

Число программных продуктов для бюджетирования, распространяемых на российском рынке, быстро растет. То и дело появляются новые системы отечественных разработчиков, локализуются зарубежные продукты. Полнофункциональные системы для бюджетирования поддерживают весь цикл корпоративного управления, включая планирование, учет, контроль, анализ результатов. Любопытно, что на решение именно этих задач претендуют и, так называемые КИС, (корпоративные информационные системы), "бум" которых начался несколько раньше. Как соотносятся между собой эти два класса систем? Конкурируют между собой или дополняют друг друга? Поиску ответов на эти вопросы посвящена данная статья.

Чем "плохи" КИС?

Прежде всего, нужно остановиться на ограничениях возможностей КИС. В период всеобщего увлечения этими системами казалось, что проблема создания полностью интегрированной корпоративной системы управления – это вопрос только времени и денег. Но практика большого числа проектов, из которых лишь немногие привели к созданию систем действительно высокой степени интеграции, показала, что в большинстве случаев создать систему, в рамках которой решались бы *все задачи* корпоративного управления *невозможно*. Основные причины этого состоят в следующем:

- Информационная система обеспечивает поддержку только формализованных процессов. То есть таких, которые описаны, и на практике выполняются в соответствии с утвержденными инструкциями. Не случайно, у разработчиков программного обеспечения существует поговорка: "Нельзя автоматизировать хаос". Однако фактически, даже в организации с хорошо отлаженным управлением, к тому же действующей в стабильных условиях, формализации поддаются не более 80% бизнес-процессов. Остальные 20% настолько изменчивы, что зафиксировать их практически невозможно.
- Концепция КИС опирается на стандарт MRP (Material Resource Planning), регламентирующий лишь операционные бизнес-процессы (планирование производства и закупок для обеспечения поступивших заказов на продукцию). Однако деятельность реального предприятия не сводится к операционным бизнес-процессам. Скорее, организацию можно представить как совокупность подсистем, взаимодействующих между собой. При этом производственная деятельность – лишь одна из таких подсистем. Дальнейшее развитие КИС привело к появлению новых обозначений, вроде ERP, но ничего не изменило по сути, поскольку модель организации, положенная в их основу, осталась прежней.
- Довольно редко компании строят свою деятельность на "однородном" бизнесе. Чаще всего их бизнес в той или иной степени диверсифицирован. Автоматизация управления такими "конгломератами" весьма затруднительна, когда ставится задача "свести" в рамках одной системы различные бизнес-процессы, принципы учета и планирования. Для многопрофильных холдингов вообще нереально ставить задачу построения единой интегрированной системы, поскольку корпорации развиваются динамично; одни бизнесы покупаются, другие продаются, а внедрение информационных систем, как известно, длится годами. Из-за постоянного изменения структуры организации проект создания интегрированной системы для холдинга однажды начавшись, может никогда не завершиться.

Программы бюджетирования закрывают "бреши" в управлении

Перечисленные проблемы приводят к тому, что на практике чаще всего осуществляется "лоскутная" автоматизация корпоративного управления, при которой информационные технологии внедряются, прежде всего, на тех участках, где наиболее ощутимы потери, связанные с отсутствием оперативной управленческой информации.

При этом остается открытым вопрос: "Какими средствами обеспечить планирование, учет и контроль на верхнем уровне управления корпорацией?" Ведь организация, как единое целое, нуждается в скоординированном планировании и систематическом отражении результатов своей деятельности. Это нужно, прежде всего, высшему руководству компании. Ответом на этот вопрос стало появление специализированных программных продуктов для бюджетирования. Их роль в семействе программного обеспечения, используемого для корпоративного управления, состоит в интеграции процессов планирования, учета и контроля на уровне всей корпорации.

Два способа автоматизации управления

Для более точного понимания различий между КИС и системами бюджетирования необходимо обратить внимание на технологические различия между ними.

КИС являются системами транзакционного типа, обеспечивающими регистрацию хозяйственных операций и их интерпретацию в соответствии с управленческим планом счетов. В таких системах наиболее эффективно поддерживаются задачи управленческого учета. Однако для планирования деятельности предприятия на достаточно продолжительный период (квартал и более) транзакционный механизм в большинстве случаев

практически не пригоден. Действительно, планировать деятельность предприятия с точностью до отдельных хозяйственных операций можно только в рамках вполне определенного заказа.

Системы бюджетирования по своей сути являются аналитическими инструментами, "заточенными" для накопления и анализа управленческой информации, которая представляется в виде многомерных таблиц. Они наиболее удобны для разработки и анализа планов. Однако решение задач учета на их основе связано с определенными сложностями. Такие системы не предусматривают непосредственной регистрации каждой хозяйственной операции. Поэтому данные о фактическом исполнении плана либо вводятся вручную в агрегированном виде (как сумма за определенный период по определенной бюджетной статье), либо необходимые данные извлекаются из учетной системы, агрегируются и импортируются в систему бюджетирования автоматизированными способами. После этого появляется возможность проведения сравнительного план-фактного анализа.

