

8.2. ВЫБОР И ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ПРОДУКТА ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ И ИСТОЧНИКОВ ИХ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Савин В.Ю., аспирант кафедры учета, анализа и аудита

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

В статье рассматриваются актуальные вопросы, связанные с использованием современных информационных технологий в бюджетировании инвестиций и источников их финансирования в коммерческих организациях. Представлено авторское мнение относительно основных стадий выбора и внедрения соответствующих программных продуктов. Предложена классификация автоматизированных систем для бюджетирования с позиции рациональности их использования в целях повышения результативности управленческих решений инвестиционной направленности.

В условиях современного многообразия факторов внутренней и внешней проектной среды подготовку долгосрочных инвестиционных решений невозможно осуществлять без использования специальных компьютерных программных продуктов.

С развитием рынка и повышением конкуренции, в том числе и со стороны западных коммерческих организаций, российские предприятия вынуждены искать новые инструменты, обладающие не только учетными функциями, но и широкими возможностями проведения анализа, и поддерживающие процесс бюджетного управления.

Одной из первоочередных задач любой коммерческой организации является оптимизация инвестиций в предпринимательскую деятельность и источников их финансирования. Все больше руководителей современных коммерческих организаций приходят к пониманию того, что наилучшим образом эту задачу может решить только грамотно внедренная автоматизированная система бюджетирования инвестиций и источников их финансирования.

Поскольку потребность порождает спрос на соответствующие виды продукции, то в последние годы на рынке появилось множество управленческих технологий в сочетании с компьютерными программами, позволяющих пользователям автоматизировать процесс бюджетирования предпринимательской деятельности коммерческих организаций.

Специалисты по внедрению SAP подчеркивают, что автоматизация процесса бюджетирования позволяет решить следующие задачи:

- снизить сроки подготовки и согласования бюджетов;
- сократить трудозатраты на формирование бюджетов;
- обеспечить целостность и непротиворечивость бюджетных и фактических данных;
- предусмотреть требуемый уровень безопасности доступа к данным;
- обеспечить гибкость построения бюджетов и их адаптацию к изменяющимся внешним и внутренним условиям [4].

Внедрение современного информационного решения позволяет усовершенствовать принятую в организации методологию и регламенты процесса бюджетирования за счет широких функциональных возможностей, вклю-

ченных в представленные сегодня на рынке программные продукты по автоматизации бюджетирования.

При этом следует помнить, что внедрение автоматизированных систем бюджетирования инвестиций и источников их финансирования, являющихся по своей сути высшим уровнем эволюции систем управления, требует наличия достаточной зрелости системы управления предприятием, зрелости внутреннего информационного пространства коммерческой организации.

Результаты наших исследований показали, что наличие слаженного единого информационного пространства у организации является одним из обязательных условий для эффективного управления ее деятельностью. Задачи, решаемые в ходе автоматизации управленческой деятельности коммерческой организации, как раз включают оптимизацию структуры ее внутреннего информационного пространства и создание механизмов, обеспечивающих максимальную простоту получения и анализа заинтересованными пользователями информации об ее деятельности.

Комплекс автоматизированных информационных систем организации, должен максимально облегчить обработку, хранение и передачу данных используемых в работе ее структурных подразделений. В частности должна быть реализована автоматическая система управленческого учета, обеспечивающая требуемую для функционирования автоматизированной системы стратегического бюджетирования статистическую, нормативную, фактическую информацию о функционировании коммерческой организации (рис. 1).

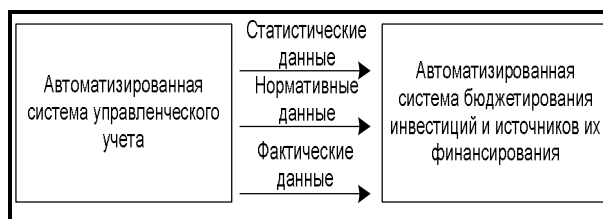


Рис. 1. Взаимосвязь автоматизированной системы управленческого учета и автоматизированной системы бюджетирования инвестиций и источников их финансирования

В самой же автоматизированной системе бюджетирования инвестиций и источников их финансирования осуществляется соответствующая обработка статистической и нормативной информации в ходе составления бюджетов и фактической информации на стадии контроля их исполнения. Неотъемлемым элементом стратегической системы бюджетирования является оценка планирования долгосрочных инвестиций организации и источников их финансирования. Соответствующие методы подготовки и обработки информации в рамках аналитической оценки проектов являются зачастую достаточно трудоемкими, во многих случаях их вообще невозможно реализовать без использования компьютерных технологий.

Эффективность долгосрочных инвестиционных проектов во многом обуславливается качеством составленных планов и качеством контроля их исполнения. Учитывая ограниченность времени сотрудников организации и существенные трудозатраты в рамках управления инвестиционными проектами на обработку информации и на формирование на основе полученных данных форм стратегических бюджетов, следует отметить су-

ществленное повышение эффективности при внедрении автоматизированных систем бюджетирования.

В результате использования в управлении инвестиционными проектами компьютерных программных продуктов снижаются затраты времени персонала коммерческой организации на обработку информации, формирование и согласование форм бюджетов. При этом высвобожденное время сотрудники используют на улучшение и уточнение долгосрочных планов и бюджетов развития организации, на текущий контроль корректности их исполнения, актуальности плановых заданий. Кроме того, внедрение автоматизированных систем бюджетирования деятельности коммерческой организации способно обеспечить наивысшую возможную степень точности и оперативности финансовой информации.

