни одна фирма не обходится без использования компьютерных информационных технологий. Но общая методология компьютерной автоматизации управленческого учета отсутствует.

Как правило, на крупных и средних предприятиях в системе бюджетирования используется некоторая информация из бухгалтерского учета или единая база данных для всех видов учета. Бухгалтерский учет не предоставляет всей информации, необходимой для принятия управленческих решений, либо предоставляет ее в иных разрезах. Это неизбежно приводит к ряду проблем при автоматизации бюджетирования, в частности, к сложности учета по проектам. Бухгалтерский учет обычно ведется в разрезе структурных подразделений. Для управленчес-

⁵ Воробьев А. К. Критерии выбора системы бюджетирования // Финансовая газета. 2006. № 32. С. 13–29.

ких целей наибольший интерес представляет учет доходов и расходов в рамках бюджетов. Получить такие данные из бухгалтерского учета очень сложно, а чаще всего просто невозможно⁶.

Таким образом, нецелесообразно автоматизировать бюджетирование без автоматизации бухгалтерского учета. В той или иной степени решить возникающие проблемы возможно с помощью определенных систем автоматизации бюджетирования. Предприятие, в зависимости от особенностей ведения хозяйственной деятельности, может выбрать наиболее подходящую систему.

В настоящее время многие предприятия используют программы, автоматизирующие управленческий учет, формирование управленческой отчетности и бюджетирование.

Эти программы можно условно разделить на пять групп, которые одновременно являются и своего рода этапами автоматизации.

1. Электронные таблицы (Excel, Lotus и т.д.).

Плюсы: не требуются затраты на приобретение ПО (входит в пакет программ Microsoft Office), нет необходимости в обучении персонала, широкие возможности форматирования отчетов, построения любых графиков.

Минусы: большая вероятность появления в расчетах ошибок, произвольного удаления данных. «Полуавтоматизированный» режим работы. Для получения консолидированной отчетности требуется достаточно много времени для сведения данных. Заложенная архитектура в файлах Excel не позволяет получать отчеты за любой период времени.

2. Программы бухгалтерского учета с возможностью ведения в них бюджетирования.

Плюсы: при удачной настройке позволяют сэкономить время на ввод операций, так как данные, внесенные бухгалтером, попадают и в управленческую отчетность.

Минусы: несовместимость бухгалтерских данных с управленческой отчетностью. Сложность внедрения и технического сопровождения. Большие затраты ресурсов при необходимости изменения структуры программы.

⁶ Гриценко А. К. Бюджетирование холдингов: проблемы и решения // Управление компанией. 2005. № 7. С. 173–186.

3. Программы, написанные собственными силами (макросы в Excel, SQL Server и т.д.).

Плюсы: при достаточно высокой квалификации специалистов АСУ и финансовых менеджеров велика вероятность создать программы автоматизации управленческого учета, отвечающие всем необходимым требованиям. Возможность безболезненного изменения структуры системы.

Минусы: необходимо время для разработки данного программного продукта. Необходимость постоянного поддержания и настройки программного продукта. Велика вероятность появления ошибок в создаваемой программе.

4. Профильные программы для управленческого учета, включающие процесс бюджетирования.

Плюсы: невысокая цена, короткий срок внедрения программы, отвечающей всем необходимым требованиям.

Минус: необходимость привлечения сторонних специалистов для существенного изменения структуры системы.

Как снизить стоимость внедрения

Консультанты, которые специализируются на внедрении корпоративных информационных систем, считают хорошим показателем, если стоимость проекта внедрения превышает первоначальную смету на 15%. На практике перерасход, как правило, выражается в более значительных цифрах. Вместе с тем существуют доступные и достаточно простые способы снизить затраты на внедрение⁷.

Совокупная стоимость владения автоматизированной системой бюджетирования предприятия или отдельными бизнес-процессами включает стоимость программного продукта (лицензии) и инфраструктуры, оплату работы собственной группы внедрения и сторонних консультантов, затраты на обучение сотрудников и поддержку системы.

При грамотном подходе расходы по каждой из этих статей можно оптимизировать.

Стоимость программного продукта является одной из основных затратных статей. Поставщики определяют ее

⁷ Осипов В. И., Шибалева О. В. Проблемы автоматизации управленческого учета // Бухгалтерский учет. 2007. № 7. С. 70–75.

