

Критерии выбора информационных систем для эффективного бюджетирования

Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ»

Определены критерии выбора информационных систем при автоматизации бюджетирования. Рассмотрены особенности построения эффективной системы бюджетирования на промышленных предприятиях. Раскрыты теоретические аспекты бюджетирования, обоснованы его необходимость и значимость в структуре финансового планирования. Определены функции бюджета и основные преимущества внедрения принципов бюджетного планирования. Выделены основные задачи, которые должны быть решены с помощью автоматизации систем бюджетирования.

Ключевые слова: информационная система, автоматизация, бюджетирование, финансовое планирование, управление, контроль, принятие решений.

Интенсификация научно-технического прогресса, жесткая конкуренция, развивающиеся информационные технологии поставили отечественные предприятия в такие условия, когда становится сложнее прогнозировать будущую ситуацию и эффективно организовывать свою деятельность.

Для принятия осознанных и своевременных управленческих решений руководителю необходим прогноз, по которому можно оценить все вероятные трудности или возможные проблемы и выработать систему мер для их разрешения. Необходим инструмент, позволяющий проектировать желаемое будущее состояние предприятия, прогнозировать возможные изменения рыночной ситуации и определять наиболее эффективные пути достижения стратегических целей, наиболее точно определять потребность в ресурсах, обеспечивать согласованность в работе подразделений, контролировать результаты деятельности, стимулировать трудовую активность персонала.

Большое количество необходимой для аналитического анализа информации и многовариантность прогнозных расчетов предопределяют необходимость автоматизации системы бюджетирования. Но малый опыт использования бюджетного планирования и его автоматизации на украинских предприятиях не всегда позволяет руководителям эффективно выбрать информационную систему. Для решения этой проблемы необходимо определить функции бюджета, основные преимущества внедрения принципов бюджетного планирования, основные задачи, которые должны быть решены с помощью автоматизации систем бюджетирования, и критерии выбора информационных систем.

Необходимость применения на предприятии финансового планирования обусловлена тем, что оно позволяет выбрать наиболее эффективные пути его развития, воплощает намеченные стратегические цели в конкретные финансовые показатели, дает возможность оценить эффективность деятельности предприятия, помогает рассчитывать и следить за использованием финансовых ресурсов, а также может быть инструментом их привлечения. Планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий, а с другой – с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

Финансовое планирование по сути должно обеспечивать необходимый контроль за образованием и использованием материальных, трудовых и

денежных ресурсов, создавать необходимые условия для улучшения финансового состояния компании. Оно взаимосвязано с планированием хозяйственной деятельности и строится на основе других показателей плана (объема производства и реализации, сметы затрат на производство, плана капитальных вложений и др.). Понятие финансового планирования включает в себя множество составных элементов, образующих обширную теоретическую базу данного процесса. Среди таких элементов можно отметить:

- объекты и субъекты финансового планирования;
- задачи и методы;
- виды финансовых планов;
- инфраструктура и методология процесса планирования, другие элементы.

Финансовое планирование компании имеет следующую целевую направленность:

- обеспечение финансовыми ресурсами и денежными средствами деятельности компании;
- увеличение прибыли по основной деятельности и другим видам деятельности, если они имеют место;
- организация финансовых взаимоотношений с бюджетом, внебюджетными фондами, банками, кредиторами и дебиторами;
- обеспечение реальной сбалансированности планируемых доходов и расходов;
- обеспечение платежеспособности и финансовой устойчивости.

При осуществлении финансового планирования важно использовать методы, которые дадут возможность сравнить различные сценарии развития финансов предприятий и на основе систематизации и осмысления полученной информации выбрать оптимальные пути движения вперед и минимизации рисков. В практике финансового планирования чаще всего применяют методы экономического анализа, коэффициентный и нормативный методы составления финансовых планов.

Таким образом, финансовый план является основным документом, регламентирующим будущую деятельность предприятия. Этим обусловлена необходимость его регулярного составления и анализа.

Однако в украинской практике в силу нестабильности внешней среды у руководства многих предприятий сложилось мнение, что в настоящих условиях планирование деятельности на перспективу практически невозможно. Следует отметить, что подобное мнение является следствием ошибочного восприятия финансового плана как неизменного закона, обязательного для исполнения. Как только происходят определенные изменения, ставящие под угрозу выполнение поставленных задач, к разработанному плану постепенно теряется интерес по мере его отклонения от действительности.