Сегодня на российском рынке представлено несколько десятков компьютерных информационных систем, предназначенных для автоматизации бюджетирования в коммерческих организациях. Данные программы различны по построению, применяемым информационным технологиям, глубине проработки функций и ориентации на количество пользователей.

Одной из главных задач рассматриваемой области исследования, не решенных на сегодняшний день, является отсутствие глубокой, всесторонней классификации программ для бюджетирования, определяющей концепции их построения и позволяющей пользователю выделить из всего разнообразия две-три системы для более детального изучения их возможностей.

Рекламные материалы, описывающие различные программы для автоматизации бюджетирования, как правило, включают огромный список выполняемых конкретной программой функций. Но если постараться сравнить программы между собой, то в большинстве случаев придется столкнуться с ситуацией, что перечень функций заявленных в различных программных продуктах примерно один и тот же.

Очевидно, что при отсутствии стройной системы классификации пользователи сталкиваются со значительными трудностями при выборе подходящего для них программного продукта.

Мы придерживаемся мнения что, обязательным условием эффективного исследования определенной области является на первом этапе выявление основных функциональных различий отдельных элементов и составление на данной основе общей классификации, подчеркивающей роль и место отдельных подгрупп элементов в системе.

Руководствуясь данными соображениями и проведя соответствующий анализ основных программных продуктов на данном рынке, мы посчитали правильным условно выделить два типа данных, которыми оперирует система бюджетирования:

- первая – плановые данные;
- вторая – фактические данные.

Проанализировав функционал, реализуемый информационными системами в отношении каждой из данных групп, мы пришли к выводу, что наибольшие различия, достаточные для выделения подгрупп программ бюджетирования, относятся именно к реализации в данных программах функционала обработки фактических данных.

Как уже подчеркивалось нами ранее, фактические данные играют важную роль при формировании бюджетов, выступая в виде массива соответствующих ста-

тистических данных. Фактические данные используются при текущем контроле исполнения бюджетов. По результатам анализа фактических данных проводится итоговый анализ исполнения бюджетов.

Для четкого понимания руководством коммерческой организации происходящего в рамках исполнения бюджетов требуется возможность проведения максимально глубокого анализа, вплоть до отдельных хозяйственных операций, т.е. до отдельных документов автоматизированной информационной системы управленческого учета.

Требуемые для успешного контроля исполнения бюджетов уровни документального раскрытия информации представлены на рис. 2.

- анализ достижения финансовых показателей;
- анализ групп однотипных хозяйственных операций, являющихся основой получения отдельных финансовых показателей;
- анализ отдельных хозяйственных операций.

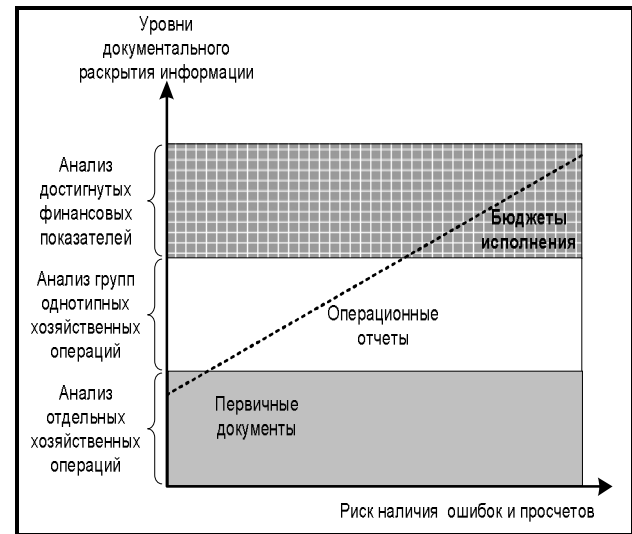


Рис. 2. Контроль исполнения бюджетов и уровни документального раскрытия информации

Кроме того, на схеме нами отмечен факт наличия преемственности информации в рамках выделенных уровней документального раскрытия хозяйственной деятельности организации, т.е. в начале в информационной базе по управленческому учету появляются документы, отражающие факты хозяйственных операций, затем данные по документам группируются в операционные формы отчетов, которые являются основой для построения итоговых бюджетов. Естественно, с каждым уровнем возрастает риск допущения ошибки в ходе обработки информации предыдущего уровня. Поэтому важно, чтобы руководство коммерческой организации в случае возникновения вопросов или сомнений по отдельным бюджетным показателям могло получить информацию о том, из каких операционных отчетов поступили данные и какие конкретные документы и хозяйственные операции были использованы при этом.

Таким образом, наиболее существенным и важным различием в современных компьютерных программах для автоматизации бюджетирования, по нашему мнению, является взаимосвязь получаемой системы бюджетирования с информационной базой данных, в которой отражается фактическое исполнение бюджетов, т.е. с базой данных системы управленческого учета.

Следует отметить, что, как правило, в организации, собирающей внедрить автоматизированную систему бюджетирования, к соответствующему моменту уже имеются внедренные автоматизированные системы бухгалтерского и управленческого учета.

