

МЕТОДИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ ГИБКИХ СИСТЕМ ПЛАНИРОВАНИЯ В ЭЛЕКТРОННОЙ СРЕДЕ MS EXCEL

*Работа представлена межкафедральным советом по экономическим наукам
Международного университета в Москве (гуманитарного).
Научный руководитель – кандидат экономических наук, доцент В. Н. Сивокоз*

В настоящий момент в России и за рубежом пока не сформировался единый подход к проектированию автоматизированных систем планирования. Ученые-теоретики, как правило, сводят этот процесс к построению традиционной системы бюджетов. Специалисты-практики используют многочисленные узкоспецифические и дорогостоящие программные продукты. Актуальность проблемы и определила направление исследования.

At the moment in Russia there is no universal procedure on dynamic budgeting systems projection under IT products. Theorists develop those matters as per traditional financing plan scheme. As to practitioners they don't develop universal procedures using specific and expensive IT. These matters cause research and development activity on procedure of dynamic budgeting system projection.

Целью данной публикации является изложение основных положений альтернативного подхода к проектированию современных систем планирования, актуальных прежде всего для субъектов малого и среднего бизнеса. В основу подхода заложен критерий гибкости системы, обеспечение которого возможно за счет применения наиболее доступных для небольших предпринимательских структур информационных технологий (MS Excel).

Согласно сложившейся концепции разработка бюджета традиционно включает в себя четыре основные этапа:

- постановка проблемы и сбор исходной информации для разработки проекта бюджета;
- анализ и обобщение собранной информации, расчет научно-обоснованных показателей экономической деятельности предприятия, формирование проекта бюджета;

- оценка проекта бюджета;
- утверждение бюджета.

Детально алгоритм составления отдельных бюджетов представлен во многих учебных пособиях и монографиях. Среди российских исследований необходимо выделить труды В. В. Ковалева, В. П. Савчук, Е. Н. Бондревской, С. А. Николаевой, К. В. Щиборщ, посвященные методологии организации систем планирования на предприятиях, а также ряд статей и публикаций специалистов консалтинговых фирм и топ-менеджмента ведущих российских компаний (В. Чаусова, А. В. Малина, И. Шаповалова, А. Фомичева и др.) Среди зарубежных ученых значительный вклад в изучение теоретических основ проектирования систем планирования внесли Дж.Циммерман, Ю. Бригхем, Л. Гапенски, Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел, Д. П. Хан и др.

В процессе обобщения собственного опыта внедрения систем бюджетирования в электронной среде MS Excel на различных предприятиях Калининградской области, а также на базе информации различных источников, посвященных исследованию в данной сфере научных знаний, автором был разработан универсальный подход к проектированию гибких систем планирования в соответствии с потребностями субъектов малого и среднего бизнеса. В данной публикации предлагаются к рассмотрению:

1. Модель взаимосвязи информационных блоков проектируемых систем планирования для предпринимательских структур в электронной среде MS Excel (см. рис. 1).

Данная модель является универсальной и отражает принцип построения информационной подсистемы в общей системе планирования. Она представляет собой схожую для бухгалтерского учета систему взаимосвязи источников информации, принципиальным отличием в ней является блок аналитики, пользователями которой и являются в конечном итоге группа собственников и менеджмент предприятий.

При этом аналитика подается не в разрезе бухгалтерских счетов организации, а отдельно по бизнес-единицам (видам хозяйственной деятельности) и центрам финансовой ответственности (структурным подразделениям). Таким образом, система планирования достигает главной цели своего создания – быть источником реальной информации для менеджеров и собственника для принятия ими оперативных и текущих управленческих решений, а также опорой для оценки стратегических альтернатив.

Основным источником информации первого уровня системы, как правило, являются:

- для предприятий с развитой системой бухгалтерского учета с соответствующим для этого структурным подразделением – регистры синтетического и аналитического учета;
- для предприятий с упрощенной системой бухгалтерского учета (возможно на принципах аутсорсинга) – книги доходов и расходов, кассовые книги, выписки с расчетных счетов.