по-разному: либо исходят из объема функций, либо из количества рабочих мест. При расчете оптимального количества рабочих мест нужно учитывать, сколько сотрудников в настоящее время выполняют функции, которые будут автоматизированы, и соответственно сколько человек будут выполнять эти же функции при работе с корпоративной информационной системой. Кроме того, необходимо определить, сколько времени потребуется каждому сотруднику на работу с системой. Так, если руководителю необходимо получать один-два отчета в день, то покупать для этого отдельную лицензию нерентабельно.

Затем нужно обратить внимание на специфику внедрения системы. Обычно между началом разработки проекта и началом промышленной эксплуатации КИС проходит от нескольких месяцев до нескольких лет. При правильном планировании мероприятий целесообразнее сначала купить только базовую лицензию, необходимую для тестирования и настройки системы, которая обойдется в 30–50% от общей стоимости всех лицензий, а остальные платежи внести на последней стадии проекта. Это лучше сделать еще и потому, что точное количество рабочих мест становится известно только на последнем этапе внедрения.

Пример. Компания IBS внедряла SAP R/3 на предприятии с общим количеством рабочих мест (пользователей) около 2000. Однако решено было купить всего 200 лицензий, которые используются в головном предприятии, а остальные предприятия (филиалы) были автоматизированы с помощью специально разработанной системы на базе «1С». Экономия составила около 50% от первоначально запланированной стоимости лицензий SAP R/3. Если учитывать сэкономленные расходы на поддержку SAP R/3 (до 20% от общей стоимости лицензий в год), то общая экономия получится еще больше⁸.

Создание инфраструктуры. Для всех более или менее крупных систем автоматизации нужны серверы и компьютеры определенной мощности, которых на предприятии зачастую нет. Расчет мощности требуемого оборудования базируется на количестве пользователей, которые одновременно будут работать

⁸ Савтюгин А. Особенности использования и внедрения ERP-систем в России (<http://cafe-bar.by.ru/test.html>).

в системе. Недооценка мощности приведет к тому, что система будет постоянно «виснуть». Кроме того, если система призвана объединить пользователей, находящихся в разных зданиях или даже городах, необходимо будет потратиться на обеспечение безопасной связи. Стоимость оборудования и работ при этом может составлять от тысяч до сотен тысяч долларов.

Снизить расходы на создание инфраструктуры можно двумя способами.

1. На начальном этапе внедрения корпоративной информационной системы необходимо только оборудование для разработки отдельных модулей, а также для тестирования работы программы, поэтому сразу покупать мощные серверы нет необходимости. Уже в процессе реализации проекта можно более точно определить требуемую мощность сервера на основе итоговой оценки количества рабочих мест. К тому же компьютерная техника дешеветь очень быстро, и в период с начала разработки проекта до начала эксплуатации цены на оборудование могут снизиться на 10–30%.

2. Здесь учитываются особенности самой системы: если выбранная система поддерживает архитектуру «Клиент-сервер» (принцип действия системы: все данные, вводимые в систему, хранятся на одном сервере, а все операции с этими данными выполняются на другом сервере), то основные затраты будут направлены на покупку и поддержание серверов, тогда компьютеры сотрудников можно не менять на более мощные.

Собственная группа внедрения. В нее должны входить как минимум по одному представителю от каждого функционального подразделения, а также координатор проекта. Затраты включают расходы на подготовку и обучение этих сотрудников, а также стоимость рабочего времени, потраченного сотрудниками на работу в группе внедрения в ущерб выполнению своих прямых обязанностей.

Обучение сотрудников и поддержка системы. Затраты на сторонних программистов и на курсы для новых сотрудников можно снизить на этапе выбора информационной системы, покупая продукты, которые созданы на базе платформы, хорошо знакомой сотрудникам ИТ-службы (конечно, при условии, что платформа будет современной). Тогда практически

не придется тратить на их обучение, а поддержку системы всегда можно будет осуществить своими силами⁹.

Другой способ сэкономить – обучить работе с системой только команду внедрения (как программистов, так и менеджеров) и создать собственную программу тренингов по работе с системой. Это особенно актуально для предприятия с множеством филиалов, в которых устанавливается единая информационная система.

Проведение всех описанных мероприятий позволит компании сэкономить от нескольких тысяч до десятков тысяч долларов.

Данные последних исследований успешных проектов (проанализировано более 20 предприятий среднего масштаба, где есть в среднем 50–200 и более рабочих мест, максимум – около 300) позволяют говорить о том, что средняя стоимость одного автоматизированного рабочего места на этих проектах составляет менее 1000 долларов.