В зависимости от степени обособленности информационной базы автоматизированной системы стратегического бюджетирования от информационной базы автоматизированной системы управленческого учета можно выделить три подхода к внедрению:

- автоматизированные системы стратегического бюджетирования и управленческого учета являются частями общей автоматизированной корпоративной информационной системы (**ERP** системы) и хранятся в одной общей базе. Выгрузка данных между подсистемами в данном случае не требуется;
- создание разделенного модульного варианта корпоративной информационной системы, то есть для автоматизации используется комплект программных продуктов одного производителя. Каждая программа в этом комплекте автоматизирует отдельную область управления коммерческой организацией и имеет отдельную информационную базу, но взаимосвязь между информационными базами в рамках системы программ от одного производителя максимально упрощена;
- использование компьютерных программ различных производителей для автоматизации различных областей управления обуславливает использование отдельных информационных баз для каждой программы. Процедура выгрузки при данном варианте является наиболее трудоемкой.



Рис 3. Варианты построения автоматизированной системы бюджетирования инвестиций и источников их финансирования

На сегодняшний день в рамках каждого из этих трех подходов представлено достаточно большое количество соответствующих программ. На рис. 3 выделены основные представители каждой из групп программ на рынке информационных систем.

В случае выбора специализированной автоматизированной системы следует уделить должное внимание организации процесса переноса данных из системы управленческого учета. Процесс бюджетирования характеризуется постоянной работой с большим объемом фактических данных. Поэтому при использовании обособленных программных продуктов в выбранную систему для бюджетирования будет необходимо постоянно переносить большой объем информации, что представляет собой достаточно трудоемкий процесс, занимающий много времени. При данном подходе существенно усложняется проведение оперативного анализа и контроля за исполнением бюджетов.

Недостатком выбора корпоративной финансовой системы с интегрированным модулем бюджетирования является во многих случаях то, что данные модули коробочных вариантов корпоративных автоматизированных систем представляют несколько меньший набор аналитических возможностей, настроенных по умолчанию.

Следовательно, подсистема бюджетирования должна легко встраиваться в учетную систему коммерческой организации, а не быть «вещью в себе». В таком случае можно рассчитывать на снижение трудоемкости работы, прозрачность и достоверность данных. Один из вариантов интеграции – налаживание автоматизированного обмена информацией между системами учета и бюджетирования, однако, на наш взгляд, наиболее эффективным является создание единых комплексных систем управления коммерческой организацией, включающих в себя подсистему бюджетирования.

При внедрении комплексных информационных систем и в ходе ее последующего обслуживания в случае поступления пожеланий заказчика специалист организации поставщика услуг может расширить аналитический функционал, подстроить программу под особенности данной организации, внести существенные изменения в методику анализа. Программы данного класса обладают достаточной гибкостью.

Кроме того, в большинстве случаев для каждой **ERP**-системы справедливо наличие организаций-партнеров, занимающихся непосредственными внедрениями. Зачастую накопленный при многочисленных внедрениях опыт аккумулируется ими в дополнительных функциональных решениях на платформе данной **ERP**-системы.

К примеру, на платформе «1С:Предприятие» имеются такие мощные программы для бюджетирования, как «ИНТАЛЕВ: Корпоративные финансы», «ИТАН: Управленческий баланс» и «БИТ: Казначейство и Бюджетирование».

Для Microsoft Dynamics AX разработаны «АНД Проект: Бюджетирование для Microsoft Dynamics AX», «Арбайт. «Бюджетирование: бюджетное планирование и управление», «ЛАНИТ. Бюджетирование и казначейство».

Существенный плюс варианта, в котором используется **ERP**-система заключается в том, что, как система бюджетирования, так и система управленческого учета работают в рамках одной общей информационной базы. В результате у руководства коммерческой организации появляется возможность контролировать испол-

нение бюджета, отслеживать финансовые показатели настолько оперативно, насколько это им требуется: ежемесячно, еженедельно и даже ежедневно и ежедневно. Кроме того, существенно повышается проверяемость данных.

Третий вариант является промежуточным подходом, при котором автоматизированная система бюджетирования и система управленческого учета реализуются в обособленных модулях – программных продуктах на одной технологической платформе одного программного разработчика. При этом процесс обмена данными между программами максимально упрощен.

Примерами таких решений на современном рынке компьютерных программ являются системы «1С:Консолидация» и Oracle Hyperion Planning.

Можно отметить, что вариант реализации системы бюджетирования в рамках общей ERP-системы является наиболее эффективным и привлекательным, так как не требует решать вопрос с переносом большого количества фактических данных между системами, позволяет за счет этого уменьшить вероятность возникновения на данном этапе ошибок, и обеспечивает оперативность контроля исполнения бюджета, таким образом, позволяя в реальном времени управлять бюджетами структурных подразделений коммерческой организации.

Однако для крупных холдингов, в которые входят отдельные группы коммерческих организаций, занимающихся различными направлениями деятельности и соответственно уже автоматизировавших бюджетирование в программных продуктах различных производителей, требуется инструмент, позволяющий свести и сопоставить бюджеты, составленные в разных программах. В данном случае, как раз, можно использовать обособленные специализированные программные продукты для постановки бюджетирования. В отличие от ERP-систем, бюджетирование в данных программах не предоставляет возможность оперативно контролировать бюджеты структурных подразделений, акцент сделан исключительно на управление отдельными бизнесами.