2. Организационно-методическая схема процесса проектирования и внедрения гибких систем планирования в предпринимательских структурах с использованием возможностей электронной среды MS Excel (см. рис. 2).

Основной принцип, заложенный в предлагаемой схеме, – возможность ее использования предприятиями при различном уровне подготовки их ведущих специалистов, участвующих в реализации проектов по созданию систем планирования.

Как видно из блок-схемы (см. рис. 2), первым этапом является выявление списка проблем предприятия, целей, предъявляемых к системе (определяется в процессе совещания управленческого состава и собственников). Результат совещания – результирующие критерии для создаваемого программного продукта.

Следующей обязательной процедурой перед началом работ по программирова-

Уровни системы планирования	Блок Информации	Субъекты формирования информации	Непосредственные пользователи
ОПЕРАТИВНОЕ	Первичные данные (на основании финансовой модели системы в разрезе бизнес-единиц и сегментов)	Начальники подразделений компании	Начальники отделов, фин директор
ТЕКУЩЕЕ	Промежуточная отчетность – БДД и ОДР (в разрезе бизнес-единиц и сегментов)	Фин директор	Фин директор, исполнительный директор (последний - по мере необходимости)
	Сводная отчетность – БДД и ОДР (обобщение промежуточной в разрезе бизнес-единиц, сегментов и в целом по предприятию)	Фин директор	Фин директор, исполнительный директор, собственники компании (последние - по мере необходимости)
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ	Аналитический блок (анализ безубыточности, оценка стоимости, оценка эффективности инвестиций и т.д.)	Фин директор	Исполнительный директор, собственники

Рис. 1. Модель организации информационных блоков проектируемых систем планирования в электронной среде MS Excel

нию является диагностика финансовой структуры компании, результатом которой становится первоначальный вариант финансовой модели компании, подлежащий программированию в среде MS Excel (по мере апробации системы модель уточняется и корректируется).

Создание финансовой модели рекомендуется проводить путем организации совеща-

ний управленческого звена, в процессе которых определяются виды доходов и затрат, сосредоточенных в отдельных бизнес-единицах, отделах, подразделениях. Основная цель совещаний – в процессе обсуждения выявить реальные источники возникновения доходов и расходов и рационально распределить ответственность за их планирование, учет и контроль между руково-

