

## Автоматизация бюджетирования для строительных холдингов

Казачков Андрей

Казанцев Кирилл

Экономикс бюро

В статье отражены вопросы технологии автоматизации бюджетирования для строительных холдингов, приведен анализ вариантов решения задачи бюджетного управления для строительных организаций и предложена авторская методика постановки автоматизированной системы бюджетирования для строительной организации. Особенность предлагаемой методики заключается в использовании проектно-сметной документации в качестве базы для планирования. Применение методики позволяет автоматизировать процесс планирования объема выполненных работ и расходов по работам, материалам, инструментам и механизмам как для каждого объекта строительства, так и для предприятия в целом, а кроме того, привлечь к участию в процессе бюджетирования все структурные подразделения.

Планированию в бывшем СССР всегда уделялось большое внимание: разрабатывались методики, нормировались затраты, контролировалось выполнение плана. Однако с распадом Союза прежние навыки оказались никому не нужными - методики были забыты, а плановики перекавалифицировались в бухгалтеров и финансистов.

### Бюджетирование в строительных организациях

Десятилетие рыночной экономики подтвердило ошибочность утверждения, что при рынке план не нужен. Наоборот, чем больше рынка, тем больше должно быть планов и тем большую роль приобретает планирование [8]. В последнее время термин <планирование> сменяется более специализированным иностранным термином <бюджетирование>. Под бюджетированием понимается управленческая технология финансового планирования, которая позволяет контролировать и анализировать планируемые и получаемые финансовые показатели [1].

Строительство, как немногие отрасли экономики, в силу длительного инвестиционного цикла немислимо без планирования в целом и бюджетирования в частности. Бюджетирование в строительстве - сложная вещь, потому что необходимо учитывать многие факторы, а именно:

- разработку проектно-сметной документации;
- взаимосвязь между подразделениями;
- использование субподрядных организаций;
- ограниченность материальных и трудовых ресурсов;
- своевременную поставку сырья и материалов.

Можно отметить следующие основные требования, предъявляемые к разработке бюджетов строительных организаций:

- в бюджетах необходимо учитывать последние достижения научно-технического прогресса, прогрессивные технологии выполнения строительных работ, широкое использование и распространение передового опыта, полное использование внутрипроизводственных ресурсов;
- бюджеты должны основываться на прогрессивных нормах расхода материальных, трудовых и денежных средств;
- бюджеты должны быть всесторонне обоснованными и базироваться на объективных технико-экономических расчетах;
- все бюджеты должны быть тесно увязаны;
- планы строительной организации должны быть тесно увязаны с планами специализированных субподрядных организаций, утверждены и доведены до исполнителей.

При планировании строительной деятельности предприятия должны использовать такие инструменты планирования, как составление сетевого графика работ и календарное планирование

ресурсов.

Сетевой график работ - это инструмент, используемый для планирования, составления расписания и мониторинга хода выполнения работ. Сетевой график отражает операции, которые необходимо выполнить, их логическую последовательность и взаимозависимость, а также, в большинстве случаев, время начала и окончания цепочки операций [10].

Календарное планирование ресурсов используется для увязки сроков сетевого графика с ограниченным наличием ресурсов у предприятия.

Применение календарного планирования позволяет:

- подсчитать сроки выполнения объектов строительства с учетом наличия ресурсов;
- выявить приоритеты использования имеющихся ресурсов;
- определить соответствие имеющихся человеческих и трудовых ресурсов выполнению объемов работ;
- оценить риски опоздания выполнения строительных работ при возникновении простоя в поставке ресурсов;
- определить неэффективное использование ресурсов.

Учитывая сложность и важность бюджетирования для строительных организаций, очевидно, что без применения современных информационных технологий и специальных программ обойтись просто невозможно.

### **Программное обеспечение для бюджетирования**

Программное решение для бюджетирования строительных организаций должно включать в себя следующие модули:

- собственно модуль планирования (бюджетирования);
- модуль связи с бухгалтерским (управленческим) учетом;
- модуль связи с разработкой проектно-сметной документации.

В настоящее время типовых комплексных решений, содержащих все три модуля, по мнению авторов, не существует. Имеются отдельные программные продукты, обеспечивающие некоторую функциональность двух из трех модулей. Это могут быть, например, бюджетирование и бухгалтерский учет, не имеющие связи со сметной документацией, или сметная программа и программа для ведения бухгалтерского учета (например, возможность выгрузки из сметной программы WinABePC в <1С: Бухгалтерия> данных для проведения операций списания материалов), не связанные при этом с бюджетированием.

