

оперативной информацией о затратах, которая используется ими для принятия эффективных решений и достижения желаемых результатов деятельности металлургического предприятия. Решение этих задач в основном реализуется через сбор и обработку информации, подготовку на их основе управленческих отчетов, с помощью которых осуществляется контроль за бюджетными показателями, отслеживание различных технологических процессов на различных уровнях управления предприятием. В этом плане управленческий учет затрат является также элементом системы оценки эффективности и контроля за деятельностью предприятия в целом, его отдельных структурных подразделений и центрах ответственности, в отдельности.

Список литературы:

1. Paul A. Sharman and Kurt Vikas, “Lessons from German Cost Accounting,” *Strategic Finance*, December 2008, pp. 28-35.
2. Ибрагимов А.К., Хасанов Б.А., Ризаев Н.К. Амалий бошқарув ҳисоби. Ўқув қўлланма. Т.: 2014 й.
3. Шитова Т.Ф. Использование современных информационных технологий для повышения эффективности управления корпорацией. Научно-практический и теоретический журнал «Международный бухгалтерский учет». ООО «Издательский дом «Финансы и кредит»», - Москва. Издательство: ООО «Информсервис». № 42 (240) – 2012 ноябрь С. 18 – 30

**И.Н.Аверина**

Брестский государственный технический университет  
г.Брест, Беларусь

---

### **Автоматизация бюджетирования: проблемы и перспективы развития**

**Аннотация:** В статье уделяется внимание проблемам и перспективам развития одного из актуальных направлений эффективного финансового менеджмента – автоматизации бюджетирования. При этом первоначально подчеркивается важность выработки на предприятии бюджетной модели и устойчивой управленческой технологии бюджетирования, а уже потом – внедрение ее автоматизации. Одним из перспективных направлений

автоматизации бюджетирования рассматривается его развитие в условиях комплексной автоматизации предприятия с применением корпоративных информационных систем ERP-класса на примере «Галактика ERP» и «1С: ERP Управление предприятием 2».

**Ключевые слова:** бюджетная модель, бюджетный процесс, ERP-система, «Галактика ERP», «1С: ERP Управление предприятием 2».

Для большинства предприятий в настоящее время основным проблемным вопросом является отставание системы управления от современных задач и потребностей. Одно из инновационных направлений развития эффективного менеджмента – это внедрение систем автоматизации бюджетирования.

Внедрение автоматизированной системы бюджетного управления – достаточно длительный процесс, связанный с информационными и организационно-экономическими преобразованиями на предприятии. Главная же проблема видится в том, что автоматизация бюджетирования бесполезна, если на предприятии не выработана грамотная методология бюджетного процесса. Поэтому, прежде чем отдать предпочтение какой-либо компьютерной программе и начать ее внедрение в бюджетную практику, необходимо определиться с организацией внутрифирменного финансового планирования, то есть проработать бюджетирование как управленческую технологию. При этом важно понимать, что, в свою очередь, без автоматизации бюджетирование тоже не может быть полноценным.

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).

Важно, чтобы на предприятии разработанная методика и алгоритмы бюджетирования были описаны в утвержденном руководителем «Положении о бюджетировании», обязательно включающем финансовую структуру предприятия, а именно:

- перечень центров финансовой ответственности (ЦФО) с указанием их видов,
- состав показателей бюджетирования,
- перечень видов бюджетов,
- бюджетный регламент.

Как известно, стоящие перед организацией цели в процессе бюджетирования трансформируются в планы деятельности, содержащие количественные финансовые и хозяйственные показатели. Бизнес-процессы бюджетирования не регламентированы законодательством, на каждом предприятии могут применяться свои модели и механизмы, реализующие в тоже время общую схему (рис. 1). [1, с. 92]

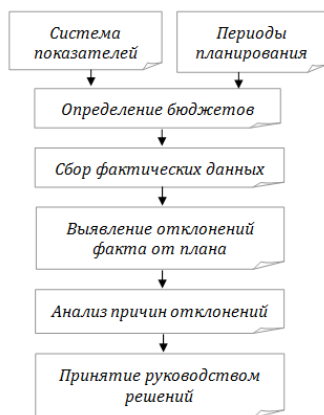


Рис.1. Общая схема процесса бюджетирования

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.

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.

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.

