

«- Есть ли у вас план, мистер Фикс?  
- Есть ли у меня план? Есть ли у меня план? Да у меня целых три плана!»  
(м/ф «80 дней вокруг света»)

### **Что такое бюджетирование?**

«Бюджетирование» (а точнее — более широкое понятие «планирование») существует практически столько же, сколько существует homo sapiens – человек разумный. Постановка целей и определение путей их достижения — одна из основных задач планирования. Само же понятие «бюджетирование» определяется американским институтом дипломированных бухгалтеров как: «количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели»<sup>1</sup>

Для того, чтобы определить, достигнута какая-либо цель или нет, необходимо наличие системы оценок для этой цели. Цель «наша компания должна быть лидером рынка в 2010 году» не может быть достигнута, если не будут определены показатели, на основании которых мы делаем выводы о лидерстве: доля рынка, объем продаж и т.д. Таким образом, современные системы и подходы к планированию тесно взаимосвязаны с методиками оценки эффективности бизнеса. Данные методики активно развиваются на протяжении последних 50 лет, постоянно усложняясь и охватывая все больше аспектов деятельности как самой компании, так и окружающей ее бизнес-среды. Всю большую роль начинает играть взаимосвязь стратегического и оперативного уровней. В настоящее время популярность приобретает система сбалансированных показателей (BSC – Balanced Scorecard), обобщенная и представленная миру в виде законченного решения доктором Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1996 году.

#### *Стадии развития систем измерения эффективности<sup>2</sup>*

	<b>Вчера</b>	<b>Сегодня</b>	<b>Завтра</b>
Универсальное разделение между уровнями эффективности	отсутствует	слабое	сильное
Стратегические и оперативные цели и индикаторы	доминируют финансовые	частично присутствуют	баланс финансовых и нефинансовых
Связка стратегического и оперативного планирования	не установлена	частично присутствует	установлена
Пересмотр целей и стратегий	редко	на отдельных уровнях результативности	на всех уровнях
Выбор индикаторов и целей	сверху вниз	частично самостоятельно на уровнях результативности	полностью самостоятельно на уровнях результативности
Гибкость и адаптируемость при смене индикаторов	низкая	средняя	высокая
Индикаторы для целей результативности	не сбалансированы	вряд ли сбалансированы	сбалансированы
Использование инструментов управления при измерении результативности	отсутствует	некоторые инструменты используются	достаточный комплект используется

Вслед за системами измерения эффективности активно развиваются и системы планирования. Бюджетирование (как набор финансовых планов) в современной модели является только частью общей системы планирования различных аспектов деятельности компании.

<sup>1</sup> Управленческий учет, под ред. А.Д. Шеременты. — М.: ФБК-Пресс, 1999.

<sup>2</sup> Dr. Ronald Gleich “PM as a Tool for Management Accounting and Management Control. Perspectives on performance.” Volume 2, Issue 2, 2003, pp18-20



### **Автоматизация процессов планирования. Решения от компании SAP.**

Современные системы планирования — это комплексный набор различных взаимосвязанных моделей планирования и методик их применения. Поскольку моделей и данных, которые в них обрабатываются, в современной компании довольно много, постановка системы планирования без автоматизации данного процесса практически невозможна. Система автоматизации процесса планирования должна обеспечивать как поддержку самих моделей, так и обладать способностью обрабатывать подчас гигантские объемы данных.

Для получения качественных плановых показателей широко применяются математические методы анализа и прогнозирования на основании исторических данных. Причем чем больше данных берется для прогноза, тем более вероятным и достоверным он получается. Добиться подобных результатов планируя на бумаге или за счет применения всеми горячо любимого MS Excel, нереально. Одним из основных требований к любой системе планирования является получение обоснованных и реалистичных плановых данных.

Важную роль играет и методология планирования, без которой задача автоматизации теряет всякий смысл.