Третий вариант может быть полезен в случае, если существенная часть дочерних коммерческих организаций холдинга пользуется программой одного производителя, тогда программу для сведения и анализа бюджетных данных лучше использовать того же производителя.

Программы всех трех групп широко распространены, имеют тысячи примеров успешных внедрений, пользовались и продолжают пользоваться все возрастающим спросом.

Сделать правильный выбор в пользу одного из программных продуктов непросто, так как каждая коммерческая организация обладает своей спецификой, поэтому не существует программ, идеально подходящих под конкретную коммерческую организацию и ее потребности.

Пользователю, который хочет приобрести соответствующее программное обеспечение, придется решить вопрос о различии в эффективности применения программ, построенных на этих концепциях. В числе прочего значительную роль здесь играют задачи, которые требуется решить с внедрением автоматизированной системы бюджетирования.

Мы выделили шесть основных, последовательно протекающих, стадий имеющих место при внедрении автоматизированной системы бюджетирования:

- четкая формулировка целей и задач, которые должны быть достигнуты в результате внедрения;
- идентификация, описание и классификация форм бюджетов, их структуры, взаимосвязи и бизнес-процессов бюджетирования, подлежащих автоматизации;
- разработка системы критериев для оценки достаточности заложенного в представленных на рынке программах функционала для решения поставленных перед организацией целей, задач и его соответствие особенностям бизнес-процессов подлежащих автоматизации;
- оценка и выбор представленных на рынке программ в соответствии с разработанной методикой;
- разработка системы критериев оценки для выбора организации-интегратора выбранного программного продукта;
- оценка и выбор организаций-интеграторов для внедрения выбранного программного продукта.

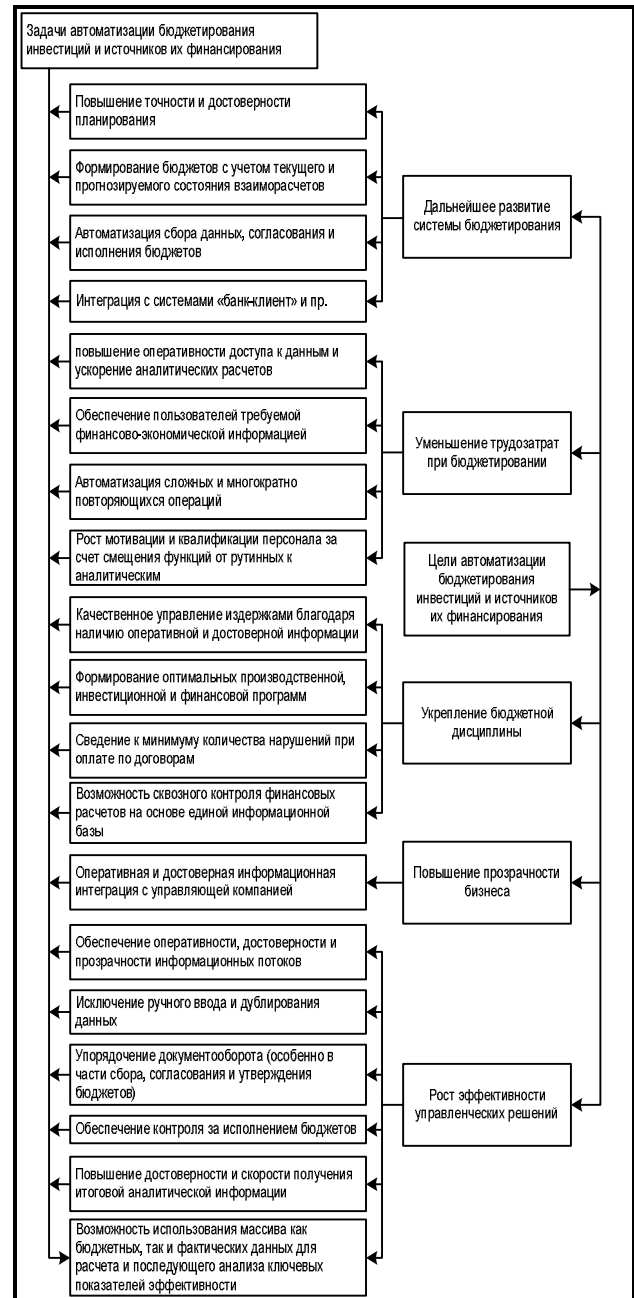


Рис. 4. Цели и задачи автоматизации бюджетирования инвестиций и источников их финансирования в коммерческих организациях

Что касается формулировки целей и задач, решаемых в ходе автоматизации бюджетирования инвестиций и источников их финансирования, то мы считаем вполне взвешенным подход, которого придерживаются специалисты ОАО «Сибур-Нефтехим» Переверзев Н. и Жужнева О. [2]. Разработанная нами на основании данного подхода схема представлена на рис. 4.

Далее следует руководствоваться следующим соображением: чтобы деньги, израсходованные на автоматизацию бюджетирования инвестиций и источников их финансирования, окупились чрезвычайно важно, предварительно разработать формы и структуру бюджетов, оптимизировать бюджетные бизнес-процессы и закрепить их в регламенте бюджетирования.

