

# СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ: УЧЕТ, АНАЛИЗ И ТОТАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

Задачу бюджетирования приходится решать каждой компании. Можно, конечно, считать по старинке на коленке, но тогда и результат будет соответствующий. Успешная организация немыслима без применения современных IT-систем бюджетирования

Текст **ИВАН СЕРГЕЕВ**

## Формула прибыли

Типичный метод бюджетирования отечественной компании – бюджетирование, отталкивающееся от предыдущего периода. Реализуется крайне незамысловато: в прошлом квартале (полугодии, году...) были продажи X, поэтому будем стремиться к показателям X + Y, приходу денег Z и т. д. Однако все не так просто. Например, увеличение продаж приводит к аренде дополнительных складских помещений, росту транспортных и логистических расходов. Как правило, приход денег уменьшается из-за отсрочек платежей и уменьшения отпускной цены. И все это надо учесть.

Современная система бюджетирования – это совокупность математических формул, отражающих зависимости и взаимовлияния различных бизнес-процессов компании. При этом система оперирует не только понятиями «товар», «цена», но и «бюджет доходов и расходов», «логистика складов» и многое другое. Все это в комплексе позволяет создать гибкую и прозрачную бюджетную модель компании. Одно из главных качеств такой системы – способность корректно оперировать консолидированной финансовой информацией, которая аккумулируется в различных подразделениях компании, предоставляющих необходимые данные. Важна

## ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ КОМПАНИИ «ФОРС – ЦЕНТР РАЗРАБОТКИ» АЛЕКСЕЙ ЛАПИРОВ О ПРОБЛЕМАХ ВЫБОРА ОПТИМАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ТРЕБОВАНИЯХ, КОТОРЫМ ОНА ДОЛЖНА ОТВЕЧАТЬ

На рынке предлагается большой выбор систем бюджетирования. И встает важный вопрос выбора того или иного продукта, набора критериев, которыми следует руководствоваться. Здесь нужно прояснить два вопроса: наличие возможности вовлечения финансового директора в процесс внедрения системы бюджетирования и существование в организации регламентов, определяющих этапы этого процесса и его участников. Если данные условия выполнены, можно определяться с системой. В идеале она должна отвечать следующим требованиям:

- Возможность интеграции с основными бухгалтерскими системами и обеспечения двустороннего обмена данными.
  - Методологическая поддержка скользящего бюджетирования и определения сценариев. Нестабильные рыночные условия и необходимость организации гибкой работы с контрагентами требуют от финансового инструментария возможность поддерживать разные варианты развития событий, причем синхронизировать их с учетом данных на сегодняшний день.
  - Возможность работы с большими объемами первичных данных, включая переходы по взаимосвязанным статьям бюджета. Для средних и крупных заказчиков это становится все более актуальным, так как объемы первичной финансовой информации, расширенные аналитическими категориями учета, уже давно генерируются в значительных объемах, и их обработка – задача весьма непростая.
- Другой важный вопрос – проблема интеграции с существующими финансовыми и учетными системами. Здесь многое зависит от профессионализма

исполнителя проекта. Опираясь на накопленную экспертизу, мы можем предложить заказчикам услуги финансистов-практиков и специалистов в области интеграции, которые обеспечат взаимодействие и связанную работу системы бюджетирования с другими системами предприятия. Это позволит гибко управлять рисками проекта, сроками и обеспечивать методологическую точность внедрения. В компании «ФОРС» поставщиком решений выступает Oracle – это гарантия того, что заказчик получает систему не только наиболее развитую функционально, но и легко интегрируемую, совместимую с большинством других программных продуктов, с понятными перспективами и планом ее развития. Такой системой бюджетирования, отвечающей самым высоким требованиям заказчика, является комплекс бизнес-приложений Oracle Hyperion.

Вместе с тем специфика каждого предприятия накладывает свой отпечаток и на организацию бюджетирования. Эта специфика вытекает из правил ведения учетной политики, ожиданий финдиректора и других топ-менеджеров. Влияние оказывают и отраслевые особенности. Так, долгосрочные контракты и сложившиеся годами отношения с дебиторами и кредиторами, характерные для ряда рынков, обуславливают более долгосрочное планирование и ведут к централизации как бюджетных, так и казначейских функций. И напротив, в высокорисковом бизнесе, где большая неопределенность и короче горизонты планирования, независимость бюджетов ЦФУ или подразделений, как правило, выше.

и возможность анализа отклонений от запланированного сценария развития событий, изучения вариантов развития бюджетных сценариев и их последствий.

## Широкий ассортимент

Современная IT-индустрия предлагает широкий спектр услуг для решения задач бюджетирования: от автоматизированной верстки собственно бюджетов до итерационного способа их согласования (при бюджетировании снизу вверх), уточнения и детализации (при бюджетировании сверху вниз). Остановимся кратко на самых популярных разработках. Oracle Hyperion – это комплекс прикладных бизнес-приложений для поддержки процессов управления эффективностью, представляющий собой единую информационно-аналитическую платформу. Поддерживает весь цикл управления, охватывающий процессы формирования целей, стратегических карт, ключевых показателей эффективности, планирование, мониторинг, анализ и формирование отчетов финансовых и операционных результатов. PlanDesigner позиционируется как система бюджетного управления и контроля, ориентированная на решение задач корпоративного управления. Координатор проекта может видеть текущий статус любого документа, используемого в процессе разработки бюджета («просрочен», «согласован» и т. д.). Использование многомерных кубов (OLAP-технологий) обеспечивает эффективный анализ данных. «Инталев: корпоративные финансы» рассчитана на крупные и средние компании с филиалами в разных городах. Она позволяет контролировать движение денежных средств при помощи платежного календаря, устанавливать лимиты на бюджетные статьи. Высокая оперативность отчетов и достоверность информации в них достигается за счет отсутствия повторного ввода и необходимости перегрузки первичных данных. «ИТАН: Управленческий баланс» разработана по принципу параметрического конструктора, что позволяет гибко настраивать систему. Можно планировать неограниченное количество бюджетов, поддерживая возможность их консолидации. Система способна осуществлять ведение нескольких управленческих планов счетов, позволяя одновременно вести учет по разным стандартам отчетности. На этапе исполнения бюджета роль IT-систем возрастает еще больше – ведь благодаря их использованию финансисты могут получить не только целостную картину на текущий день, но и спрогнозировать изменение целевых значений и соотношений различных статей бюджета на будущее, что особенно актуально в современных непростых экономических условиях. ©