

«вынужденные инвестиции». В этой связи применение теории инвестирования к обоснованию интеграционных процессов вполне правомерно, во-первых, потому что интеграционные управленческие решения носят долговременный характер, во-вторых, так как они связаны с дополнительными (приростными) интеграционными издержками и доходами. Например, при принятии интеграционного решения о вступлении России в ВТО необходимо определить все возможные выгоды и дополнительные издержки государства и его граждан, связанные с этим серьезным шагом.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ <http://www.glossary.ru>

² Интеграция — понятие теории систем, которое определяется либо как состояние связанности отдельных частей некой систе-

мы, либо как процесс нарастания тесноты связей, объединения и взаимного приспособления (Современный словарь иностранных слов. СПб.: Комета, 1998. С. 240).

³ Елькин В. А. Управление социально ориентированным развитием экономики на субфедеральном уровне: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Иркутск, 2000. С. 13.

⁴ Шишков Ю. В. Формирование интеграционного комплекса в Западной Европе: тенденции и противоречия. М.: Наука, 1979. С. 88.

⁵ The European. 1996. 3–9 Oct.

⁶ Основополагающие принципы устойчивого пространственного развития Европейского континента: Док. Ганнов. конф. Ганновер, 2000.

⁷ Амбросимов В. А. Теория интеграции: Обобщение интеграции экономических структур. М.: Эслан, 1997. С. 36.

А. В. ПУШМИН
аспирант

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ

Бюджет представляет собой согласованный и сбалансированный краткосрочный план основной, финансовой и инвестиционной деятельности компании. Бюджетирование — это процесс составления и исполнения бюджета компании на основе разработки и исполнения бюджетов отдельных подразделений.

Очевидно, что полноценное функционирование системы бюджетного планирования тесно увязано с оптимизацией информационных потоков в компании, следовательно, с автоматизацией финансово-хозяйственной деятельности ее на базе использования современных информационных технологий.

В настоящее время в большинстве компаний основной период планирования и учета — это месяц. Однако условия хозяйствования сегодня диктуют необходимость получения значительно более оперативной информации, которая позволит принимать

своевременные решения по оптимизации финансовых и материальных потоков.

Для того чтобы контролировать выполнение плана, затраты и сводить баланс каждый день, требуется принципиально новый уровень автоматизации учета и планирования. Автоматизированный сбор аналитической информации поможет избежать искажений, ошибок и злоупотреблений.

В рамках организации системы бюджетного планирования следует решать задачу автоматизации в масштабе всей компании, а не отдельных служб. Трудоемкость обработки детализированной информации по центрам ответственности огромна. Ручная обработка данных сложна; для экономистов цехов, филиалов, складов, магазинов работа в системе бюджетного планирования — это большая дополнительная нагрузка даже в том случае, если сбор плановой и фактической информации происходит раз

в месяц. Если принять решение о сборе информации раз в неделю, то подразделения физически не успеют обработать и предоставить всю информацию в планово-экономическую службу, которая, в свою очередь, не успеет свести данные по компании. Поэтому работу в системе бюджетного планирования не менее целесообразно автоматизировать, чем бухгалтерскую.

Согласно опросу, проведенному Институтом финансового менеджмента (*The Financial Executive Institute*) в июне 1999 г., при составлении бюджета в основном сталкиваются со следующими проблемами:

1. Процесс бюджетирования занимает слишком много времени.

2. Многие современные системы бюджетирования являются ненадежными, с ними нелегко работать и сложно осуществлять их взаимодействие с другими системами (например, финансовой). Кроме того, они не являются интуитивно понятными, что особенно важно при нерегулярном использовании. Последствия возникновения системных проблем можно охарактеризовать в целом как «неуправляемость». И руководители, и исполнители перестают верить в то, что система способна выдавать правильные решения. Результаты вычислений подвергаются сомнению, что приводит к неоправданным затратам времени на их проверку и перепроверку.

3. Конечные пользователи часто жалуются на неточность используемой в процессе бюджетирования информации. Были случаи, когда полученные системой данные не соответствовали отправленным пользователям значениям, а числа оказывались частично искаженными или вообще не имели смысла. В этих случаях основная проблема заключалась в том, что большинство руководителей не располагали сведениями о корректности или некорректности данных — они просто полагались на то, что все в порядке. И подобные «сюрпризы» в исходных данных могут быть обнаружены в самый неподходящий момент, например во время пересмотра бюджета. В такой ситуации трудно представить себе степень искажения результатов.

4. По сути, бюджетирование должно являться первым шагом к воплощению в

жизнь стратегического плана компании. Однако, по результатам исследований консалтинговой фирмы *Hackett Group*, более 50% компаний совершенно не учитывают выработанную стратегию при составлении бюджета. Кроме того, при изучении структуры управления ими было обнаружено, что около половины менеджеров среднего звена и почти 20% их помощников вообще никогда не видели стратегический план. В результате бюджет составляется на основе коллективной точки зрения его исполнителей или, хуже того, на основе их предположений о стратегии развития компании.