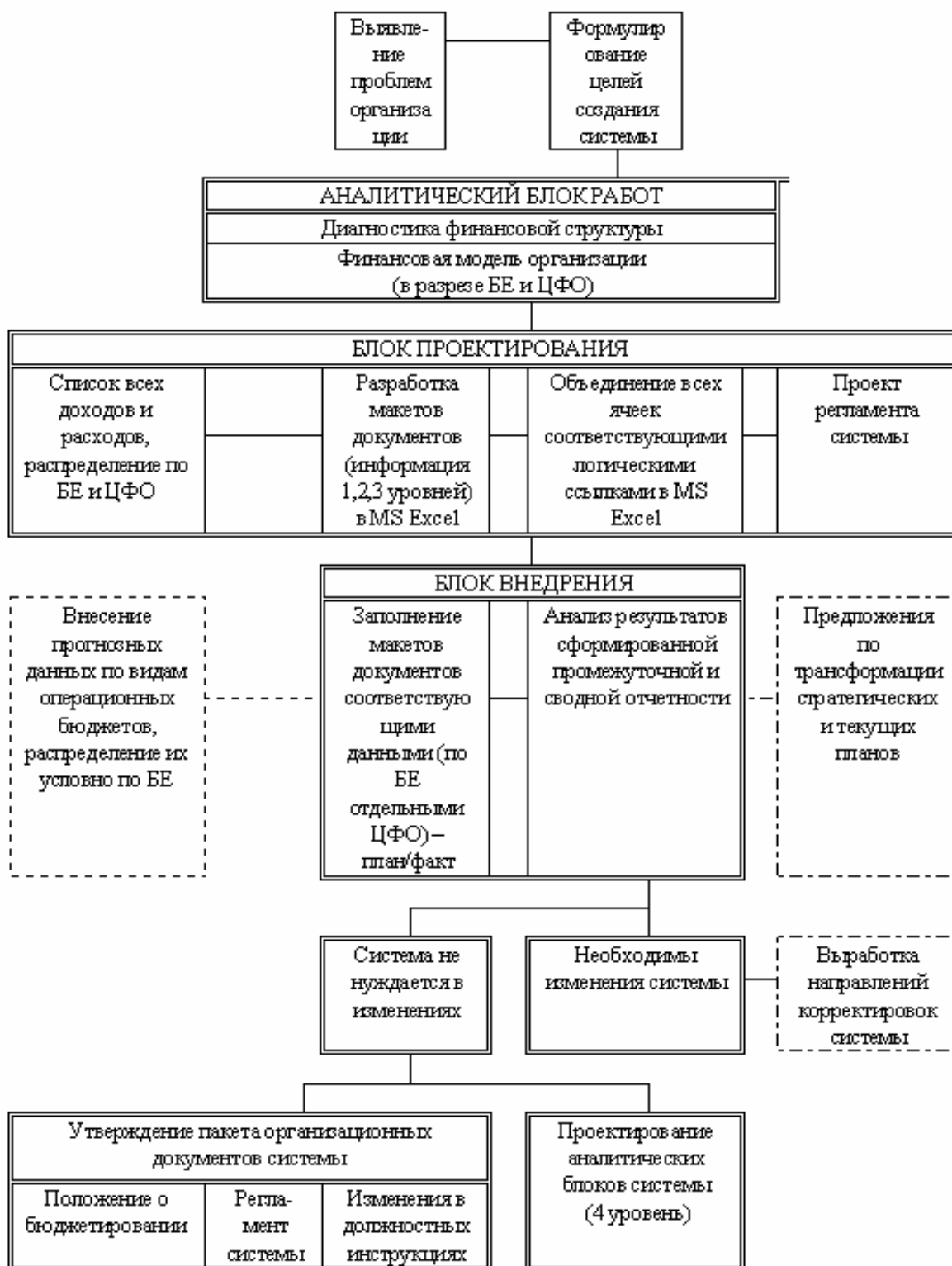


Рис. 2. Блок-схема процесса проектирования и внедрения гибких систем планирования в предпринимательских структурах (с использованием возможностей электронной среды MS Excel)

дителями соответствующих подразделений (по предварительному согласованию).

На этом этапе активно используются следующие методы работы в группах:

- экспертный анализ нормативной документации, регламентирующей процесс планирования на предприятии;
- диагностические интервью сотрудников предприятия (по результатам собеседования оформляются протоколы интервью каждого респондента);
- анализ разработанных бизнес-проектов деятельности предприятия;
- анализ механизма контроля деятельности предприятия.

Результаты этапа работ можно рекомендовать оформлять в виде аналитической записки, содержащей:

1. Список рекомендуемых центров финансовой ответственности.

2. Описание финансовой структуры предприятия в разрезе центров финансовой ответственности и бизнес-единиц.

3. Описание источников информации о статьях финансовой структуры (соответствующие регистры бухгалтерского учета, иные источники).

Далее на основе полученной системы источников ответственностей и информации разрабатываются:

- макеты первичных документов для каждого центра финансовой ответственности (подразумевают внутреннюю разбивку на бизнес-единицы);
- макеты отдельных бюджетов доходов и расходов по бизнес-единицам (далее – БДР);
- макеты бюджетов движения денежных средств (далее – БДД) отдельных бизнес-единиц (аналогично БДР);
- макеты сводных форм ББД и БДР организации.

Все макеты объединяются путем занесения соответствующих логических ссылок.

Система (в разрезе отдельных ее уровней) копируется на компьютерную технику участников системы планирования с за-

креплением ответственностей по отдельным показателям. Соответственно разрабатывается пакет организационных документов: положение и регламент системы.