Задачи	Решение	
	Методология	Автоматизация
Повышение прозрачности процесса планирования	✓	✓
Интеграция с учетом (План-Факт)	✓	✓
Обеспечение взаимосвязи планов	✓	✓
Обеспечение достоверности фактических данных		✓
Снижение сроков подготовки бюджетов		✓
Сокращение трудозатрат на подготовку		✓
Обеспечение целостности и непротиворечивости плановых данных		✓
Обеспечение гибкости при изменениях процесса планирования		✓

Для решения задач автоматизации планирования мы предлагаем своим клиентам решения от одного из лидеров в области разработки бизнес-приложений — компании SAP AG. Данные решения построены с использованием лучших промышленных решений и стандартов и основываются на экспертизе тысяч компаний, использующих приложения SAP. В настоящее время компания SAP предлагает целый ряд продуктов, предназначенных для планирования:

✓ SAP BI (Business Intelligence) включая приложения SEM (Strategic Enterprise Management), BSC (Balanced Scorecard), IP (Integrated Planning), BPS (Business Planning and Simulation), BCS (Business Consolidation System) и т.д.. Данный набор интегрированных между собой приложений построен на использовании промышленного решения для хранения аналитической бизнес информации SAP BW.



✓ SAP BPC (Business Planning and Consolidation), SAP SM (Strategy Management), SAP BPM (Business Performance Management) – новые продукты в линейке компании SAP AG. Последние версии данных продуктов также используют для хранения информации решение SAP BW.

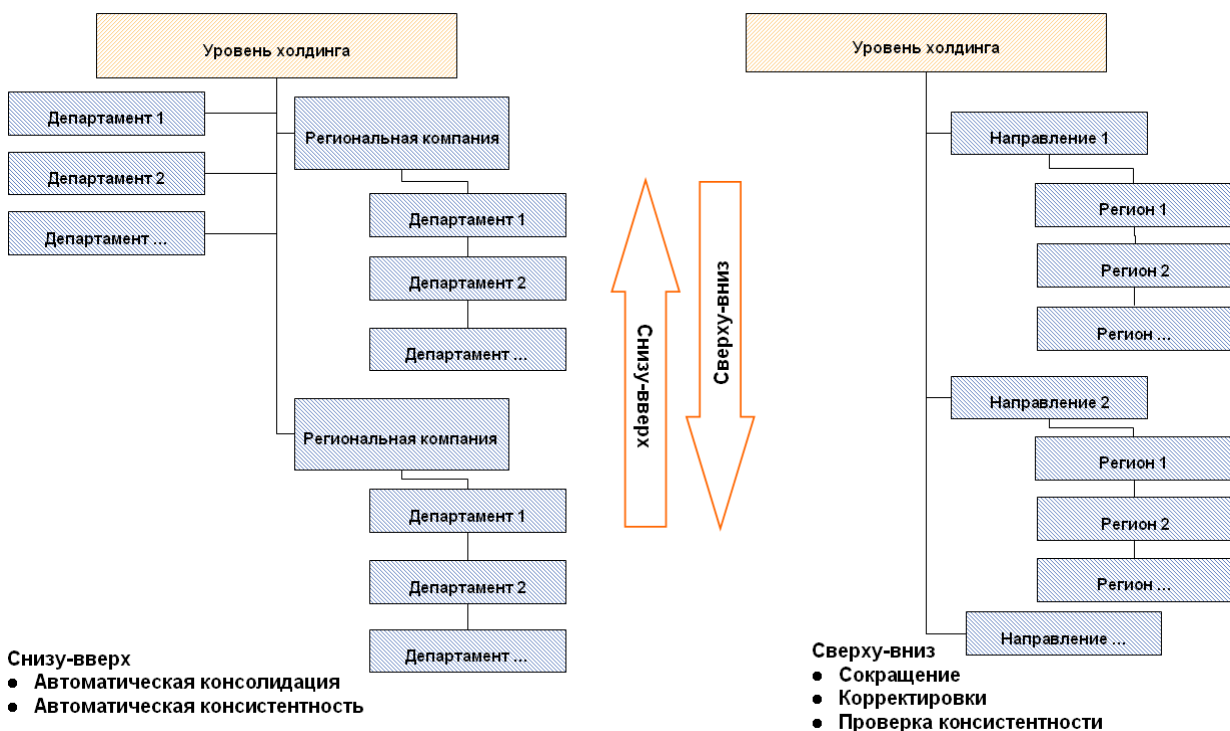
Для компаний, использующих ERP систему SAP ERP 2006 (или 2005), наиболее интересным является использование продуктов SAP BI, так как данные продукты входят в состав лицензии SAP ERP.

