

01/1	08/4		–
------	------	--	---

Таким образом, система «Галактика ERP» позволяет лизингополучателю без привлечения программиста автоматизировать встроенными в программу инструментами все схемы учета объекта лизинга, включая начисление амортизации суммой.

УДК 65.012.2: 681.3.01: 336.144

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ**

Аверина И.Н.

Брестский государственный технический университет

В настоящее время усиление тенденций неопределенности, связанных с конкуренцией и нестабильностью в условиях кризиса, делает смещение акцента с контроля прошлого к необходимости увеличения скорости реагирования на внешние изменения, то есть к гибкости экономического поведения предприятия. Тем самым, объясняется потребность в системе адекватного финансового управления у руководителей и собственников компании. Это связано, во-первых, с требованиями снижения затрат и повышения качества продукта, предъявляемыми все более конкурентным рынком, а во-вторых, с необходимостью совершенствования систем мотивации персонала. Таким потребностям как раз отвечает механизм бюджетирования.

Бюджетирование представляет собой управленческий инструмент планирования ресурсов, охарактеризованных в денежных и натуральных показателях для достижения стратегических целей бизнеса. Процесс бюджетирования заключается в систематической разработке курса действий на будущее, который отражает использование имеющихся в распоряжении предприятия ограниченных производственных, финансовых и человеческих ресурсов, с одной стороны, и прогнозируемую конъюнктуру рынка – с другой.

Бюджетирование – это современная технология менеджмента предприятия, основанная на учете и контроле финансовых потоков, их анализе и планировании. Бюджетное управление представляет собой систему управления компанией по центрам финансовой ответственности через бюджеты. Именно управления, а не только учета и контроля, поскольку бюджетирование является больше управленческой, чем учетной технологией. В процессе разработки бюджета все виды деятельности координируются таким образом, чтобы все структурные подразделения предприятия работали согласованно для достижения общей цели.

Целью бюджетирования является создание качественного информационного потока, необходимого для эффективного оперативного управления ресурсами компании и существующего в рамках единой информационной среды внутри предприятия. Используемые модели бюджетного управления встраиваются в общий процесс управления предприятием и охватывают полный цикл: анализ внутренней корпоративной информации и внешней среды предприятия → формулировка целей предприятия → планирование → реализация → контроль исполнения → анализ отклонений → перепланирование. Совершенствование бюджетного цикла представляет собой непрерывный процесс. Анализ фактически достигнутых показателей и отклонений должен дать возможность руководству организации ужесточить контроль над самим процессом составления бюджета.

Руководители и специалисты большинства предприятий знакомы с теми или иными задачами управления финансами, и многие из этих задач решаются на предприятиях. На сегодняшний день уже не стоит вопрос планировать или нет денежные потоки, обосновывать ли инвестиционные проекты и др. Вопрос состоит в том, как эти задачи решать эффективно, быстро и технологично. Можно говорить о технологизации процессов и задач управления финансами для максимального достижения целей (сейчас это называют реинжинирингом бизнес-процессов).

Сегодня в отечественных организациях бюджетирование применяется для того, чтобы контролировать отдельные показатели, например размеры дебиторской и кредиторской задолженности, либо чтобы установить уровни затрат в отдельных структурных подразделениях, то есть используется как инструмент финансового планирования, а не как инструмент управления активами организации, инструмент, позволяющий определять инвестиционную привлекательность отдельных направлений хозяйственной деятельности организаций. Отличия процесса бюджетирования по западным технологиям и в отечественной интерпретации представлены в таблице 1.

Таблица 1. Отличия процесса бюджетирования в западной и отечественной моделях

	Отечественная модель	Западная модель
Предмет	Финансовое планирование	Управленческая технология
Объект	Организация в целом	Организация в целом, подразделения, центры учета и ответственности, виды деятельности, виды продукции, отдельные контракты
Информационная база	Бухгалтерский учет и специальная аналитическая база	Бухгалтерский учет
Сфера охвата	Фрагментарный характер	Весь цикл управления

Организация	Специальное подразделение, опирающееся на данные бухгалтерского учета и аналитики	Часть бухгалтерского учета
-------------	---	----------------------------

Источник – [1].

