

ДЕЛАТЬ ОБЫЧНЫЕ ВЕЩИ НЕОБЫЧАЙНО ХОРОШО

Марина Орлова,

технический директор компании «1С-Архитектор бизнеса»

Управление тогда эффективно, когда оно базируется на оперативном мониторинге отклонения информации о текущем состоянии дел от запланированных результатов. Казалось бы, внедрение информационной системы бюджетирования позволяет решить эту задачу. Однако успех любого дела во многом зависит от правильно выбранного пути: первый шаг к успеху – разработать систему бюджетирования, второй – его автоматизировать.

Результативный инструмент

В современном бизнесе у компаний, которые хотят преуспеть в конкурентной борьбе, должен быть план стратегического развития и оперативного управления предприятием. Успешные компании создают его не на основе статистических данных и их проекции на будущее, а, базируясь на видении того, какой должна стать компания через определенное время. И только после этого они решают, что следу-

ет сделать сегодня, чтобы оказаться в намеченной точке завтра. В процессе достижения поставленных целей возможны отклонения от заданного маршрута, поэтому на каждом «повороте» предприятию приходится просчитывать различные варианты своих дальнейших действий и оперативно реагировать на любые изменения.

Основным результативным инструментом для таких расчетов является бюджетирование, целью процесса которого служит обеспечение руководства полной, достоверной и своев-

ременной информацией о деятельности организации для принятия эффективных решений по оперативному и стратегическому управлению предприятием и персоналом.

Бюджетирование вырабатывает четкое понимание и возможность анализа вариантов достижения поставленных целей, определения затратных и убыточных видов бизнеса. При этом грамотно налаженная система бюджетирования предоставляет руководителю возможность оценить, с одной стороны, как идут дела в различных подразделениях компании, а с другой, как складывается ситуация в целом, что позволяет эффективно управлять не просто отдельными видами бизнеса, а сочетанием различных видов деятельности.

Бухгалтерские формы № 1 «Баланс» и № 2 «Отчет о прибылях и убытках» показывают всего лишь состояние компании на отчетную дату. Что происходило внутри периода, каково прогнозирование ситуации на ближайшее время, и т.д. — все эти вопросы остаются вне видимости бухгалтерских форм. Поэтому система бюджетирования является эффективнейшей технологией управления бизнесом, необходимость внедрения которой очевидна.

Правила успешного внедрения системы бюджетирования

Нередко внедрение бюджетирования начинают с покупки программного про-

Руководитель должен понять и принять те изменения, которые связаны с внедрением бюджетного управления. А затем проявить волю и решимость для проведения изменений

дукта (ПП), «ломаая» в дальнейшем внутреннюю организационную и управленческую структуру компании под ПП.

Наиболее эффективным способом внедрения бюджетирования на сегодняшний день является разработка методологии бюджетирования предприятия, затем на ее основе формулировка требований к средствам автоматизации и только после этого выбор программного продукта, «примеряя» его к своей методологии. Такой подход снижает риски ошибок при выборе ПП или информационной системы и позволяет оптимизировать расходы на автоматизацию.

При автоматизации бюджетирования полезно руководствоваться основными правилами внедрения информационной системы.

1 Необходимо разработать и утвердить методологию постановки системы бюджетирования, сформировать единые правила и «добиться», чтобы эти правила «заработали», при этом важную роль играет «человеческий фактор».

Внедрение системы бюджетирования — это глубокое изменение принципов управления компанией. Сначала нужно

четко определить, для чего внедряется бюджетирование, сформулировать проблемы, которые должны быть решены в результате этого проекта, основные критерии успеха, которые позволят оценить, достигнуты ли поставленные цели.

Только после этого можно приступать к проекту, который должен быть в центре внимания первого лица компании. Прежде всего, руководитель компании должен понять и принять те изменения, которые связаны с внедрением бюджетного управления. А затем проявить волю и решимость для проведения изменений в компании, преодолевая сопротивление значительной части руководителей и сотрудников.

Например, некоторые подразделения могут постановку бюджетирования «встретить в штыки», воспринимая это как дополнительную работу, которую им пытаются навязать. Другие могут опасаться, что бюджетирование вскроет недостатки их работы, третьи будут «сопротивляться» из-за ожидания возможного сокращения, остальные вообще могут не понять, что от них требуется.