Подобная ситуация легко разрешается посредством внедрения гибкой системы бюджетирования. Бюджет представляет собой отчет о желаемых результатах на момент формирования бюджета. Тщательно подготовленный бюджет является наилучшим стандартом, с которым сравнивают фактически достигнутые результаты, так как он включает в себя оценку эффекта всех переменных, которые прогнозировались во время разработки бюджета.

До недавнего времени общей практикой было сравнение текущих результатов с результатами за прошлый период или за аналогичный период в предыдущем году. В некоторых организациях такая практика является основным

методом сравнения до сих пор. Но такие исторические стандарты имеют существенные недостатки, так как при сравнении с ними не учитываются изменения в направлениях деятельности и планируемых программах на текущий год.

Сравнение фактических данных с бюджетными их значениями показывает области, куда следует направить в первую очередь внимание управляющих и необходимые управленческие воздействия. Анализ отклонений между фактически достигнутыми результатами и плановыми данными бюджета может привести к таким результатам:

- помочь идентифицировать проблемную область, которая требует первоочередного внимания;
- выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бюджета;
- показать, что первоначальный бюджет в некоторой степени был нереалистичным.

Характерная черта системы бюджетирования – многовариантность прогнозных расчетов, позволяющих выбрать оптимальный план развития предприятия. В целом расчет так называемого «гибкого бюджета», сформированного с учетом различных масштабов деятельности экономического субъекта, дает возможность выбрать корректный вариант затрат для каждого подразделения предприятия.

Если само по себе планирование необходимо для того, чтобы четко представлять, где, когда, что и для кого фирма будет производить и продавать, чтобы понимать, какие ресурсы и в каком объеме для этого понадобятся, то бюджетирование как основа планирования – это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах [1]. Бюджетирование помогает установить лимиты затрат ресурсов и нормативы рентабельности или эффективности по отдельным видам бизнеса. Превышение установленных лимитов – сигнал бедствия, повод разобраться в положении дел на конкретном участке и определить пути решения.

Бюджетирование как управленческая технология включает в себя три важнейшие составные части:

- технология бюджетирования, которая представляет собой виды и формы бюджетов, систему финансово-экономических показателей как основу построения бюджетов, порядок консолидации отдельных бюджетов в единый сводный бюджет;
- организация процесса бюджетирования, предусматривающая формирование финансовой структуры предприятия посредством определения центров финансовой ответственности, бюджетного регламента, этапов бюджетного процесса, графика документооборота, системы внутренних нормативных документов;
- информационные технологии, позволяющие не только разработать различные сценарии будущего финансового состояния предприятия, но и осуществить оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля.

Система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов, процедура формирования, согласования и утверждения бюджетов, контроль их фактического исполнения, нормативная база

(нормы, нормативы, лимиты), типовые процедуры и механизмы принятия управленческих решений.

Процесс разработки методологии бюджетирования и выбор информационной системы для автоматизации бюджетных процессов — это два последовательных этапа, которые не должны проводиться одновременно. Нередко консультанты по внедрению информационной системы утверждают, что «система может все», и просят заказчика представить финансовую структуру компании, бюджетные классификаторы и справочники, форматы бюджетов, их взаимосвязи и т. д. Заказчик вынужден либо разрабатывать их самостоятельно, либо подписывать дополнительный контракт на создание методологии бюджетирования. Затем он внедряет информационную систему и уже после разработки методологии выясняет, что приобретенное программное обеспечение не подходит для его бизнеса. Чтобы этого не произошло, сначала необходимо разработать методологию бюджетирования и только потом выбирать информационную систему.

Внедрение принципов бюджетного планирования имеет следующие преимущества:

- ежемесячное планирование бюджетов структурных подразделений даст более точные показатели размеров и структуры затрат и, соответственно, более точное плановое значение размера прибыли, что важно для налогового планирования (включая платежи во внебюджетные фонды);

- в рамках утверждения месячных бюджетов структурным подразделениям будет предоставлена большая самостоятельность в расходовании экономии по бюджету фонда оплаты труда, что повысит материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;

- минимизация количества контрольных параметров бюджетов позволит сократить непроизводительные расходы рабочего времени работников экономических служб предприятия;

- бюджетное планирование даст возможность осуществить режим строгой экономии финансовых ресурсов предприятия, что особенно важно для выхода из финансового кризиса.