Исходные данные в системе формируются исходя из прогнозов операционных бюджетов на следующий период (как правило, год). Затем с учетом составленной финансовой модели происходит их первичное распределение по бизнес-единицам и центрам финансовой ответственности. В результате заполняются макеты плановых форм по отдельным бизнес-единицам. Фактические данные собираются на основании уже фактических показателей из заполненных макетов первичных форм отдельных центров финансовой ответственности в разрезе бизнес-единиц. Сводные бюджеты компании формируются по общепринятому алгоритму, закрепленному путем логических ссылок в электронной среде MS Excel.

По истечении первого месяца функционирования системы методом организации повторных коллегиальных совещаний подводятся итоги функционирования с точки зрения следующих позиций:

1. Что удалось достигнуть за счет внедрения системы.
2. Основные недостатки системы, мешающие достижению первоначально закреплённых целей.
3. Аналитические возможности системы (проект 4 уровня).
4. Направления корректировок системы (логических и технических).

По результатам проводятся следующие мероприятия:

1. Вторичная детализация расходов и доходов по сегментам и бизнес-единицам (корректировка финансовой модели, макетов форм).
2. Проектирование аналитических блоков системы.

После небольшого календарного периода функционирования уже откорректированной системы (как правило, 1 месяц) го-

товится окончательный вариант пакета организационных документов (положение о системе и регламент), утверждаются изменения в должностных инструкциях персонала.

Необходимо отметить, что в последующих периодах перманентно ведется работа по корректировке и обновлению 4-го уровня информации системы (аналитический блок) в соответствии с изменениями требований ее ключевых пользователей (собственники компании, топ-менеджмент).

Расчетные алгоритмы аналитических работ (анализ финансового состояния, анализ безубыточности продуктов/услуг, оценка изменения стоимости компании и др.) общеизвестны, математический аппарат прописан в соответствующих учебных и монографических изданиях. В связи с этим они просто поддаются программированию в MS Excel на базе уже существующего блока сводной информации (2-й и 3-й уровни информационной системы) по уже подготовленным аналитическим сегментам (центрам финансовой ответственности и бизнес-единицам).

Как показывает экспериментальный опыт автора, в ходе внедрения гибких систем планирования может проявляться ряд ограничений, препятствующих эффективному процессу их внедрения, которые в процессе обобщения и систематизации были объединены в следующие группы:

1. Внешние: высокий уровень неопределенности и нестабильности внешней среды.

2. Внутренние организационные: дефицит времени в связи с давлением, приоритетом текущих дел, убежденность в том, что главный фактор успеха фирмы – интуиция и деловые связи, негативное отношение к планированию, ассоциируемое с советской плановой экономикой, феномен сопротивления персонала изменениям, в частности, финансовой службы, и др.

3. Субъективные: отсутствие необходимых навыков и знаний для участия в про-

цессе планирования, страх неудачи, потери репутации, отсутствие специфической системы поощрений и наказаний и др.

Негативное влияние последних двух групп ограничений может быть нивелировано известными менеджеральными техниками. Так, каждый управленец должен определить плановые финансовые показатели своего подразделения и взять на себя ответственность за выполнение составленного им бюджета центра финансовой ответственности (операционного бюджета). В связи с этим, материальное вознаграждение менеджеров должно напрямую зависеть от эффективности работы его центра финансовой ответственности. Руководству предприятия в процессе развития гибкой системы планирования рекомендуется прежде всего определить зависимость размера премии от полученного отклонения фактических данных от запланированных. Кроме этого, на предприятии необходимо рассмотреть возможность зависимости перевыполненного затратного плана от факта смежных подразделений.

В целях внедрения финансовой дисциплины и повышения эффективности использования автоматизированных систем планирования рекомендуется вводить должность финансового менеджера (часто используется принцип совмещения обязанностей, например, главного бухгалтера и финансового управленца) или обращаться за исполнением этих функций к сторонним специализированным консалтинговым организациям (аутсорсинг). Первоначальные функции финансового менеджера – еженедельный контроль за процессом финансового планирования.

Результаты экспериментов по созданию и внедрению систем планирования по предложенной выше организационно-методической схеме позволяют сделать вывод о ее применимости и универсальности для малых и средних предпринимательских структур.