

Данная статья посвящена поиску ответов на вопросы: почему бюджетирование и управленческий учет поддерживаются разными программными продуктами; чем руководствоваться при выборе программных продуктов; как обеспечить их совместную работу в рамках единого процесса управления?

Бюджетирование и управленческий учет - неразрывно связанные процессы корпоративного управления. Поэтому, когда ставится задача автоматизации этих процессов, естественной потребностью является интегрированная система, обеспечивающая их поддержку. В качестве такого решения обычно рассматриваются так называемые КИС - корпоративные информационные системы, претендующие на обеспечение всего цикла корпоративного управления, включая планирование, учет, контроль, анализ. Вместе с тем компании, внедрившие такие системы, часто ищут программные продукты, которые могли бы в полной мере удовлетворить их потребности в поддержке бюджетного управления.

### **ЧЕМ <ПЛОХИ> КОРПОРАТИВНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ?**

Прежде всего, нужно остановиться на ограничениях возможностей КИС.

В период всеобщего увлечения этими системами казалось, что проблема создания полностью интегрированной корпоративной системы управления - это вопрос только времени и денег. Но практика значительного числа проектов, из которых лишь немногие привели к созданию систем действительно высокой степени интеграции, показала, что в большинстве случаев создать систему, в рамках которой решались бы все задачи корпоративного управления, невозможно. Основные причины этого состоят в следующем:

- информационная система обеспечивает поддержку только формализованных процессов, т.е. таких, которые описаны и на практике выполняются в соответствии с утвержденными инструкциями. Неслучайно у разработчиков программного обеспечения существует поговорка: <Нельзя автоматизировать хаос>. Однако фактически даже в организации с хорошо отлаженным управлением, к тому же действующей в стабильных условиях, формализации поддаются не более 80% бизнес-процессов. Остальные 20% настолько изменчивы, что зафиксировать их практически невозможно.
- концепция КИС опирается на стандарт MRP (Material Resource Planning), регламентирующий лишь операционные бизнес-процессы-планирование производства и закупок для обеспечения поступивших заказов на продукцию. Однако деятельность реального предприятия не сводится к операционным бизнес-процессам. Скорее организацию можно представить как совокупность подсистем, взаимодействующих между собой. При этом производственная деятельность - лишь одна из таких подсистем. Дальнейшее развитие КИС привело к появлению новых обозначений, таких как ERP, но ничего не изменило по сути, так как модель организации, положенная в их основу, осталась прежней;
- компании редко строят свою деятельность на <однородном> бизнесе. Чаще всего их бизнес диверсифицирован в той или иной степени. Автоматизация управления такими <конгломератами> весьма затруднительна, когда ставится задача <свести> в рамках одной системы различные бизнес-процессы, принципы учета и планирования. Перед многопрофильными холдингами вообще нереально ставить задачу построения единой интегрированной системы, поскольку корпорации развиваются динамично: одни бизнесы покупаются, другие продаются, а внедрение информационных систем, как известно, длится годами. Из-за постоянного изменения структуры организации проект создания интегрированной системы для холдинга, однажды начавшись, может никогда не завершиться.

Следует подчеркнуть, что данные положения не следует рассматривать как критику ERP-систем. Речь идет лишь о том, что создание полностью интегрированного информационного обеспечения во многих случаях затруднено или невозможно.

### **ПРОГРАММЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАКРЫВАЮТ <БРЕШИ> В УПРАВЛЕНИИ**

Перечисленные проблемы приводят к тому, что на практике чаще всего осуществляется <лоскутная> автоматизация корпоративного управления, при которой информационные технологии внедряются, прежде всего, на тех участках, где наиболее ощутимы потери, связанные с отсутствием оперативной управленческой информации.

Какими же средствами обеспечить планирование, учет и контроль на верхнем уровне управления корпорацией? Ведь организация, как единое целое, нуждается в скоординированном планировании и систематическом отражении результатов своей деятельности. И в первую очередь это необходимо высшему руководству компании. Ответом на этот вопрос стало появление специализированных программных продуктов для бюджетирования. Их роль в используемом для корпоративного управления программном обеспечении состоит в интеграции процессов планирования, учета и контроля на уровне всей корпорации.