К сожалению, перечисленные проблемы бюджетирования — далеко не все трудности, с которыми приходится сталкиваться на практике. К ним можно отнести также «малую вовлеченность конкретных исполнителей в процесс планирования и управления (принятия решений)», «отсутствие универсальных подходов», «трудоемкость данного процесса», «отсутствие четкого распределения прав и обязанностей» и т. д. Возникает вопрос: почему при современном уровне развития технологий эти проблемы до сих пор не решены?

С течением времени в деловой среде происходят разительные перемены, что неминуемо влечет за собой изменение концепций бюджетирования. Раньше — во время так называемой индустриальной (промышленной) эры — бизнес-среда была довольно предсказуемой, спрос определялся предложением, объемы продаж возрастали из года в год. Критериями успеха являлись рентабельность и масштабы бизнес-процессов. Управление было несложным, имело жесткую структуру и концентрировалось на финансовых аспектах деятельности компании.

На смену промышленной эре пришла эра информационная. Сегодня информация легко доступна, и торговля не ограничивается сегментами рынка или отдельными территориями. Во многих отраслях промышленности спрос определяет предложение. Вследствие ускоренного развития новых технологий деловая среда стала совершенно непредсказуемой. В настоящее время залогом успеха является гибкость —

способность компании быстро реагировать на сложившуюся на рынке ситуацию. Для ее повышения была произведена децентрализация и локализация организационной структуры управления, что позволяет оперативно решать возникающие проблемы.

Как следствие, традиционный подход к процессу бюджетирования оказался не в состоянии обеспечить современные потребности планирования и управления. Сегодня многие компании ставят под вопрос целесообразность бюджетирования с точки зрения затрат времени и ресурсов на его осуществление. Обычно процесс составления бюджета длится от трех до пяти месяцев. Однако в первый же месяц его исполнения появляются значительные отклонения от плана. Вот почему, анализируя результаты, часто компании задают себе вопрос: а стоит ли бюджетирование затрат на его осуществление?

Подобно большинству событий нашей жизни, проблемы бюджетирования возникают по закону причины и следствия. Рассмотрим каждую проблему отдельно.

Причины возникновения проблемы «Слишком долго». Процесс бюджетирования может занимать слишком много времени вследствие:

- несвоевременного обеспечения конечных пользователей формами представления бюджета;
- растянутого во времени сбора и загрузки в систему отчетной документации;
- многократного дублирования происходящих изменений;
- необходимости проверки достоверности полученной информации и несвоевременного предоставления подразделениями отчетной документации.

Как показал один из опросов, проведенных консалтинговой фирмой *Hackett Group*, в результате подобных проволочек лишь около 11% компаний оказываются в состоянии детально проанализировать отчеты о произошедших отклонениях. Нетрудно представить себе последствия: если руководство не может понять причины отклонений, оно также не может выработать план корректирующих действий.

Причины возникновения системных проблем. Среди факторов, порождающих системные проблемы, можно выделить два основных. Это, во-первых, невозможность обеспечить при помощи системы удовлетворение всех потребностей бюджетирования. Во-вторых, проблемы подобного рода возникают вследствие применения программных продуктов с файловой архитектурой, принцип работы с которыми основан на обеспечении обмена информацией между большим количеством файлов.

Обычно бюджет составляется при помощи электронных таблиц. Как правило, данные по каждому подразделению заносятся в отдельную таблицу. Если же мы имеем три разные версии бюджета, а также нам необходимо отображать фактические и прогнозные данные по его исполнению, то в этом случае каждое подразделение будет представлено пятью таблицами вместо одной. Конечно, на таком уровне сложности система вполне управляема. Однако при увеличении числа подразделений, к примеру до 30, довольно небольшой программный продукт будет содержать свыше 150 файлов, поддержание работы с которыми является уже более трудной задачей.

Можно выделить два аспекта данной проблемы.

1. Обеспечение функционирования рассматриваемой системы требует неоправданных затрат времени и сил. По мере подключения к системе каждого нового пользователя администратор должен высылать ему необходимый набор файлов и устанавливать программное обеспечение. На первых порах данный процесс вполне управляем, но при необходимости внесения изменений ситуация может резко усложниться (например, при многочисленных корректировках записей с последующим обновлением связей между файлами и отсылкой информации назад каждому пользователю). Когда конечные пользователи заканчивают работу со своими бюджетами, файлы необходимо собрать и загрузить в центральную систему обработки для консолидации и анализа.