Что касается собственно систем бюджетирования, на российском рынке сейчас представлено более десятка программных продуктов автоматизации бюджетирования. Они различаются функциональными возможностями, а также стоимостью внедрения и размерами предприятия, на котором могут работать.

Из западных систем на российском рынке наиболее известны:

- Oracle Financial Analyzer (OFA);
- Hyperion Pillar;
- Adaytum e.Planning Analyst;
- EPS Prophix Budgets;
- Comshare MPS.

Из отечественных продуктов выделяются:

- Инталев: Корпоративные финансы;
- Инталев: Бюджетное управление;
- Красный директор;
- Vplan;
- КИС: Бюджетирование.

В последние годы решения российских компаний, предлагающих собственные автоматизированные системы бюджетирования, по своей функциональности приблизились к западным аналогам. Кроме того, отечественные системы обычно отличаются более низкой ценой и лучшей интегрированностью с другими российскими пакетами, в первую очередь с бухгалтерскими программами.

Выбор автоматизированной системы бюджетирования для предприятия весьма важен и довольно сложен. Как правило, он подразумевает оценку имеющихся на рынке программных продуктов для ведения бюджетирования по следующим критериям:

1. Стоимость системы.
2. Возможность создания, анализа и контроля бюджетов предприятия.
3. Поддержка многопользовательской работы системы.

4. Импорт/экспорт данных в учетные (бухгалтерские) системы.
5. Возможности проведения анализа по принципу <если?, то?>.
6. Возможность внесения изменений в систему.
7. Наличие системы безопасности.
8. Наличие квалифицированной поддержки разработчика.
9. Наличие ряда успешных внедрений системы в России.

### **Варианты решения задачи бюджетирования для строительных организаций**

Для предприятия можно предложить три варианта решения задачи бюджетирования (финансового планирования) строительной деятельности:

1. Жить без планирования или <планировать на коленке>.
2. Самостоятельно разработать механизм и автоматизированную программу для планирования.
3. Осуществить постановку планирования совместно с опытными консультантами.

Первый вариант, т. е. осуществление деятельности без планирования либо <планирование на коленке>, подходит для небольших организаций, где имеющейся информации хватает для управления работой предприятия в целом (если при этом руководство обладает талантом определять один из оптимальных вариантов развития ситуации). В таком случае осуществление деятельности предприятия напрямую зависит от конкретного человека, и если он перестанет работать на компанию, бизнес может оказаться под угрозой краха.

С ростом и развитием бизнеса ситуация становится менее управляемой: количество вариантов развития событий многократно увеличивается и руководству становится сложно предвидеть оптимальный вариант развития событий. Поэтому основным способом повышения управляемости компании в данной ситуации считается внедрение автоматизированной системы бюджетирования.

Второй вариант предусматривает внедрение автоматизированной системы бюджетирования силами самого предприятия. Данный вариант обычно выбирается для минимизации денежных средств на внедрение. При этом не всегда учитывается, что на освоение технологии работы в программе и собственно технологии планирования может уйти довольно много времени и средств, поэтому такие внедрения делятся годами. Кроме этого, затраты на внедрение собственными силами являются недооцененными: нередко не учитываются оплата труда персонала, отвлеченного от выполнения своих прямых обязанностей, амортизация компьютеров, аренда помещения, расходы по найму дополнительного персонала и проч. Поэтому затраты на внедрение автоматизированной системы собственными силами соизмеримы с затратами на внедрение с привлечением сторонних консультантов.

Третий вариант предполагает внедрение автоматизированной системы планирования с привлечением консультантов со стороны. Отличительная особенность данного варианта - экономия времени, потому что, во-первых, сторонние консультанты являются экспертами в предметной области и обычно имеют наготове четкую последовательность действий по внедрению; во-вторых, эти специалисты нацелены на проект и не отвлекаются на исполнение прочих обязанностей (как сотрудники предприятия, своими силами внедряющего систему планирования); в-третьих, со стороны зачастую лучше видно слабые места организации предприятия и проще преодолевать организационные барьеры, существовавшие там в течение долгого времени.