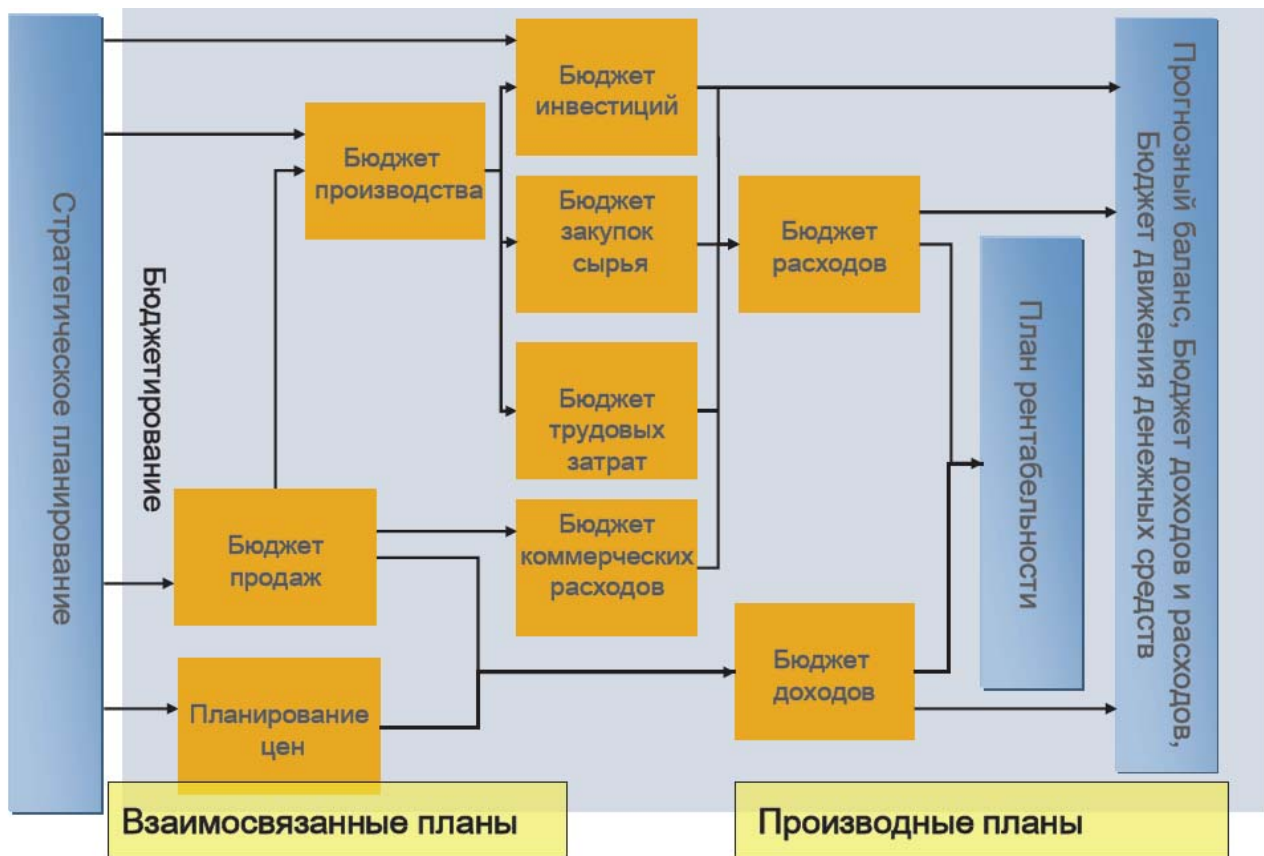
В комплекте поставки SAP BI имеется предварительно настроенный контент для планирования различных аспектов: форматы ввода, процедуры прогнозирования и перерасчета, модели и их взаимосвязи и т.д. Использование контента позволяет значительно сократить время внедрения данного программного продукта.

Решения на SAP BI внедрены и активно используются во всем мире, в том числе на сотнях предприятий в России. Функционал, заложенный в данные продукты, покрывает практически все задачи, стоящие в рамках проекта по автоматизации планирования:

Предоставление информационных сервисов для пользователей	Стратегическое управление предприятием	Финансовая аналитика	Аналитика по оперативной деятельности	Аналитика по персоналу
Информационные сервисы для руководителей	Консолидация согласно законодательству и управленческая консолидация	Финансовая и управленческая отчетность	Аналитика по закупкам	Стратегическое управление персоналом
Информационные сервисы для сотрудников	Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)	Финансовое планирование, бюджетирование и прогнозирование	Аналитика по запасам и складам	Анализ показателей деятельности
Центр взаимодействия	Управление рисками	Управление рентабельностью	Аналитика по транспортировкам	
Роли	Пульт управления	Управление затратами на продукты и услуги	Аналитика по продажам	
Каналы предоставления сервисов	Стратегическое планирование	Управление косвенными затратами и учет затрат по процессам/управление на основе операций	Аналитика по обслуживанию клиентов	
	Управление, нацеленное на создание стоимости	Анализ платежного поведения	Аналитика по программам и проектам	
	Планирование финансовых отчетов	Управление оборотным капиталом и денежным потоком	Аналитика по управлению качеством	
	Инвестиционное планирование		Аналитика по основным фондам предприятия	
	Управление взаимоотношениями с лицами, заинтересованными в бизнесе компании			

В данных продуктах имеется встроенная система согласования различных уровней планирования, моделей планирования и различных сценариев, как «снизу вверх» так и «сверху вниз».





В рамках автоматизации осуществляются все базовые функции поддержки процесса планирования:

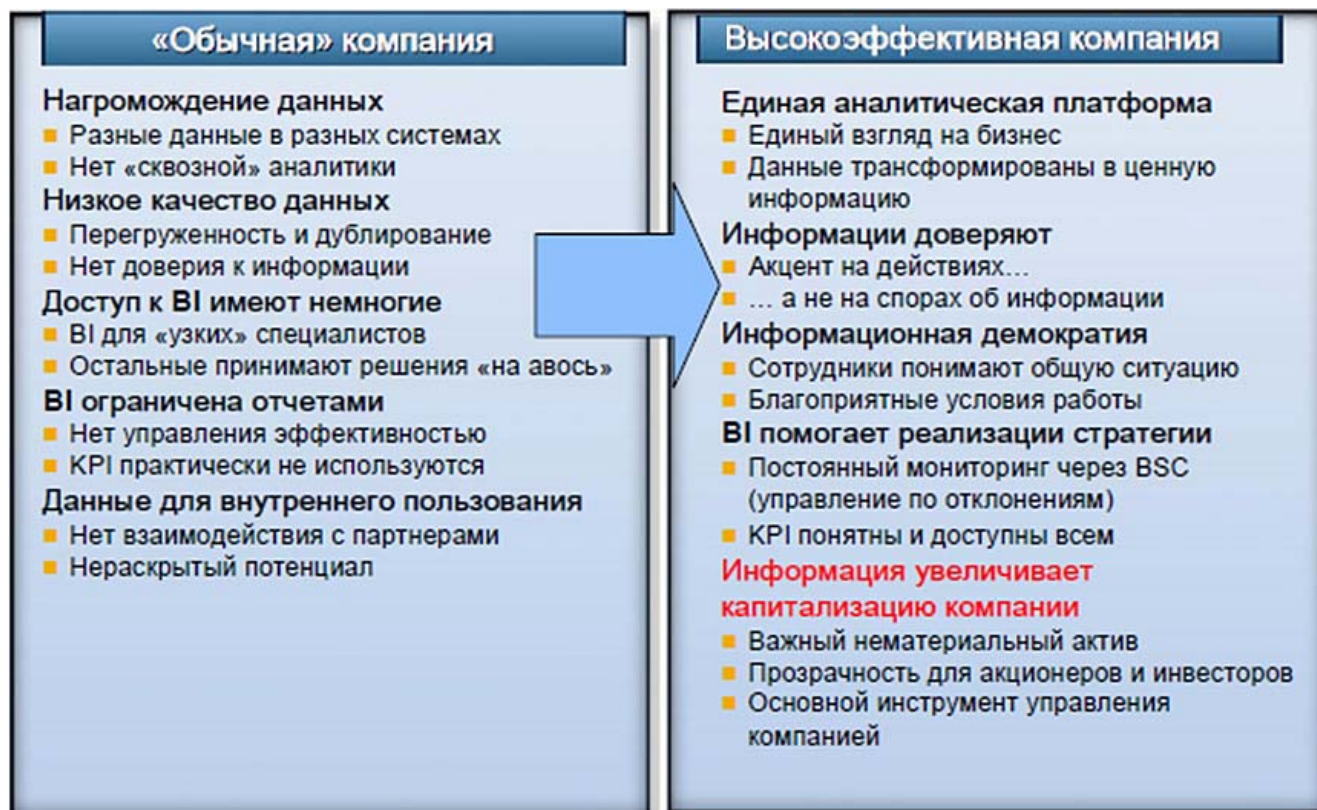
- Поддержка процесса согласования: ведение истории данных, комментариев;
- Поддержка интерактивности процесса: хранение различных версий планов, с последующей возможностью их использования (нет необходимости заново предоставлять эти данные);
- Контроль за соблюдением сроков подачи планов: шаги процесса могут быть привязаны к определенным датам, возможность рассылки напоминаний;
- Возможность осуществления сценария планирования «снизу вверх» и «сверху вниз»: возможность контроля сумм для распределения.