2. Можем ли мы быть уверены в том, что консолидированный результат отражает

актуальные числовые значения из исходных файлов, что исполнители бюджета не внесли изменения в свои бюджеты с момента получения последнего файла, что ничего не потеряно? А в случае внесения изменений в модель можем ли мы быть уверены в том, что исполнители бюджета используют правильную версию? Краткий ответ таков: не можем. Не удивительно, что рейтинговое агентство *KPMG*, по итогам недавнего опроса фирм, применяющих электронные таблицы для планирования и создания отчетов, обнаружило, что 95% ошибочных результатов было получено вследствие ошибок в макрокомандах и ошибочных ссылок на файлы. Ошибок, которые прошли незамеченными. Но подобные ошибки присущи не только электронным таблицам, а всем системам, основанным на файловой архитектуре. Данное утверждение верно практически для всех систем, кроме отдельных случаев.

Причины появления ошибочных данных. Предполагая, что пользователь не искажает обрабатываемую информацию умышленно, можно выделить основные причины появления ошибочных данных.

Прежде всего, собирая данные от большого количества пользователей, контролеры должны заботиться о наличии соответствующей версии. Они также должны быть уверены в том, что их версия файла равноценна версии пользователя. При использовании приложений файловой архитектуры слишком легко получить неверную версию или вообще ничего не получить.

Иногда ошибки возникают при передаче данных из одной системы в другую. Большое количество пользователей становятся просто дорогостоящими машинистками вследствие того, что системы либо трудно стыкуются, либо не стыкуются совсем. В результате мы получаем длительный, трудоемкий процесс. Имея дело с многочисленными пользователями, легко упустить из виду, что кто-то из них не закончил передачу данных. Консолидация выполняется по неполным исходным данным, что приводит к формированию неверных результатов. Наконец, пользователи могут забыть или проигнорировать основные правила провер-

ки и отправить данные, которые не согласуются с директивами руководства.

Неверные промежуточные результаты, несогласованные начальные сальдо балансов и несведенные балансы — все это приводит к нарушению целостности итоговых результатов.

Причины несогласованности бюджета со стратегией компании. Для того чтобы согласовать бюджет компании с ее стратегией, при составлении финансового плана необходимо учитывать основные положения ее стратегического плана. Стратегии часто формулируются на базе различных инициатив, поэтому бюджет компании должен отображать эти инициативы, для чего следует осуществлять процесс бюджетирования в соответствии с разными вариантами развития. К сожалению, многие системы (например, электронные таблицы) дают ограниченное видение процесса бюджетирования, только с какой-либо одной точки зрения (обычно с точки зрения текущей хозяйственной деятельности компании). В итоге распределение ресурсов и проведение анализа различных стратегических инициатив в рамках таких систем оказывается невозможным. Стратегия компании должна быть обязательно доведена до сведения менеджеров каждого звена. Непосредственным участникам процесса бюджетирования по мере составления финансового плана необходимо иметь доступ к соответствующей информации, позволяющей им оценить, насколько их действия отвечают общей стратегии компании.

С целью повышения эффективности бюджетирования требуется одновременное осуществление финансового планирования. Составителям бюджета важно вовремя проинформировать менеджеров высшего звена, каких показателей они могут достичь, а каких нет. Представляя бюджеты на рассмотрение руководства, непосредственные участники процесса бюджетирования должны не только отражать численные показатели, но и иметь возможность снабжать их комментариями и пояснительными записками для того, чтобы руководители могли провести их детальный анализ. Чаще всего бюджеты раз-

рабатываются с учетом финансового плана предыдущего года, хотя в идеале составление бюджета должно основываться на анализе различных целей и задач.

Пример: если решающим фактором успеха является увеличение объема продаж, то в таком случае нам следует определиться с показателями. Подобные показатели (*Key Performance Indicators* — целевые параметры) — например, средний уровень продаж в размере 250 тыс. ед. на продавца и сумма издержек на уровне 15% объема продаж — используются для формирования статей бюджета, которые включаются в него. Затем эти статьи закрепляются за лицом, ответственным за их исполнение. Для поддержания эффективного механизма взаимодействия с системой бюджетирования необходимо предоставлять пользователям доступ к стратегическому плану компании, что должно служить руководством к действию в процессе бюджетирования.

Составители бюджета должны иметь возможность передавать руководителям

пояснительные записки и комментарии как к отдельным показателям, так и к сводным итогам.

Устранение причин возникновения проблем бюджетирования возможно путем:

- организации комплексного контроля версий, обеспечивающего каждому пользователю работу с правильной версией, чтобы в любой момент руководитель мог заблокировать работу с одной версией и перейти к использованию другой;

- обеспечения связи с другими системами при помощи мощного механизма интеграции данных, что позволит извлекать данные, при необходимости группировать их, а затем загружать в базу данных; эта связь должна быть двусторонней;

- постоянного отслеживания того, кто предоставил данные, кто не предоставил, кто не перешел на использование последней версии;

- встраивания системы проверки, сообщаемой пользователям, соответствуют ли их данные требованиям руководства.