Перед непосредственным выбором и внедрением автоматизированной системы бюджетирования сначала необходимо составить такой важный внутренний документ, как:

- положение о бюджетном управлении, в котором указаны цели и задачи системы бюджетного управления;
- положение о бюджетном комитете;
- управленческая учетная политика;
- система целевых финансовых и производственных показателей деятельности коммерческой организации;
- финансовая структура;
- подробная структура бюджетов;
- регламент бюджетирования.

Отсутствие порядка подготовки и утверждения, уточнения и корректировки, контроля и анализа исполнения бюджетов может существенно замедлить процесс автоматизации бюджетирования и отрицательно сказаться на качестве полученной информации.

Подробнее остановимся на рассмотрении третьей стадии автоматизации бюджетирования инвестиций и источников их финансирования, на которой следует принимать решение о выборе соответствующего программного продукта.

Наше исследование показало, что совершенных программных пакетов не существует, тем не менее, всегда можно подобрать программу максимально подходящую для решения задач конкретной организации. На наш взгляд, чем полнее программный продукт соответствует функциональным потребностям коммерческой организации, тем лучше, поэтому следует разработать четкие критерии выбора программы и организации-интегратора, которая будет его внедрять.

Внедрение автоматизированной системы бюджетирования следует рассматривать как инвестиционный проект с соответствующими потоками доходов и расходов. По нашему мнению, для того чтобы такой инвестиционный проект был принят, выгода от внедрения системы должна быть выше стоимости внедрения.

Мы считаем, что для решения поставленных задач, наиболее целесообразно применять инструментарий функционально-стоимостного анализа, который позволяет значительно усилить внутренний контроль использования ресурсов и оптимизировать процесс управления инвестиционной деятельностью коммерческой организации.

Как отмечает Рыжова В.В.: «функционально-стоимостной анализ – метод технико-экономического анализа, направленный на повышение функциональной полезности объекта при минимизации затрат» [1, с. 14].

Основной смысл функционально-стоимостного анализа сводится к тому, что не следует умножать потребности, которые являются нецелесообразными, то

есть следует стараться минимальными усилиями добиваться максимальных результатов.

Эффективность функционально-стоимостного анализа заключается в том, что в основе его решений лежит использование мощных методов управления стоимостью, таких как:

- FAST (метод систематизированного анализа функций, их взаимодействия);
- «мозговая атака» (метод активации творческого мышления);
- морфологический анализ (метод системного поиска способов решения задач путем составления углубленной многоаспектной классификации характеристик задачи и комбинирования их значений для формирования новых вариантов);
- ТРИЗ (теория внесения изобретательских задач, используемая при поиске оригинальных технических решений для ориентации разработчиков на максимальное приближение к идеальному конечному результату).

Функционально-стоимостной анализ, FAST и ТРИЗ широко используются как в зарубежной, так и в российской практике промышленных коммерческих организаций и дают значительный экономический эффект.

Нами сделана попытка разработать методику применения функционально-стоимостного анализа при выборе программного продукта для автоматизации бюджетирования коммерческой организации и соответствующей организации-интегратора, которая осуществила бы его внедрение.

Оценка эффективности возможных инвестиций в тот или иной программный продукт должна проводиться по двум показателям: удельной потребительской стоимости и по критерию интегрального качества. Маркет, разработанной нами формы для оценки различных систем по автоматизации бюджетирования, представлен в табл. 1.

При выборе по результатам оценки конкретной автоматизированной системы следует руководствоваться правилом «чем относительно выше уровень потребительской стоимости и соответственно ниже критерий интегрального качества, тем лучше».

Для разработки системы критериев для конкретной коммерческой организации и последующей оценки программ на соответствие данной системе критериев следует образовать рабочую группу и привлечь в нее генерального, финансового и IT-директоров, а также всех сотрудников, участвующих в процессе составления, утверждения и согласования бюджетов, в особенности руководителей центров ответственности коммерческой организации.

После утверждения системы показателей для оценки программных продуктов автоматизации бюджетирования инвестиций и источников их финансирования в коммерческой организации, следует пригласить для презентации представителей организаций, внедряющих различные программные продукты.

При этом в ходе презентации следует задать специалистам, представляющим каждую программу соответствующие вопросы по каждому пункту из списка утвержденных критериев оценки, в этих целях также можно запросить демонстрационную версию программы.

Качество проведенной на четвертой стадии специалистами коммерческой организации оценки представленных на рынке программ в соответствии с разработанной методикой во многом обусловлено уровнем их компетенции.

Таблица 1

**МЕТОДИКА СРАВНИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ
КОМПЬЮТЕРНЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ И
ИСТОЧНИКОВ ИХ ФИНАНСИРОВАНИЯ**