Таким образом, исследование показало выгоды от использования системы бюджетирования. Очевидно, что даже идеально построенные бюджеты не смогут решить всех проблем. Однако они будут способны помочь руководителям предприятий понять, в чем эти проблемы заключаются и как максимально быстро и эффективно можно их решить.

Так как внедрение системы бюджетирования связано с рядом обозначенных проблем, то автор считает необходимым дальнейшие исследования посвятить совершенствованию методики планирования и контроля за результатом финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия посредством бюджетирования.

Как показала практика, многие предприятия вместе с постановкой бюджетирования пытаются его автоматизировать на основе электронных таблиц MS Excel. В этом случае бюджетная модель компании представляет собой набор связанных Excel-файлов. В такой системе бюджетирования центры финансовой ответственности получают из штаб-квартиры пустые формы бюджетов, которые заполняют и пересылают обратно для согласования и утверждения. Проблемы при такой организации работы возникают на каждом шагу: центры финансовой ответственности, несмотря на защиту, начинают менять формы, добавляя или

удаляя бюджетные статьи; постоянно возникают ошибки в перекрестных ссылках и макросах; наконец, штаб-квартира попросту не может разобраться, какой из присланных вариантов бюджета является последним. А если предприятие крупное, состоящее из большого количества центров финансовой ответственности, то система просто перестает справляться с большими объемами данных.

Таким образом, очевидно, что функционал Excel оказывается совершенно недостаточным для решения задач бюджетирования. Самый лучший выход в этой ситуации – использование специализированных средств. Самое худшее происходит тогда, когда предприятие начинает подстраивать свою систему бюджетирования под возможности Excel. В этом случае польза от такой системы бюджетирования невелика.

Существуют некоторые недостатки Excel, проявляющиеся в системах бюджетирования [3]:

- отсутствие в системах, построенных на базе Excel, централизованного хранилища, обеспечивающего целостность данных и приспособленного для их аналитической обработки. Как следствие возникают, например, проблемы с версиями бюджетов, среди которых чрезвычайно трудно отыскать актуальные;
- достаточно ограниченные возможности в части разграничения прав доступа;
- трудности плана-факта анализа;
- ограниченность средств анализа и прогнозирования;
- трудности с реализацией скользящего бюджетирования
- ограничения на размеры файлов и многие другие ограничения.

Данные недостатки относятся только к тому случаю, когда Excel является самостоятельным инструментом бюджетирования. Недостатки, присущие случаю, когда Excel является одним из интерфейсов работы со специализированной системой бюджетирования, отличаются от приведенных ниже и определяются главным образом самой системой бюджетирования.

Но самое главное ограничение Excel состоит в отсутствии средств групповой работы. Часто при формировании и последующей корректировке бюджетов подразделения активно взаимодействуют в поисках взаимоприемлемого варианта бюджета. В такой ситуации процедура согласования бюджетов между подразделениями может неоднократно повторяться. При этом после каждой корректировки необходимо проводить пересчет всех бюджетов компании. А сделать это вручную нереально как по причине ограниченности кадровых ресурсов, так и из-за катастрофического превышения отведенных временных лимитов.

Внедрение автоматизированной системы бюджетирования может изменить ситуацию. На сегодняшний день бюджетный процесс не может существовать без качественной поддержки со стороны автоматизированных решений, разработанных на основе специализированных программных средств. Основные задачи, которые должны быть решены с помощью автоматизации, заключаются в следующем:

- организация взаимодействия в рамках бюджетного процесса большого количества подразделений и сотрудников предприятия;
- быстрое проведение регламентных процедур и соответствующих расчетов;
- обеспечение сотрудников широкими возможностями для анализа данных;
- интеграция с системами бухгалтерского/управленческого учета.

Но сама по себе программа, автоматизирующая бюджетный процесс, не решает все проблемы предприятия. Проект создания автоматизированной системы бюджетирования по сложности сопоставим с автоматизацией бухгалтерского или управленческого учета. И безусловно, автоматизация бюджетирования должна начинаться не на пустом месте, а только после тщательной проработки всех методологических и регламентных вопросов.