### **Методика постановки автоматизированной системы бюджетирования для строительной организации**

Авторы данной статьи предлагают собственное комплексное решение задачи бюджетирования для строительных организаций. Оно базируется на значимости проектно-сметной документации для планирования деятельности строительной организации.

Собственно бюджетирование может осуществляться практически в любой системе бюджетирования из перечисленного ранее десятка программ (обязательным условием является наличие обмена с другими учетными программами). Например, удобно осуществлять бюджетирование в программном продукте <Инталев: Корпоративные финансы>. По мнению авторов, данная система автоматизации бюджетирования в наибольшей степени соответствует требованиям строительных предприятий: программа обладает необходимой функциональностью и относительно невысокой стоимостью, а также тщательно разработанной методикой планирования, позволяет загружать данные из других систем и формировать на основе загруженных данных плановые или фактические бюджеты.

В общую структуру программного комплекса входят:

- система планирования (любая система бюджетирования, позволяющая осуществлять загрузку/выгрузку данных в формате EXCEL, DBF или XML, например <Инталев: Корпоративные финансы>) - обеспечивает бюджетирование деятельности и проведение план-фактного анализа;

- сметная программа (любая сметная программа, поддерживающая формат выгрузки данных АРПС 1.10, например <Эрикос: Смета Плюс>, WinSmeta или Гранд Смета) - программное решение для подготовки проектно-сметной документации;
- бухгалтерская программа (любая бухгалтерская программа, <умеющая> выгружать данные в формате EXCEL, DBF или XML, например <1С: Бухгалтерия> или <1С: Подрядчик строительства>) - решение для ведения бухгалтерского и управленческого учета для строительных организаций.

Описание предлагаемой методики планирования (см. рисунок):



- в сметной программе составляется сметная документация по каждому объекту строительства;
- прямые затраты (материальные, затраты по оплате труда, машины и механизмы) по каждому объекту строительства из сметной программы посредством универсального формата обмена данными АРПС выгружаются в программу планирования (выгрузка с применением специальных обработок) для формирования плановых бюджетов;
- плановые данные по объемам и срокам выполнения работ, накладные расходы, прочие доходы и расходы планируются в программе планирования вручную;
- в бухгалтерской программе обрабатывается вся первичная документация, формируются финансовые результаты;
- фактические данные из бухгалтерской программы выгружаются в программу планирования для формирования фактических бюджетов;
- в программе планирования обрабатываются плановые и фактические данные, производится оценка имеющихся ресурсов, определяются сроки выполнения работ и планируются потребности в ресурсах, формируются основные (БДР, БДДС, ББЛ) и вспомогательные бюджеты, календарные планы по строительству (с применением специальных обработок).

#### Схема обмена данных

Можно отметить, что предлагаемый программный комплекс позволяет:

- автоматизировать бухгалтерский и управленческий учет в строительных организациях независимо от их формы собственности и видов выполняемых работ;
- автоматизировать процесс планирования объема выполненных работ и расход работ, материалов, инструментов и механизмов как по каждому объекту строительства, так и по предприятию в целом;
- формировать все основные и вспомогательные бюджеты;
- организовать календарное планирование работ и расходов по строительству;
- привлечь к участию в бюджетировании все структурные подразделения;
- исключить двойной ввод данных;
- обеспечить оперативность получения данных.

#### Список литературы

1. Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. - М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. - М.: Дело и Сервис, 2001.
3. Компания Инталев. Методическое руководство <5 шагов к бюджетному управлению>. Версия 2.0. - 2003.
4. Ступин И. Кирпичи для рывка // Эксперт. - 2004. - № (20) 421.
5. Серов В. М., Шлычков В. А. Экономика строительства: Учеб. пособие. - М.: Стройиздат, 1985.
6. Экономика строительства: Учебник / Под общей ред. И. С. Степанова. - 2-е изд., доп. и перераб. -

М.: Юрайт-Издат, 2003.

7. Составление смет в строительстве на основе сметно-нормативной базы 2001 года (Практическое пособие) / Под ред. П. В. Горячкина. - М.-СПб.: ООО <РЦЭС>, 2003.

8. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Омега-Л, 2004.

9. Дронченко О. Принципы эффективного бюджетирования // Финансовый директор. - 2002. - № 5.

10. Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. - М.: Дело и Сервис, 2003.

---