Критерии оценки программы для автоматизации бюджетирования	Вес по значимости	Альтернативы	
		Програм-ма А	Програм-ма Б
Качество горизонтальной интеграции планирования (увязка целей и задач организации со стратегическими бюджетами, а их, в свою очередь, с ежегодными и ежемесячными бюджетами)	3	-	-
Качество вертикальной интеграции бюджетирования (увязка бюджетов различных центров ответственности коммерческой организации)	3	-	-
Формирование и ведение финансовых, операционных и вспомогательных бюджетов	2	-	-
Возможность бюджетирования от достигнутого (возможность переноса данных предыдущего периода на последующий, как с использованием поправочных коэффициентов, так и без них)	3	-	-
Гибкость настроек моделей бюджетов (в т.ч. последовательности формирования бюджетов)	2	-	-
Возможность реализации скользящего бюджетирования (позволяет всегда иметь в системе запланированный период, что помогает коммерческой организации более оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка)	2	-	-
Взаимосвязь показателей бюджетов и автоматический пересчет взаимосвязанных показателей в разных бюджетах при изменении одного из них	2	-	-
Поддержка мультивалютности	2	-	-
Контроль исполнения бюджетного регламента (система статусов и отслеживания осуществления бюджетов, назначение лиц, ответственных за отдельные операции, их контроль)	4	-	-
Сценарный подход к бюджетированию, анализ по принципу «если – то», то есть составление прогнозов при первоначально заданных условиях (построение бюджета по нескольким сценариям: оптимистичному, пессимистичному и др.)	2	-	-
Совместная работа нескольких специалистов над бюджетами	2	-	-
Наличие отраслевых решений, отражающих специфику хозяйственных операций, осуществляемых коммерческой организацией	5	-	-
Наличие положительной статистики примеров успешных внедрений данной программы	5	-	-
Удобные пользовательские интерфейсы	4	-	-
Качество представленных моделей бюджетов (реализация как устоявшихся, проверенных, так и передовых теорий планирования и стратегического управления)	4	-	-

Критерии оценки программы для автоматизации бюджетирования	Вес по значимости	Альтернативы	
		Програм-ма А	Програм-ма Б
Удобная консолидация бюджетов (для организации в рамках холдинга требуется исключение внутригрупповых оборотов)	3	-	-
Динамический бюджет	2	-	-
Разделение прав доступа (по записям, по статусу состояния бюджетной формы, по функции одобрения и пр.)	4	-	-
Возможность представления информации в виде графиков и диаграмм	4	-	-
Сортировка и отбор бюджетных данных	2	-	-
Формирование комплекса финансово-экономических показателей, характеризующих достигаемые результаты	4	-	-
Наличие достаточно глубокой и ясной, понятной пользователю интерпретации полученных показателей	2	-	-
Интеграция с системой управленческого учета и загрузка фактических данных	6	-	-
Возможность детализации показателей бюджета в операционных отчетах, и далее вплоть до отдельных операций, отражающих факты хозяйственной деятельности организации (технология Drill down или Data Mining)	6	-	-
Производительность и надежность системы	6	-	-
Загрузка данных из электронных таблиц	2	-	-
Устойчивость системы к взлому, обладает ли она возможностями защиты всей информации, ведения журналов изменений, гибким контролем доступа к данным	4	-	-
Масштабируемость системы (возможность при развитии бизнеса добавлять подразделения и пользователей для бюджетирования)	4	-	-
Наличие широкой сети сертифицированных организаций-интеграторов данной программы для внедрения и последующей поддержки	4	-	-
Удаленный доступ к системе посредством использования тонкого клиента (web-интерфейс)	2	-	-
Общий весовой критерий, взвешенные баллы	100	-	-
Затраты на систему всего, в том числе:		-	-
• стоимость программы для автоматизации бюджетирования		-	-
• стоимость комплекта сопутствующих программ и оборудования, обязательных для покупки при выборе данной программы для автоматизации бюджетирования		-	-
• стоимость внедрения данной программы сертифицированной организацией-интегратором		-	-
• стоимость обучения сотрудников		-	-
• стоимость услуг программистов и консультантов, которых потребуется привлечь для постпроектного обслуживания данной системы в течении следующего года		-	-
Уровень потребительской стоимости, балл./руб.		-	-
Критерий интегрального качества руб./балл.		-	-

Уровень оценки важности тех или иных оцениваемых параметров определяется наиболее актуальными для организации целями и задачами, которые она хочет достигнуть, внедрив у себя автоматизированную систему бюджетирования. При этом цели и задачи стоящие перед каждой коммерческой организацией специфичны.

Согласно результатам нашего исследования путем оценки представленных на рынке программ на предмет соответствия наиболее часто встречающимся требованиям коммерческих организаций к автоматизированным системам бюджетирования, среди представленных выше систем, позволяющих пользователям составлять бюджеты инвестиций и источников их финансирования, особое внимание, в каждой группе стоит обратить на системы российских разработчиков – «1С:Управление производственным предприятием» и «1С:Консолидация». По своим возможностям они практически не уступают западным аналогам, но по стоимости лицензий и внедрения в большинстве случаев оказываются более выгодным решением. Преимущество этих систем заключается в том, что их заказчики получают возможность быстрой обратной связи – такой широкой сети организаций-партнеров как у фирмы «1С» нет ни у одного из ее конкурентов. Многочисленные «1С Франчайзи» готовы проводить консультации по работе с программами, вносить изменения в коробочный продукт и дописывать необходимые конкретные функции организации.

Таким образом, для большинства средних по размеру организаций подойдет программа «1С:Управление производственным предприятием», представляющая собой флагманский продукт фирмы «1С», появившийся на рынке **ERP**-систем сравнительно недавно, в августе 2004 г.

Для оценки качества данной программы достаточно отметить, что она была разработана крупнейшей российской организацией по производству программ для автоматизации бизнеса, являющейся на сегодняшний день бесспорным лидером в автоматизации управления для малых и средних коммерческих организаций.

