

Проблемы внедрения системы бюджетирования в корпоративной информационной системе

© 2009 г., Харитонова Н. А., Харитонова Е. Н.*

Учитывая возросший интерес к автоматизированным системам бюджетирования и финансового планирования, в настоящее время российский рынок отреагировал значительным количеством соответствующих программных продуктов как иностранного, так и отечественного производства. Они разнообразны по построению, применяемым информационным технологиям, функциональной полноте и степени ориентации на сферу деятельности и размер промышленного предприятия.

Система бюджетного планирования может быть реализована средствами различного программного обеспечения, каждое из которых имеет свои достоинства и недостатки (табл. 1).

Опыт практического их использования свидетельствует, что лидирующее место среди предложенных программных продуктов занимает Oracle Fi-

ncial Analyzer, который поддерживает OLAP-кубы, то есть многомерность, а также имеет высокую производительность, что очень важно для формирования оперативных данных исполнения бюджета.

Следует отметить, что ввод в действие автоматизированной системы бюджетного планирования намного сложнее, чем остальных модулей корпоративной информационной системы по следующим причинам. С одной стороны, процесс составления бюджета последователен, он захватывает большинство жизнеобеспечивающих служб предприятия, а с другой, бюджетирование в ежедневном контексте не является жизнеобеспечивающей функцией предприятия, поэтому внимание на данную сферу управленческого учета распространяется по остаточному принципу.

Последняя причина очень показательна. Генеральный директор вмешивается в процесс внедрения любого программного приложения только после того, как поймет, что ему и его предприятию это приложение жизненно необходимо. Только генеральному директору под силу повести под единым лозунгом автоматизации системы бюджетирования все службы, сломив неминуемое возникающее при этом сопро-

* Харитонова Н. А. — д. э. н., профессор кафедры «Экономика и менеджмент» МИСиС;

Харитонова Е. Н. — к. э. н., доцент кафедры «Экономика и менеджмент» МИСиС

Таблица 1

Сравнительный анализ программных продуктов для бюджетного планирования¹

Наименование программного продукта	Тип	Производительность	Масштабируемость	Многоуровневость	Удобство интерфейса
Oracle Financial Analyzer	OLAP конструктор	Высокая	Высокая	Поддерживается	Среднее
Adaytume Planning	OLAP конструктор	Средняя	Средняя	Поддерживается	Среднее
Comshare MPC	OLAP конструктор	Средняя	Средняя	Поддерживается	Высокое
Hyperion Pillar	Параметризованная система	Средняя	Средняя	Поддерживается	Высокое
Hyperion Essbase	OLAP конструктор	Высокая	Высокая	Поддерживается	Среднее
Бюджетное управление	Параметризованная система	Низкая	Низкая	Не поддерживается	Высокое
Бюджетное управление Компьютерная технология бюджетирования (ИНЭК)	Параметризованная система	Низкая	Низкая	Не поддерживается	Высокое
Business Builder Application (СофтПром)	OLAP конструктор	Низкая	Низкая	Не поддерживается	Среднее

¹ Анализ произведен CAHANA Corporation

тивление персонала на повышение квалификационных требований, увеличение обязанностей. Поскольку интерфейс современных систем бюджетирования нацелен на топ-менеджмент, генеральный директор может на своем примере показать, как важны технологии бюджетирования, самостоятельно используя компьютерную программу.

Только тогда, когда ответственный за исполнение бюджета начнет работать с этим бюджетом, контролировать и анализировать полученные отклонения, бюджет станет по-настоящему достоверным. Построенная



Рис. 1. Схема процесса построения системы бюджетирования

система базы данных позволит осуществить оперативный анализ, а, следовательно, принимать оперативные решения по управлению всей компанией: например, по изменению структуры расходов предприятия или сортамента производимой продукции.

При построении системы бюджетного планирования финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия необходимо, во-первых, определиться с методикой бюджетирования, а уже затем с ее автоматизацией и выбором программных продуктов. Методика бюджетного планирования, по мнению авторов, должна быть представлена следующими положениями:

- установление центров ответственности, которые разделяются на центры прибыли, доходов, затрат и центры инвестиций. В рамках таких центров должны быть определены регламент бюджетного процесса и финансовая структура, определяющие кто будет составлять бюджет, кто контролировать, формировать сводный бюджет, кто проводить план-факт анализ;
- определение систем бюджетизируемых показателей. В рамках методики должен быть подготовлен перечень бюджетизируемых, контролируемых показателей, а также отчетных форм, предоставляемых высшему руководству;
- разработка регламента бюджетирования, который должен включать перечень ответственных за формирование бюджета по конкретным его статьям, центрам ответственности, порядок внесения данных в базу, контроль за формированием бюджета, порядок проведения корректировок, механизм анализа исполнения бюджетов по срокам с определением центров ответственности за конкретные функции.

При внедрении также необходимо разработать все основные аспекты процесса построения автоматизированной системы бюджетирования, включающие в себя методики составления бюджетов, проведения анализа отклонений между фактическими и плановыми данными, а также методики контроля (рис. 1).

Планирование и анализ бюджета — многомерная задача, предполагающая изучение его с применением различных финансовых инструментов по отношению к поставщикам, потребителям, видам продукции и услугам. Все это требует наличия соответствующих справочников, которых в системе бюджетного планирования должно быть столько, сколько требует аналитика формирования планирования и анализа исполнения бюджета.