## ДВА СПОСОБА АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Для более точного понимания различий между КИС и системами бюджетирования необходимо обратить внимание на технологические различия между ними.

КИС являются системами транзакционного типа, обеспечивающими регистрацию хозяйственных операций и их интерпретацию в соответствии с управленческим планом счетов. В таких системах наиболее эффективно поддерживаются задачи управленческого учета. Однако для планирования деятельности предприятия на достаточно продолжительный период (квартал и более) транзакционный механизм в большинстве случаев практически не пригоден. Действительно, планировать деятельность предприятия с точностью до отдельных хозяйственных операций можно только в рамках вполне определенного заказа.

Системы бюджетирования по своей сути являются аналитическими инструментами, <заточенными> для накопления и анализа управленческой информации, которая представляется в виде многомерных таблиц. Они наиболее удобны для разработки и анализа планов. Однако решение задач учета на их основе связано с определенными сложностями. Такие системы не предусматривают непосредственной регистрации каждой хозяйственной операции. Поэтому либо данные о фактическом исполнении плана вводятся вручную в агрегированном виде (как сумма за определенный период по определенной бюджетной статье), 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. Как выбирать между ними, если существует необходимость комплексного решения задач управления?

## ОСНОВНЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

<Взаимоотношения> между КИС и системами бюджетирования в каждом конкретном случае могут быть различными. Здесь вероятно как <сотрудничество>, так и взаимное отрицание одного решения другим. На основе этих программных продуктов принципиально возможны три основных варианта построения управленческих систем планирования, учета и контроля:

- только КИС;
- система бюджетирования совместно с КИС;
- только система бюджетирования.

### **Только КИС**

Решения на основе КИС наиболее приемлемы 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.). Для таких организаций не имеют решающего значения задачи среднесрочного и долгосрочного планирования, формирования эффективного бизнес-портфеля, анализ стратегий поведения на рынке и связанных с этим сценариев. Это могут быть промышленные и торговые предприятия, имеющие стабильный рынок и не испытывающие потребности в постоянном

пересмотре своей стратегии.

### **Система бюджетирования совместно с КИС**

В решениях на основе специализированных систем бюджетирования заинтересованы, прежде всего, диверсифицированные компании, имеющие в своем портфеле набор <разнородных> бизнесов. Для управленческого учета и планирования в такой корпорации на уровне управляющей компании единственным возможным решением является автоматизированная система бюджетного управления (нетранзакционного типа). При этом в дочерних компаниях холдинга могут использоваться различные средства автоматизации, так или иначе интегрированные с информационной системой холдинга.

Практика такова, что предприятия, входящие в холдинг, уже имеют какие-либо средства автоматизации (на разных предприятиях различные). Поэтому задача автоматизации управления корпорации часто решается путем интеграции разнородного программного обеспечения. При этом основным <объединяющим> звеном выступает система бюджетирования корпорации.

Также необходимо отметить методологический аспект, связанный с неприемлемостью для холдинга реализуемого в транзакционных системах планирования на основе хозяйственных операций. Планирование деятельности корпорации осуществляется на основе показателей, устанавливаемых руководством для каждого бизнес-направления, и последующего согласования планов, обеспечивающих достижение этих показателей.

При этом отсутствие <мгновенного> доступа к оперативным данным является скорее преимуществом систем бюджетирования, чем их недостатком, поскольку руководству холдинга не нужна информация о каждой хозяйственной операции, осуществляемой в его дочерних компаниях. Уверенность руководства в необходимости такой информации свидетельствует, что оно некомпетентно.

### **Только система бюджетирования**

Система управленческого планирования, учета и контроля может быть полностью реализована на программном обеспечении для бюджетирования. Такого рода решения вполне приемлемы для небольших компаний, которые до определенного времени используют для этих целей электронные таблицы. В этих случаях программа бюджетирования может стать достойной заменой Excel. Очевидно, здесь не обойтись без ручного ввода данных, но при небольшом объеме операций такое решение может быть вполне приемлемым.

\* \* \*

Выбор той или иной модели автоматизации процессов управления зависит от ожидаемого эффекта, связанного с внедрением информационных технологий, и цены, которую готово заплатить предприятие за соответствующее решение.

---