Что касается автоматизации крупных коммерческих организаций, то качество программы «1С:Управление производственным предприятием 8» также было высоко оценено потребителями. По данным проведенного за 2009 г. исследования IDC, за пять лет с момента выхода на рынок «1С:Управление производственным предприятием 8» заполнила почти четверть рынка (22,3%), обогнав по продажам такие известные российские и международные ERP бренды, как: «Галактика», Microsoft Dynamics, Oracle и заняла второе место после SAP [4].

При этом следует отметить, что стоимость «1С:Управление производственным предприятием 8» существенно меньше, чем стоимость **ERP**-систем зарубежных производителей. Поэтому, если бы оценка проводилась не по общей стоимости реализованных **ERP**-решений каждого производителя, а по количеству внедрений, то доля «1С:Управление производственным предприятием 8» была бы значительно больше.

ERP-система от фирмы «1С» отвечает всем требованиям к современному программному продукту по бюджетированию инвестиций и источников их финансирования, ее преимущественные черты заключаются в коротких сроках внедрения, невысокой стоимости лицензий и широчайшей сети сертифицированных партнеров «1С» для обеспечения постпроектного обслуживания программы.

Программа «1С:Управление производственным предприятием 8» включает такие подсистемы, как:

- «Управление производством»;
- «Управление продажами»;
- «Управление закупками»;
- «Управление денежными средствами»;
- «Управление персоналом»;
- «Управление оборудованием»;
- «Бухгалтерский учет»;
- «МСФО (GAAP)» и подсистема «Бюджетирование».

Подсистема «Бюджетирование» в части формирования управленческой отчетности позволяет:

- сформировать прогнозный баланс и ряд других прогнозных форм с учетом различных вариантов (сценариев) будущего финансового состояния коммерческой организации, проанализировать прогнозные показатели;
- составить управленческий баланс и другие финансовые отчеты по фактическим данным за выбранный период, провести финансовый анализ данных и сравнение прибыли с другим периодом;
- сравнить между собой два и более бюджета (в целом и по статьям), относящиеся к различным периодам времени, а также разные варианты (сценарии) бюджетов на один и тот же период; провести план-фактный анализ, выявить отклонения фактических значений показателей от плановых (в абсолютных величинах и процентах);
- провести сравнение фактических данных за несколько периодов;
- рассчитать показатели нестандартного типа (по формулам, которые задает пользователь системы) на основе плановых (бюджетных) или фактических данных.

Использование перечисленных возможностей подсистемы «Бюджетирование» позволяет сформировать необходимую для внутреннего контроля и анализа управленческую отчетность, например, отчет «Сравнительный анализ остатков на счетах бюджетирования».

Что касается холдинговых структур с наличием большого количества дочерних организаций, у которых установлены различные внутренние программы автоматизации управления, то здесь стоит учесть, ко всему прочему следующий важный момент. Большинство коммерческих организаций Российской Федерации и Содружества Независимых Государств используют программы автоматизации фирмы «1С». Это обусловлено высочайшим уровнем качества автоматизации всех разделов бухгалтерского и налогового учета, в котором заключается преимущество продуктов фирмы «1С», что признается даже ее конкурентами. Следует учесть, что в идеале система бюджетирования должна быть интегрирована в части получения фактических данных в систему управленческого учета, которая, в свою очередь, в целях избежания многократного ввода данных зачастую интегрируется в систему бухгалтерского учета. Поэтому интеграция с программными продуктами фирмы «1С» чрезвычайно важна, так как в большинстве случаев улучшает качество внутреннего контроля исполнения бюджетов.

Целесообразно в первую очередь присмотреться к наличию соответствующих систем бюджетирования от фирмы «1С». Результаты нашего исследования показали, что среди программных продуктов для коммерческих организаций по таким показателям, как «цена / качество», «скорость внедрения и настройки», «высокая гибкость» лидирует программа «1С:Консолидация».

После выбора конкретного программного продукта для автоматизации бюджетирования инвестиций и источников их финансирования следует определиться с выбором организации-интегратора данного программного продукта.

Таблица 2

**СРАВНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ-ИНТЕГРАТОРОВ
АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ И
ИСТОЧНИКОВ ИХ ФИНАНСИРОВАНИЯ**

Критерии оценки организаций-интеграторов	Вес по значимости	Альтернативы	
		Программа А	Программа Б
Уровень организации выполнения работ (система мер, направленных на максимальное использование ресурсов для обеспечения слаженной и ритмичной работы, в частности наличие внедренного у организации-интегратора ISO 9001)	5	-	-
Наличие у организации-интегратора должных компетенций для внедрения данного программного продукта, который выражается в наличии соответствующего сертификата организации-производителя программы (например, организации внедряющие «1С:Управление производственным предприятием» должны иметь статус «Центр компетенции»)	10	-	-
Наличие у организации-интегратора достаточного штата сертифицированных специалистов-консультантов и программистов по данному программному продукту	15	-	-
Целевая направленность руководства организации-интегратора, потенциального руководителя проекта, проектной команды (характеризует степень психологической установки на выполнение взятых на себя обязательств)	10	-	-
Наличие положительной статистики успешных внедрений данной программы конкретной организацией-интегратором	10	-	-
Потенциальные возможности потенциального руководителя проекта, проектной команды (характеризует способности личности реализовать проект, наличие у него должных компетенций)	15	-	-
Сроки внедрения	15	-	-
Коэффициент автономии	10	-	-
Коэффициент ликвидности	10	-	-
Общий весовой критерий, взвешенные баллы	100	-	-
Затраты на систему всего, в том числе:	-	-	-
• стоимость услуг по внедрению данной организацией-интегратором	-	-	-
• стоимость обучения сотрудников в ходе внедрения данной организацией-интегратором	-	-	-
• стоимость услуг программистов и консультантов данной организации-интегратора, которые потребуются привлечь для постпроектного обслуживания внедренной системы в течение следующего года	-	-	-
Уровень потребительской стоимости, балл./руб.	-	-	-
Критерий интегрального качества руб./балл.	-	-	-