Если говорить о сроках внедрения, то здесь важно отмечать, какие этапы и какие задачи автоматизируются, и в какой последовательности. Если подходить поэтапно к внедрению, в среднем срок внедрения одной подсистемы составляет приблизительно 1–3 месяца, целой системы автоматизации – до 2–3 лет. В зависимости от того, сколько подсистем будет внедрено и с какими этапами, длительность проекта может варьироваться.

Для получения первого опыта автоматизации бюджетирования оптимальны простые системы автоматизации управления, имеющие уже готовую настройку для ведения процесса бюджетирования, но обладающие возможностью изменения и настройки параметров ведения учета.

На наш взгляд, среди российских компаний преобладают решения типа «все в одном», которые очень часто не оправдывают себя, так как могут работать с очень ограниченным кругом задач. Зачастую в неудачах винят консультантов, предлагающих более сложные и, следовательно, дорогие решения, чем требует предприятие. Однако чаще всего представители предприятия просят именно ERP-систему, не задумываясь о том, что проще и разумнее воспользоваться другими средствами.

⁹ Кузовков М. Особенности выбора и внедрения IT-систем // Финансовый директор. 2007. № 4.

Выгоды

Следует признать, что экономическая эффективность внедрения закладывается ещё на этапе выбора бизнес-модели, реализуемой потом средствами автоматизации бюджетирования.

Информатизация бюджетов дает дополнительные возможности в управлении денежными потоками. Например, ощутимый экономический эффект уже в первый год эксплуатации системы проявляется в снижении дебиторской задолженности по итогам года и оптимизации кредиторской задолженности. Это достигается благодаря организации системы контроля над дебиторской задолженностью, основанной на регистрации в режиме on-line отгрузок продукции с соответствующими условиями платежей, что значительно сокращает просроченную дебиторскую задолженность, в первую очередь от мелких клиентов.

После внедрения системы компания получает дополнительные возможности при решении задач управления затратами, таких как создание эффективного механизма бюджетного планирования расходов и средств оперативного учета и контроля издержек на основе отклонений от нормативных и бюджетных значений. Например, использование средств ERP-системы позволяет организовать процедуры оперативного контроля фактических затрат на всех основных производствах. Благодаря этому предприятие может не только вести оперативный учет затрат в стоимостном выражении, но и формировать так называемые «приведенные» бюджеты (нормативные затраты на фактический объем производства). Даже если управление затратами в компании находится на стадии развития, в будущем от него можно ожидать более значительного экономического эффекта¹⁰.

Выделяются такие факторы эффективности от внедрения компьютерных информационных систем в процесс бюджетирования:

- дополнительные возможности в управлении денежными потоками;
- значительное укрепление платежной дисциплины;
- создание эффективного механизма бюджетного планирования расходов и средств оперативного учета;

¹⁰ Питеркин С. Общие принципы построения структуры проекта по внедрению ERP-системы // Портал о ERP-системах. (http://www.erp-online.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id-279).

- удобство и быстрота обработки информации;
- контроль издержек на основе отклонений от нормативных и бюджетных значений;
- комбинирование всех процессов в рамках одной интегрированной программы;
- обеспечение прозрачности всех экономических процессов.

Кроме того, внедрение системы дает дополнительные возможности при планировании производства, материальных ресурсов, загрузки мощностей. Реализация этих задач дает максимальный экономический эффект, но добиться их выполнения сложнее всего. Полностью на решение данных проблем руководство может рассчитывать в среднем через 2–3 года после ввода системы в промышленную эксплуатацию, хотя ощутимая экономия может наблюдаться и раньше.

Практически это означает необходимость создания единого информационного пространства, способного обеспечить сбор и структурирование всех первичных данных и формирование сводных отчетов, получатель которых имеет возможность проследить источник происхождения данных до первичного документа. Для создания оптимальной системы управленческого учета на предприятии мы считаем целесообразным применение ERP-системы, которая позволяет управлять предприятием на основе достоверных данных, собранных и обработанных со всех отделов предприятия. Достоверные данные можно получить только в том случае, когда все отделы предприятия работают с единым хранилищем данных (занося туда новые данные в режиме реального времени).

Способы автоматизации бюджетирования во многом зависят от особенностей бизнеса, сложившихся традиций управления, стратегических задач компании. Однако нужно понимать, что бюджетирование – это не цель, а средство поддержки принятия решений. Результатом ведения такого учета должны стать ясные и правдивые финансово-экономические показатели, основываясь на которых, руководство предприятия может им эффективно управлять. И, наконец, стоимость внедрения новых методов управленческого учета не должна превышать выгод от их использования.