На всем протяжении процесса планирования осуществляется постоянный контроль за вводом данных:

- Контроль ввода данных с точки зрения справочников, классификаторов: нельзя ввести несуществующий или устаревший код, использование единой системы справочников;
- Проверки на этапе ввода данных: возможность использования различных проверок еще на этапе ввода данных – сокращение итераций;
- Поддержка единых форматов планирования: формат ввода данных фиксируется, что исключает различные модификации со стороны пользователей;
- Контроль за различными расчетами и корректировками: при осуществлении расчетов при подготовке данных используются единые алгоритмы;
- Исключение передачи плоских файлов: снижаются ошибки, работа ведется с управляемыми версиями.

Общение с системой возможно посредством различных интерфейсов, что удобно для пользователей и существенно сокращает затраты на поддержку.

## Какие преимущества получит Ваша компания от использования решений от компании SAP?



- ✓ Вы сможете упорядочить процессы планирования, бюджетирования и прогнозирования, быстро получать соответствующие стандартам финансовые и управленческие отчеты на базе достоверной и точной информации;
- ✓ Все сотрудники, вовлеченные в процессы, от руководителей высшего звена до линейных менеджеров, смогут взаимодействовать и согласовывать совместные планы для достижения максимальных результатов;
- ✓ Вы сможете ускорить циклы планирования и бюджетирования с помощью потоков бизнес-процессов, стандартных или модифицированных;
- ✓ Бизнес-пользователи повышают эффективность своей работы благодаря использованию простого и понятного веб-интерфейса и привычных инструментов Office (например, Excel), работающих на основе единой информационной базы. Контекстно-зависимые панели действий поддерживают пользователей в процессе выполнения их задач;
- ✓ Количество обращений в отдел ИТ может быть минимизировано, т.к. пользователи получают большую гибкость в управлении приложениями;
- ✓ Руководители могут минимизировать бизнес-риски и риски соответствия стандартам, имея быстрые упорядоченные полностью контролируемые процессы и отчеты, построенные на основе достоверной информации.

### Что Вашей компании может предложить РАМЭК?

Группа РАМЭК существует на рынке более 17 лет и объединяет экспертизу компаний РАМЭК-Консалтинг, РАМЭК-Интеграция, РАМЭК-ВС, Линкс, LinuxInk в сфере управленческих и информационных технологий. Тесная интеграция компаний дает нам возможность предложить клиентам наиболее качественные и экономически эффективные решения и разрабатывать уникальные решения для специфических бизнес-задач.

Используя собственные технологические разработки, а также продукты и решения ведущих мировых производителей, РАМЭК реализует масштабные проекты в различных отраслях, включая государственные структуры, машиностроение, образование, энергетику и телекоммуникации.

Бизнес-структура РАМЭК-Консалтинг объединяет экспертизу в области управленческого консалтинга, создания и внедрения бизнес-приложений, охватывающих все уровни управления современным предприятием.

Тесное сотрудничество в рамках Группы компаний позволяет нам комплексно решать задачи в области создания систем управления, что существенно снижает риски реализации проектов и обеспечивает надежный контроль качества.

РАМЭК Консалтинг предоставляет следующие услуги:

В области бизнес-консалтинга:

- разработка, описание и оптимизация модели бизнес-процессов компании;
- разработка системы управления эффективностью бизнеса;
- разработка систем оптимизации прибыльности.

Внедрение информационных систем уровня предприятия:

- экспертиза, подготовка рекомендаций и внедрение информационных систем на базе решений компании SAP;

- корпоративный документооборот и архивное хранение.

Разработка и внедрение аналитических систем:

- внедрение систем бизнес-анализа;
- консолидация управленческой отчетности.

Для успешной реализации целей проекта мы предлагаем опыт и знания наших консультантов. Наша проектная команда состоит из специалистов, работающих с программными продуктами SAP более 5 лет и имеющих опыт работы как в российских, так и в западных консалтинговых компаниях.