При этом важно четкое понимание ожидаемого конечного результата, который будет регламентироваться, утверждаться внутрифирменными приказами, с указанием ответственности за их исполнение. Поэтому для обеспечения исполнения бюджетных процедур необходимо использовать весь «административный ресурс».

Некоторые подразделения могут постановку бюджетирования «встретить в штыки», воспринимая это как дополнительную работу, которую им пытаются навязать.

2 Необходимо разработать и утвердить организационные процедуры, формы бюджетов, систему контроля и управления отклонениями процессов бюджетирования.

Результатом процесса бюджетирования являются три основные бюджетные формы, предоставляемые на утверждение руководству:

- бюджет доходов и расходов (БДР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- прогнозный баланс (ПБ).

Некоторые предприятия считают достаточным составление только одного бюджета: доходов и расходов или движения денежных средств. Однако для эффективного планирования деятельности компании на выходе целесообразно получать все три бюджетные формы. Бюджетом доходов и расходов определяется экономическая эффективность предприятия, в бюджете движения денежных средств непосредственно планируют финансовые потоки, а прогнозный баланс отражает экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. Вряд ли финансовым директорам нужно объяснять, что

при отсутствии хотя бы одного из трех бюджетов картина планирования будет неполной.

Результирующим этапом бюджетирования после планирования бюджета (включающего подготовку, согласование и утверждение) и учета фактического исполнения бюджета, являются:

- контроль исполнения бюджетов (план-факт-отклонение);
- анализ бюджета;
- эффективное управление отклонениями для оперативного реагирования на изменения в условиях рыночной конкуренции.

3 Необходимо провести автоматизацию всего процесса бюджетирования.

На крупных предприятиях обычно объем информации огромен, но каким бы значительным он ни был, обработать его нужно вовремя. В современном бизнесе вчерашние данные никому не нужны. Необходим анализ сегодняшних показателей и прогноз на завтра, послезавтра, на месяц вперед и т. д.

Универсальная автоматизированная система бюджетирования должна поддерживать произвольное количество бюджетных планов с произвольным количеством статей и уровней иерархии. Благодаря богатству инструментальных средств для сбора, хранения и обработки данных, в условиях современного развития информационных технологий, существует масса

Универсальная автоматизированная система бюджетирования должна поддерживать произвольное количество бюджетных планов с произвольным количеством статей и уровней иерархии.

возможностей гибко адаптировать систему бюджетирования под требования любой организации, её руководителей.

В разрезе методологии бюджетирования можно выделить базовые элементы, из которых, как из кубиков, строится технология ведения бюджета в конкретной организации. И именно они должны быть положены в основу системы автоматизации.

Плюсы автоматизации против минусов сопротивления

Плюсы современной автоматизации процессов бюджетирования для собственника бизнеса проявляются в том, что появляются возможности:

- видеть полную и прозрачную картину состояния бизнеса в режиме реального времени, иначе говоря, иметь всю информацию «на кончиках пальцев»;
- видеть результаты деятельности компании, нажав для этого всего 2 кнопки клавиатуры;
- оперативно принимать управленческие решения, основываясь на достоверных данных, автома-

тически сформированных в программном продукте, исключая ошибки «человеческого фактора».

Для успешного внедрения современной автоматизированной системы бюджетирования, как свидетельствует личный многолетний опыт финансового директора в крупных холдингах по постановке и параллельной автоматизации управленческого учета на единой платформе «1С:Предприятие», необходимо:

- разработать, утвердить и внедрить методологию постановки системы бюджетирования, организационных процедур, форм бюджетов, систем контроля и управления отклонениями процессов бюджетирования;
- сделать правильный выбор программного продукта, который максимально эффективно решит задачи бюджетирования с учетом

специфики конкретной организации;

- создать подразделение внутри компании «на проект» или доверить реализацию данного проекта партнеру.

При реализации проекта «своими силами» основными проблемами будут: дефицит кадров на информационно-технологическом рынке для временного проекта, создание профессиональной команды «с нуля», долгий срок реализации проекта и, как следствие, дорогостоящее внедрение.

Следование правилам внедрения системы бюджетирования приводит, что проверено многолетней практикой, к успеху. По словам, Джима Рона, американского философа в сфере бизнеса и автора многочисленных книг по психологии, личностному развитию и достижению успеха в бизнесе и в жизни, успех означает «делать обычные вещи необычайно хорошо».