Ограничение использования бюджетирования как технологии составления финансовых планов организации и его фрагментарный характер приводит к тому, что остальные стадии процесса управления – учет, анализ, контроль, корректировка и стимулирование – в основном не осуществляются. Причинами этого может служить значительно трудоемкий процесс разработки и согласования бюджетов. Внедрение автоматизированного ведения бюджетирования в рамках корпоративной информационной системы (КИС) позволило бы высвободить время для анализа и осмысления его результатов. Основная задача, решаемая в процессе внедрения системы бюджетного управления, состоит в корректной настройке справочников и определении источников формирования информации о деятельности структурных подразделений на основе бизнес-процессов, отраженных в КИС. Это достаточно длительный процесс, связанный с информационным и организационно-экономическим развитием предприятия. Внедрение системы бюджетирования предполагает значительную подготовку. Во-первых,

- определение целей бюджетирования, стоящих перед предприятием, которые должны выражаться через суммовые, количественные, процентные показатели; при этом цели должны быть не занижены и достаточно достижимы, иначе их стимулирующий эффект будет потерян;

- разработка форм бюджетов и их структуры; при этом в бюджеты включают наиболее значимые показатели – те, которыми реально можно управлять. Система построения бюджетов предприятия не должна быть перегружена несущественными показателями, так как это усложняет планирование и может сказаться на исполнении бюджетов. Для выработки оптимальной структуры бюджетов выделяют необходимое для эффективного выполнения процессов бюджетирования количество уровней управления и устанавливают на каждом уровне оптимальный для него набор показателей.

- выработка алгоритмов планирования и методологии формирования сводного бюджета;

- определение центров ответственности на предприятии.

В основу методологии автоматизации бюджетирования в отечественных ERP-системах положены зарубежные подходы к управленческой технологии. И прежде всего это касается определения структуры предприятия не по видам деятельности, как принято в отечественной практике, а по результатам деятельности, по используемым ресурсам или полученным доходам; в этом случае мы получаем финансовую структуру компании; элемент системы – центр финансовой ответственности.

Во-вторых, разработка и утверждение регламента процесса бюджетирования, а именно: назначение ответственных исполнителей;

описание источников информации; указание конкретных сроков. Немаловажное влияние на функционирование процесса бюджетного управления оказывает время и сложность согласования планов. Процесс согласования и утверждения бюджетов зависит от механизма консолидации бюджетов, количества участвующих в нем сотрудников и времени, затрачиваемом на каждом этапе согласования.

Выбор компьютерной программы – это, как правило, завершающий этап при постановке бюджетирования, но часто многие руководители именно с него все начинают.

Выбор системы автоматизации бюджетирования зависит в первую очередь от размера компании, уровня развития бюджетирования, требуемого масштаба и адаптивности будущей системы, а также бюджета, который компания может выделить на проект внедрения продукта. Развитие компании и совершенствование процесса бюджетного управления со временем приводят к увеличению числа менеджеров, вовлеченных в этот процесс, объема и сложности анализа информации.

Для автоматизации бюджетирования в настоящее время широко используется табличный процессор MS Excel, различные версии бухгалтерских программ, которые позволяют частично организовать автоматизацию бюджетирования на базе форм бухгалтерской отчетности, кроме того IT-компаниями предлагаются:

- специализированные приложения, например, «1С: Управление корпоративными финансами», «Инталев: корпоративные финансы» и др.;
- специализированные модули, интегрированные в корпоративные информационные ERP-системы;
- зарубежные программы, где составление бюджетов выполняется по международным стандартам без серьезной адаптации к отечественным условиям (SAP/R3, Project Expert и др.).

Поскольку бюджетирование призвано поднять качество управления предприятием на новый уровень, к системам его автоматизации предъявляются довольно высокие требования по функциям и механизмам их реализации, а также – требования по составу исходной информации, возможности ее формализации, детализации и представления.

В качестве инструментария, обеспечивающего автоматизацию бюджетирования в полноценном комплексе, можно рассматривать современные системы ERP-класса, представляющие собой программную среду, предназначенную охватить все ключевые процессы деятельности предприятия: закупки, продажи, производство, кадры, финансы и т.п. В современных информационных системах класса ERP, помимо задач по оперативной обработке текущих хозяйственных операций, решаются задачи детального планирования производства и логистики.

Методика бюджетирования во всех ERP-системах схожа и заключается в последовательном выполнении следующих шагов:

- начальная настройка подсистемы, состоящая из настройки справочников, модели бюджетирования, форм бюджетных отчетов и шагов бюджетного процесса;

- ввод плановых данных в подсистему бюджетирования;
- запуск и контроль бюджетных процессов (план-фактный анализ);
- контроль исполнения бюджетов;
- реформирование бюджетов.

Среди отечественных корпоративных информационных систем, автоматизирующих функции бюджетирования, особый интерес представляют такие программы, как:

1) «Галактика ERP», которая позиционирует себя системой ERP-класса с 2003 года и является совместной российско-белорусской разработкой;

2) «1С: Предприятие ERP», выпущенная в 2012 году фирмой «1С», программные продукты которой для бизнеса занимают лидирующее место по популярности.

Поскольку бюджетирование не регламентировано, как скажем, бухгалтерский учет, то реализация его происходит исходя из особенностей предприятия, применяемой схемы управленческого учета и практического опыта менеджеров. Поэтому для успешного внедрения корпоративных информационных систем в управление крайне важно изучить методологию, заложенную в основу функционала бюджетирования их разработчиками, и вписать в нее бюджетную модель предприятия.