Для решения данной задачи нами разработана методика оценки возможных организаций-интеграторов системы бюджетирования инвестиций и источников их финансирования. В этих целях, на основе тщательного изучения литературных, нормативных, методических источников, авторских исследований практики принятия подобных решений, нами составлена система критериев оценки, представленная в табл. 2.

В целях разработки системы критериев применительно к конкретной коммерческой организации целесообразно использование рабочей группы, в состав которой входят генеральный, финансовый и IT-директоры. После утверждения данной системы показателей для организаций-интеграторов следует запросить у них соответствующие данные для определения установленных критериев. В частности следует получить информацию о составе проектной команды, на которую может рассчитывать коммерческая организация.

По результатам оценки всех претендентов, на шестом этапе, осуществляется оценка и выбор конкретной организации-интегратора для внедрения выбранного программного продукта.

В целом из рассмотренного материала видно, что для успешного внедрения системы бюджетирования необходимо оценить множество факторов, связанных с общим уровнем управленческой культуры в коммерческой организации. Бюджетирование инвестиций и источников их финансирования, прежде всего, представляет собой систему жестких порядков или процедур, которые, с одной стороны, облегчают работу, а с другой – требуют от руководителей центров ответственности коммерческой организации дисциплины и подчинения единым правилам. Таким образом, при разработке бюджетной системы важно учитывать управленческую «зрелость» организации. В том числе это относится к наличию в организации отлаженной системы управленческого учета, системы стратегического управления и системы мотивации специалистов.

Литература

1. Новости IBUSINESS. IDC: 1С преодолела отметку в 20% на российском рынке ИСУП [Электронный ресурс] // Новости IBUSINESS. URL: <http://www.ibusiness.ru>.
2. Переверзев Н. Как выбрать систему для автоматизации бюджетирования [Электронный ресурс] / Переверзев Н., Жужнева О. URL: <http://www.fd.ru>.
3. Рыжова В.В. Функционально-стоимостный анализ в решении управленческих задач по сокращению издержек [Текст] / Рыжова В.В. – М.: ЭКСМО, 2009. – 14 с.
4. SAP. Решение SAP для планирования и бюджетирования [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sap.ru>.

Ключевые слова

Стратегический менеджмент; бюджетирование; стратегическое бюджетирование, инвестиции; автоматизация бизнеса; ERP-системы; бюджетирование инвестиций и источников их финансирования.

Савин Владимир Юрьевич

РЕЦЕНЗИЯ

В данной статье представлено подробное описание основных стадий осуществления выбора и внедрения автоматизированных систем бюджетирования, позволяющих обеспечить должное обоснование принимаемых стратегических инвестиционных решений, указано место, которое они занимают сегодня во внутреннем информационном пространстве организации.

Автором предложена группировка программных продуктов для автоматизации бюджетирования в зависимости от целей использования, дана подробная оценка каждой группы. Организации могут выбрать специализированную автоматизированную систему, либо использовать комплексную автоматизированную систему управления деятельностью организации, содержащую в себе модуль бюджетирования, также можно организовать внутреннее автоматизированное информационное пространство организации на основе нескольких обособленных программных продуктов одного производителя. В статье предоставлен аналитический обзор предлагаемых сегодня на рынке автоматизированных систем программных продуктов, входящих в каждую из выделенных групп.

Статья полностью соответствует требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и рекомендуется к печати.

Чая В.Т., д.э.н., в.н.с., профессор кафедры учета, анализа и аудита Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

8.2. CHOOSING AND IMPLEMENTING SOFTWARE TO AUTOMATE THE BUDGETING OF INVESTMENTS AND FUNDING SOURCES

V.Y. Savin, Post-graduate Student

M.V. Lomonosov Moscow State University

The article deals with topical issues related to use of modern information technologies in investment budgeting and funding sources of a commercial enterprise. Author's opinion regarding the main stages of selection and implementation of appropriate software is presented. The classification of automated systems for budgeting is shown from the perspective of their effectiveness in order to enhance the managerial decisions of investment focus.

Literature

1. V.V. Ryzhova. Functional and cost analysis in managerial tasks to reduce costs [Text] / V.V. Ryzhova. – M.: Jeksmo, 2009 – 14 p.
2. N. Pereverzev. How to choose a system for automating the budgeting [Electronic resource] / N. Pereverzev, O. Zhuzhneva. URL: <http://www.fd.ru>.
3. SAP. SAP for planning and budgeting [Electronic resource] / SAP. URL: <http://www.sap.ru>.
4. News ibusiness. IDC: 1C broke the mark of 20% in the Russian market ERPS [Electronic resource] / News ibusiness. URL: <http://www.ibusiness.ru>.

Keywords

Strategic management; budgeting; strategic budgeting; investment; business automation; ERP systems; budgeting of investments and funding sources.