Таким образом, одни системы лучше подходят для учета, другие – для планирования. Как выбирать между ними, если существует необходимость комплексного решения задач управления?

Основные альтернативы

"Взаимоотношения" между КИС и системами бюджетирования в каждом конкретном случае могут быть различными. Здесь возможно как "сотрудничество", так и взаимное отрицание одного решения другим. Принципиально возможны три основных варианта построения управленческих систем планирования, учета и контроля на основе этих программных продуктов:

- "только КИС";
- "система бюджетирования совместно с КИС";
- "только система бюджетирования".

"Только КИС"

Решения на основе КИС наиболее приемлемы для предприятий, ведущих "однородный" бизнес, управление которыми ориентированно, главным образом, на решение операционных задач (повышение эффективности производственных и торговых операций, снижение себестоимости, оптимизацию оборотных активов и т.п.). Для таких организаций не имеют решающего значения задачи среднесрочного и долгосрочного планирования, формирования эффективного бизнес-портфеля, анализ стратегий поведения на рынке и связанных с этим сценариев. Это могут быть промышленные и торговые предприятия, имеющие стабильный рынок и не испытывающие потребности в постоянном пересмотре своей стратегии.

"Система бюджетирования совместно с КИС"

В решениях на основе специализированных систем бюджетирования заинтересованы, прежде всего, диверсифицированные компании, имеющие в своем портфеле набор разнородных бизнесов. Для управленческого учета и планирования в такой корпорации на уровне управляющей компании *единственно возможным решением* является автоматизированная система бюджетного управления (нетранзакционного типа). При этом в дочерних компаниях холдинга могут использоваться различные средства автоматизации, так или иначе интегрированные с информационной системой холдинга.

Практика такова, что предприятия, входящие в холдинг, уже имеют какие-либо средства автоматизации (на разных предприятиях различные). Поэтому задача автоматизации управления корпорации часто решается путем интеграции разнородного программного обеспечения. При этом основным "объединяющим" звеном выступает система бюджетирования корпорации.

Важно отметить также методологический аспект, связанный с тем, что планирование на основе хозяйственных операций, реализуемое в транзакционных системах, для холдинга неприменимо. Планирование деятельности корпорации осуществляется на основе показателей, устанавливаемых руководством для каждого бизнес-направления и последующем согласовании планов, обеспечивающих достижение этих показателей.

При этом отсутствие "мгновенного" доступа к оперативным данным является скорее преимуществом систем бюджетирования, чем их недостатком, поскольку руководству холдинга *не нужна информация о каждой хозяйственной операции*, осуществляемой в его дочерних компаниях. Если же руководство думает, что она ему необходима, то руководство не понимает, чем на самом деле нужно заниматься, возглавляя корпорацию.

"Только система бюджетирования"

Система управленческого планирования, учета и контроля может быть полностью реализована на программном обеспечении для бюджетирования. Такого рода решения вполне приемлемы для небольших компаний, которые до определенного времени используют для этих целей электронные таблицы. В этих случаях программа бюджетирования может быть достойной заменой Excel. Очевидно, здесь не обойтись без ручного ввода данных, но при небольшом объеме операций, такое решение может быть вполне приемлемым.

Выбор той или иной модели автоматизации процессов управления зависит от ожидаемого эффекта, связанного с внедрением информационных технологий, и цены, которую готово заплатить предприятие за соответствующее решение.

Краткая характеристика альтернативных решений

Тип решения	Характеристика решения	Область применения
КИС	Система полностью поддерживает управленческий учет и краткосрочное планирование. Задачи среднесрочного и долгосрочного планирования решаются за пределами системы, другими средствами.	Производственные и торговые компании, ведущие "однородный" бизнес, не имеющие территориально удаленных подразделений. Если такая компания имеет территориально распределенную структуру, то может применяться как данное решение, так и следующее (представленное ниже). Выбор будет зависеть от сложности и стоимости того или иного подхода в конкретных условиях.
Система бюджетирования, интегрированная с КИС	Учет на уровне дочерних предприятий и краткосрочное планирование осуществляются с помощью транзакционных систем (КИС) на каждом предприятии. Планирование, учет и контроль исполнения планов (анализ план-факт) на уровне всей корпорации (холдинга) выполняются с помощью системы бюджетирования. При этом данные управленческого учета поступают в систему бюджетирования из транзакционных систем дочерних предприятий. Как плановые, так и фактические значения вводятся в систему бюджетирования вручную. Это могут быть агрегированные данные за период, либо данные, относящиеся к конкретным хозяйственным операциям. Таким образом, планирование, учет, контроль и анализ осуществляются в единой системе.	Диверсифицированные компании, ведущие несколько направлений бизнеса. При этом не имеет значения, оформлены ли они юридически как холдинги. Компании с однородным бизнесом, территориально распределенные также могут использовать это решение, как более дешевое, по сравнению с созданием интегрированной распределенной учетной системы.
Отдельная система бюджетирования		Небольшие предприятия, у которых относительно невелико число хозяйственных операций.