В информационной системе авторами предлагается сформировать следующие бюджетные разрезы (рис. 2): версия бюджета, время, статья бюджета, статья затрат, центр ответственности (функциональное подразделение), место возникновения затрат, показатель бюджета. Следует подчеркнуть, что предлагаемая система основана на использовании понятия «статья бюджета», представляющего собой элементарную ресурсную позицию бюджета. В отдельных случаях термин «статья бюджета» может совпасть с понятием ресурса, а также источника получения дохода. Участие конкретных статей бюджета



Рис. 2. Система отображения плановых и фактических данных в корпоративной информационной системе

в конкретных бюджетных формах определяется экономическим смыслом хозяйственной операции и предложенной структурой рабочих листов каждого бюджета.

Статья бюджета — неделимый объект бюджетного планирования, отражающий конкретный экономический ресурс. Неограниченная система иерархии статей бюджета поможет обеспечить отображение информации для различных пользователей информационной системы с помощью процессов агрегации при анализе структуры бюджета в необходимом для конкретного пользователя разрезе. Система бюджетирования должна обеспечивать защиту информации и эффективное разделение доступа пользователей как к функциям (алгоритмам), так и к данным.

Для хранения значений за определенный временной период (день, месяц, квартал, год) авторами предлагается ввести такие размерности, как «время» и «версия бюджета», что поможет обеспечить различные режимы планирования и учета (в течение года — по кварталам, в течение квартала — по месяцам и т. д.), а также осуществлять всесторонний анализ бюджета.

В размерности «версия бюджета» можно выделить не только плановые версии сформированного бюджета, но и такие значения сегмента, как «факт», «прогноз» (сочетание фактических данных по истекшим периодам и плановых данных по запланированным периодам), а также «отклонение» (в абсолютных и процентных показателях).

Необходимость учета значений статьи бюджета в различных разрезах, оценки потребности, дебиторской и кредиторской задолженностей, платежей и поступлений денежных средств, учет взаимозачетов, остатков товарно-материальных ценностей на складах, незавершенного производства, остатков готовой продукции предопределяет формирование одного из основных разрезов бюджетной системы — «показатели бюджета».

Достаточно часто, если бухгалтеру поручено поставить на предприятии бюджетное управление,

он стремится бюджетировать движение по счетам бухгалтерского учета, в результате на предприятии бюджет формируется в виде оборотно-сальдовой ведомости. Хорошо, если менеджеры отдела сбыта владеют бухгалтерскими навыками, но коммерческий директор может не знать «про дебет и про кредит», он должен составлять бюджет продаж, а директор по производству должен знать только про бюджет прямых затрат на производство и т.д. При формировании автоматизированной системы необходимо, чтобы пользователь базы данных оперировал только теми понятиями, которыми он владеет, а при составлении бюджетов и формировании фактических данных целесообразно эти понятия «привязать» уже к бухгалтерскому учету.

Авторами предлагается следующий справочник «показатели бюджета» для расходной части бюджетов:

- расходы по обычным видам деятельности (себестоимость, где можно выделить отдельно коммерческие и административные расходы);
- прочие расходы;
- расходы капитального характера, вложения во внеоборотные активы;
- расходы будущих периодов;
- налог на добавленную стоимость (НДС);
- остаток дебиторской задолженности;
- остаток кредиторской задолженности;
- оплата денежными средствами;
- зачет взаимных требований.

Для бюджетирования доходной части авторами предлагается следующий перечень значений справочника «показатели бюджета»:

- выручка от реализации продукции, товаров, работ (услуг) без НДС;
- косвенные налоги (НДС, акцизы и т.п.);
- остаток дебиторской задолженности;
- остаток кредиторской задолженности;
- зачет взаимных требований;
- поступление денежных средств.

Данный перечень показателей бюджета поможет сформировать бюджет любого уровня, а также главный бюджет (бюджет прибылей и убытков).

После окончания процесса составления бюджета, необходимо «собрать» реестр фактических затрат и провести анализ исполнения бюджета. На практике при создании системы бюджетирования незаслуженно мало внимания обращается на задачи автоматизации учета исполнения бюджета, которые в большей мере поддаются автоматизации, нежели задачи планирования. Особенность алгоритмов учета исполнения бюджета заключается в том, что они во многом зависят от вида имеющихся на предприятии систем автоматизации, состава данных и принятой учетной политики.

Одним из самых распространенных алгоритмов автоматизации является формирование фактических данных на основании данных бухгалтерского учета. Он включает алгоритмы расчета значений статей на основании остатков, оборотов и проводок по счетам бухгалтерского учета. При этом применяются

«фильтры» по корреспонденциям счетов и признакам аналитики, а также таблицы соответствия показателей по статьям и многие другие приемы, позволяющие получить в автоматическом режиме максимум информации по исполнению бюджета. Если сложности с получением первичной информации в системе бюджетирования решены, то алгоритмы расчета будут представлять собой набор специализированных процедур, ассоциированных с видами используемых в управленческом и бухгалтерском учете документов.

«Факт» может декомпонироваться до документа, но только для справки, а сопоставляться на уровне агрегированной статьи затрат. Вот на этом уровне необходимо использовать оборотно-сальдовые ведомости бухгалтерского учета, чтобы ответственный за исполнение соответствующей статьи бюджета при входе в базу данных сразу мог сравнить заплани-

рованные им величины с фактическими, оперативно провести анализ и предоставить в экономическое управление объяснения по отклонениям, допущенным при исполнении бюджета.

Следует отметить, что использование в системе бюджетного планирования первичной информации может являться не только существенным подспорьем при автоматизации указанного процесса, но и источником дополнительных эксплуатационных затрат, поскольку исходные данные содержатся обычно в других информационных системах предприятия.

Решить проблему надежного взаимодействия системы бюджетного планирования с другими системами автоматизации предприятия поможет применение технологии хранилища данных, обладающей мощными средствами интеграции приложений.