Очень часто возникает ошибочное представление о том, что внедрение системы бюджетирования эквивалентно созданию системы управленческого учета. Следовательно, многие считают, что, внедряя систему бюджетирования, компания получает и систему управленческого учета в придачу. На самом деле это не так, поскольку система бюджетирования и система управленческого учета находятся на противоположных полюсах информационных систем, так как подходы, применяемые при создании данных систем, в корне различаются. Системы управленческого учета представляют собой системы транзакционного уровня, основная задача которых состоит в учете и хранении данных о всех совершаемых операциях компании. Системы бюджетирования являются представителями систем аналитической обработки данных. Основное назначение данных систем состоит в высокоуровневой оперативной обработке данных.

Различия в подходах заключаются в отличиях механизмов хранения и обработки данных. Компактность, целостность и непротиворечивость информации транзакционных систем приносятся в жертву ради скорости, информативности и удобства работы систем аналитической обработки. Таким образом, данные системы, работая вместе и дополняя друг друга, становятся мощной информационной основой для принятия обоснованных управленческих решений.

После разработки методологии бюджетирования работы по автоматизации распадаются на несколько основных этапов:

- формирование функциональных требований к системе и разработка Технического задания на автоматизацию;
- выбор специализированного программного комплекса;
- составление плана-графика работ по внедрению и выделение соответствующих ресурсов;
- формирование на основе разработанной методологии информационной модели;
- тестирование модели;
- разработка механизмов выгрузки данных прошлых периодов из старой системы планирования (или какой-либо учетной системы), последующей трансформации данных в необходимый формат и окончательной их загрузки в информационную модель новой системы;
- обучение сотрудников;
- разработка инструкций и руководств пользователей;
- опытная эксплуатация;
- доработка системы;
- ввод системы в промышленную эксплуатацию.

Заключение

В настоящее время на рынке присутствует большое количество систем, автоматизирующих процессы бюджетирования. При выборе автоматизированной системы необходимо учитывать, какие информационные системы уже установлены на предприятии. Это поможет обеспечить наиболее гладкое

взаимодействие существующих систем с внедряемой системой бюджетирования. Наилучший вариант возникает в случае использования систем одного вендора: это дает возможность с минимальными затратами добиться полной интеграции системы бюджетирования с учетными системами и в полной мере использовать весь функционал системы бюджетирования.

Хотя автоматизация и является ключевым фактором успешного функционирования системы бюджетирования, нельзя забывать о том, что никакая автоматизированная система не заменит специалистов, разрабатывающих бюджеты, и менеджеров, принимающих решения. Задача автоматизации состоит в том, чтобы создать в компании среду, в которой все возможности бюджетного подхода к управлению могли быть реализованы в полной мере.

Список литературы

1. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учеб. курс /И.А. Бланк. – М.: Ника-Центр, 2004. – 528 с.
2. Лихачева, Н.О. Финансовое планирование на предприятии / Н.О. Лихачева. – М.: Проспект, 2003. – 456 с.
3. Чурин, А.В. Как заставить систему бюджетирования работать / А.В. Чурин // Финансовый менеджмент. – М.: Дело и сервис, 2007. - №2. – С. 29 – 51.

Поступила в редакцию 24.05.12

Рецензент: к.э.н., доцент В.С. Куприянова, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков.

Критерії вибору інформаційних систем для ефективного бюджетування

Визначено критерії вибору інформаційних систем при автоматизації бюджетування. Розглянуто особливості побудови ефективної системи бюджетування на промислових підприємствах. Розкрито теоретичні аспекти бюджетування, обґрунтовано його необхідність і значущість у структурі фінансового планування. Визначено функції бюджету і основні переваги впровадження принципів бюджетного планування. Виділено основні задачі, які мають бути вирішені за допомогою автоматизації систем бюджетування.

Ключові слова: інформаційна система, автоматизація, бюджетування, фінансове планування, управління, контроль, прийняття рішень.

Criteria for selection of information systems for effective budgeting

The article is devoted to defining criteria for the selection of information systems for budgeting automating. The features of an effective system of budgeting in the industry. Are considered the article describes the theoretical aspects of budgeting, justifies its necessity and importance in the structure of financial planning. Functions of the budget and the major benefits of budgeting principles implementing are identified. The basic tasks that must be solved with automated systems budgeting are assigned.

Keywords: information systems, automation, budgeting, financial planning, management, control, decision-making.