Бюджетирование выполняет три основные функции: планирования, учета и контроля [2, с. 29]. Поскольку оно призвано поднять качество управления предприятием на новый уровень, к системам его автоматизации предъявляются довольно высокие требования к механизмам их реализации, к составу исходной информации, возможности ее формализации, детализации и представления.

Выполнять данные функции могут как специализированные программные продукты, разработанные специально для бюджетирования, так и отдельные модули бюджетирования в рамках интегрированной корпоративной информационной системы. Однако на практике они либо ограниченно поддерживают основные этапы бюджетного цикла, либо полностью реализуют поддержку только одного из них, либо какие-то из этапов не поддерживаются вообще.

В качестве инструментария, обеспечивающего комплексную автоматизацию бюджетирования, можно рассматривать современные системы ERP-класса, представляющие собой программную среду, позволяющую 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.

В основу методологии автоматизации бюджетирования в отечественных ERP-системах, таких, например, как «Галактика ERP», «1С: ERP Управление предприятием 2» 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. Методика бюджетирования во всех ERP-системах похожа 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;
- контроль исполнения бюджетов.

Различие сравниваемых систем состоит в используемых механизмах ввода данных и алгоритмах реализации функций.

Проблема внедрения системы автоматизации бюджетирования – сложная и объемная настройка, корректное и последовательное выполнение которой крайне важно на начальном этапе.

Справочные данные (в «1С: ERP» – НСИ) – это ядро системы бюджетирования. Большинство предприятий имеют инструкции и схемы организационных потоков по составлению бюджета. Различные бюджеты состоят из статей, являющихся оборотными составляющими структуры бюджетов. Одна и та же статья может входить в разные бюджеты. Набор показателей бюджетов формируется самим пользователем, исходя из потребности отслеживания тех или иных остатков в различных бюджетах. В «1С: ERP» и в «Галактике ERP» статьи и показатели бюджетов – это ключевые элементы системы бюджетирования, для них пользователем может быть настроено до 6 уровней разнообразной встроенной в систему аналитики, количественный и валютный учет. В «Галактике ERP» для представления показателей бюджетов в различных аналитических разрезах используются также настраиваемые пользовательские аналитики [3]. Между статьями и показателями бюджетов пользователем должны быть определены связи по принципу – какое движение, по каким статьям влияет на увеличение показателя (приход), а какое – на его уменьшение (расход). Без привязки показателя к статьям система не сможет сформировать его значение [4, с. 23]. Корректность этой настройки в «1С: ERP» демонстрирует отчет «Проверка связей показателей бюджетов». Для статей и показателей настраиваются источники получения фактических данных в зависимости от статей и показателей или в зависимости от источников, в качестве которых могут выступать конкретные

хозяйственные операции оперативного учета, статьи активов и пассивов оперативного учета, движения по плану счетов регламентированного учета. При этом остатки по счетам могут быть использованы как показатели бюджетов, а обороты по счетам – как статьи бюджетов. Для настройки правил получения фактических значений в «1С: ERP» могут быть использованы инструменты системы компоновки данных (СКД).

Немаловажным требованием является наличие технологии обновления бюджетных справочников при последующем взаимодействии системы бюджетирования и действующих на предприятии учетных автоматизированных систем. Полноценное обновление предполагает хронологический учет всех изменений для статей, единиц организационной структуры и т.д.

На следующем этапе настройки как в «1С: ERP», так и в «Галактике ERP» описывается модель бюджетирования предприятия, которая включает в себя ключевые факторы бюджетного процесса на определенный период. Здесь указывается финансовая структура предприятия (ЦФО), задается период планирования, выбирается вид сценария, определяется учет лимитов расхода денежных средств.

На предприятии могут применяться различные модели бюджетирования. Для каждой модели пользователями разрабатываются свои бюджетные формы для ввода бюджетов и формы для бюджетных отчетов, включающие в себя статьи бюджета, показатель бюджета, нефинансовые показатели, формулы. Конструирование структуры бюджета в «1С: ERP» осуществляется вручную перетаскиванием необходимых элементов (таблиц, статей, показателей, аналитик и производных показателей) с использованием при необходимости инструментов СКД.

В «Галактике ERP» механизм формирования плановых и фактических показателей бюджетов реализован с помощью типовых финансовых операций (ТФО) для различных регистров управленческого учета (План, Факт и т.п.), настройка которых осуществляется на начальном этапе.