На западных предприятиях в основном используются методики, основанные на процессно-ориентированном подходе к формированию системы бюджетирования и построению бюджетной модели. В отличие от организационной и финансовой структур, бизнес-процессы меняются достаточно редко, что обуславливает их использование в качестве основы для бюджетного управления. Процессный подход применяется при автоматизации и формализации всех процедур бюджетирования в виде установленных алгоритмов. [2]

Бюджетная модель предприятия – это ключевые факторы бюджетного процесса на определенный период: финансовая структура, принципы построения бюджетов, методика планирования, согласования, утверждения и корректировки бюджетов, принципы делегирования полномочий и мотивации участников процесса. Модель должна соответствовать виду деятельности и целям предприятия, с повышением уровня его организационной зрелости сложность бюджетной модели возрастает, так как растет степень интеграции процессов бюджетирования с другими процессами предприятия, и все более широкий спектр задач решается посредством бюджетов. Как правило, формирование системы бюджетирования строится на основе модели информационных экономических связей внутри предприятия. При этом должна быть обеспечена доступность исходных данных для планирования.

Постановка бюджетирования – процесс командный, а у процесса внедрения бюджетирования должен быть назначен куратор. Это позволит корректно настроить и в полной мере выполнить реализацию функций бюджетирования в любой информационной системе.

Автоматизация бюджетирования бесполезна, если полноценной его методологии на предприятии нет. Поэтому, прежде чем отдать предпочтение какой-либо компьютерной программе, необходимо определиться с организацией внутрифирменного финансового планирования, то есть проработать бюджетирование как управленческую технологию. При этом важно понимать, что, в свою очередь, без компьютеризации и автоматизации бюджетирование не может быть полноценным.

Бюджетирование в корпоративных информационных системах позволяет не только разрабатывать различные сценарии будущего финансового состояния предприятия, но и осуществлять оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля. Кроме того, преимуществами применения корпоративных информационных систем в бюджетировании являются:

- формирование плановых и фактических показателей бюджета из различных источников;
- прямое попадание фактических данных из первичных документов;
- доведение бюджетов до сведения всех пользователей КИС для мотивации работы;
- широкие возможности анализа бюджетов;
- взаимодействие с задачами, обеспечивающими работу основных бизнес-процессов компании.

Но при этом, нельзя не отметить следующие особенности, присущие внедрению систем бюджетирования:

- высокая стоимость программного обеспечения;
- сложность настройки;
- коренные изменения требований к системе бюджетирования в части детализации плановых учетных данных или организационные изменения в компании порой приводят к необходимости повторных работ по внедрению;
- огромную роль при внедрении систем бюджетирования играет административный ресурс;
- только одним программным обеспечением при бюджетировании не обойтись, должна быть выработана и детально описана бюджетная методология предприятия.

#### Список используемой литературы:

1. Руденко, И.В., Барановская, М.Ю. Методологические аспекты бюджетирования на предприятии / И. В. Руденко, М. Ю. Барановская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. № 3. – Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, С. 157–161.

2. Круглов, Д. Бюджетирование как управленческая технология и ее составные части / Д. Круглов // АПС «Бизнес-Инфо».

УДК 338.242

## **УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ПОСРЕДСТВОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ**

Куган С.Ф., Радчук А.П.

Брестский государственный технический университет

Анализ последних тенденций, характеризующих мировую экономику, показывает, что уровень развития страны и благосостояния населения во многом определяется способностью ее производственных предприятий адаптироваться к изменениям, происходящим под влиянием стремительных темпов научно-технологического развития. Жесткие рамки конкурентной борьбы делают неизбежным проведение целого комплекса системных преобразований в структуре производства. Одной из основных задач является повышение эффективности и совершенствование структуры экономики на основе приоритетного развития ресурсосберегающих, наукоемких и высокотехнологичных производств с высокой долей добавленной стоимости и предложением новых видов товаров и услуг. В этих условиях, организации строительного комплекса, под воздействием изменения спроса на продукцию, методов производства и обслуживания потребителей, сталкиваются с необходимостью проведения конкретных мероприятий, использования эффективного управления, методов осуществления необходимых преобразований.

Проблема информационного обеспечения менеджеров, позволяющая обоснованно и оперативно принимать управленческие решения, связанные с запасами материалов, существует на всех охваченных анализом предприятиях по производству сборного железобетона. Ввиду того что предприятия имеют многономенклатурное производство, широкий круг поставщиков материалов и потребителей продукции, повышенную загрузку производственной мощности в сезон, снижение для них финансовых расходов на создание запасов материалов и снижение простоев оборудования из-за критических ситуаций становится возможным только при получении необходимой оперативной информации за короткий промежуток времени.

В Республике Беларусь в течение последнего десятилетия ведется научный и практический поиск возможностей использования информации как существенного производственного фактора в период проведения рыночных реформ.

Сложные взаимоотношения субъектов хозяйствования в современных рыночных условиях накладывают свой отпечаток на состояние строительной