На этапе формирования плановых бюджетов в «1С: ERP» и в «Галактике ERP» имеются возможности автоматического их заполнения по настроенным формулам, предусмотрен интерактивный ввод значений с клавиатуры или загрузка данных в форму из внешнего Excel-файла. Бюджетные формы имеют встроенную возможность расшифровки рассчитываемых и заполняемых значений статей и показателей детализирующими отчетами.

В системе «Галактика ERP» отражение хозяйственных операций для бюджетирования организовано с помощью механизма разноски всех хозяйственных документов в книги плановых и фактических финансовых операций с помощью механизма ТФО.

Весь процесс бюджетирования как в «1С: ERP», так и в «Галактика ERP» можно контролировать с помощью различных диаграмм, оборотных ведомостей по статьям и показателям бюджетов, а также при помощи план-фактного анализа исполнения любого бюджета в любом аналитическом разрезе.

На завершающей стадии настройки процесса бюджетирования в «1С: ERP» описывается бюджетный регламент предприятия, запускающий бюджетный процесс, который для наглядности представляют в виде блок-схемы. В «Галактике ERP» это реализуется в модуле «Документооборот».

Управление бюджетным процессом или, другими словами, выполнение бюджетного регламента, можно осуществлять и с помощью любой другой системы электронного документооборота, внедренной на предприятии, а именно путём:

- использования шаблонов для проектов форм бюджетов,
- задания маршрутов согласования и списка согласующих лиц,
- указания начала старта бюджетной кампании и сроков согласования в днях на всех ее этапах,
- формирования задач ответственным лицам в соответствии с расписанием,
- инициации периодического повторения всего бюджетного процесса,
- определения способа согласования<sup>1</sup>,
- предусмотрения возврата проекта инициатору на доработку в случае несогласования,
- хранения всех версий бюджетов и списков лиц, участвующих в их доработке,
- создания отдельных мероприятий для окончательного заседания бюджетного комитета.

Внедрение новой автоматизированной системы следует рассматривать как путь к сокращению времени выполнения рутинных операций и их унификации, а не отказ от наработанных методов планирования. Система должна предлагать пользователю не только встроенные типовые алгоритмы, но и давать возможность расширять ее функционал описанием собственных схем.

---

<sup>1</sup> способы согласования: параллельный, смешанный или последовательный

Таким образом, автоматизированная система бюджетирования должна отвечать требованиям «открытости», то есть обладать гибкой настройкой на принятую схему планирования, иметь способы интеграции с используемыми на предприятии автоматизированными системами, поддерживать настраиваемый обмен фактическими данными из учетных систем, обладать возможностями отслеживания нормативов ключевых показателей.

Надо отметить, что предлагаемый функционал для бюджетирования в современных тиражируемых ERP-системах позволяют в полной мере учитывать специфику различных предприятий. В тиражируемых программах существует также возможность быстрого реагирования на изменения условий внешней среды (курсы валют, налоговое законодательство и т.п.).

В свою очередь надо отметить, что на культуре планирования сказывается низкая экономическая квалификация управленческого персонала. Как известно, для полноценного внедрения на предприятии системы ERP-класса до 25% времени должно быть уделено обучению.

Сам процесс внедрения автоматизации бюджетирования может быть длительным и трудоемким, но стоимостные и временные затраты в результате обеспечат позволят руководству получить финансовую прозрачность предприятия, а также повысить его инвестиционную привлекательность.

#### Список литературы:

1. Аверина, И.Н. Автоматизация бюджетирования в строительстве // Инвестиции, строительство, недвижимость как материальный базис модернизации и инновационного развития экономики: материалы VI Международной научно-практической конференции, 1-3 марта 2016 г.: в 2 ч. Ч. 1 [Текст] / под ред. Т.Ю. Овсянниковой, И.Р. Салагор. – Томск: Изд-во ТГАСУ, 2016. – 1084 с. – Ч. 1. – 570 с. С. 92-97
2. Тилов, А.А. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство. / А. А. Тилов, А. М. Павлова. – СПб.: Питер, 2007. – 144 с.
3. Корпорация «Галактика». Базовая документация. Версия 9.10.
4. Шевченко, Ю.А. Бюджетирование и управленческая отчетность в 1С: Предприятие 8 / Ю. А. Шевченко. – М.: «1С-Публишинг», СПб.: Питер, 2008. – 112 с.