

Внедрив при поддержке компании IBS автоматизированную систему бюджетного планирования, ОАО «ИЖАВТО» не только на порядок сократило сроки подготовки бюджетов, но и получило новые возможности анализа результатов деятельности.

БЮДЖЕТ В ТЕЧЕНИЕ НЕСКОЛЬКИХ МИНУТ



Подготовка бюджетов различных уровней для крупного предприятия представляет собой совокупность сложных и трудоемких процессов. Для ИжАвто, одного из ведущих автопроизводителей России с проектной мощностью 220 тыс. автомобилей в год, данный вопрос является особенно актуальным. Предприятие имеет развернутую организационную структуру, испытывая потребность в сборе и обработке бюджетных заявок более чем от 80 подразделений.

До автоматизации данного процесса в компании все процедуры осуществлялись вручную сотрудниками планово-бюджетного отдела и казначейства. В результате сбор заявок с последующей консолидацией в виде операционных бюджетов по центрам финансовой ответственности и формированием финансовых бюджетов растягивался на недопустимо длительный срок, что затрудняло оперативное реагирование на нужды корпоративных подразделений. Отдельной задачей являлась разработка расширенных средств анализа бюджетной информации, что позволило бы существенно упростить сопоставление плановых и фактических финансовых показателей деятельности. А это, в свою очередь, дало бы новые инструменты для прогнозирования и стратегического планирования бизнеса, расширяя возможности развития ИжАвто. В связи с этим в 2005 г. нами было принято решение о создании информационно-аналитической системы бюджетирования.

Особо хотелось бы отметить «преимущества» существовавшей на предприятии автоматизации бюджетирования на базе Microsoft Excel. При всей кажущейся простоте и гибкости данного решения имеются серьезные недостатки, не позволяющие выстроить эффективную автоматизированную систему бюджетного управления, а именно:

- На крупном предприятии количество электронных таблиц с бюджетными данными исчисляется сотнями. Соответственно, финансовому директору трудно, а подчас и невозможно

готовки определенного среза для конкретного анализа (доходов, затрат и т.д.), на это уходит огромное количество времени.

- Невозможно быстро и корректно добавлять определенные статьи затрат или доходов, так как таблицы со ссылками очень много, и необходимо произвести много итераций по изменению ссылок между таблицами. Это — вновь потеря времени.

В целом, можно сделать вывод, что с ростом объемов бизнеса и расширением задач, стоящих перед финансово-экономической службой, использо-

СОЗДАННАЯ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРЕДОСТАВИЛА ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ОДНОЙ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ЗАДАЧ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ — ТОЧНОГО РАСЧЕТА ПЛАНОВОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ. РЕШЕНИЕ ОХВАТИЛО ВСЕ СТРУКТУРНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ИЖАВТО, ЧТО ПОЗВОЛИЛО ПРЕДПРИЯТИЮ АВТОМАТИЗИРОВАТЬ ПРОЦЕССЫ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТОВ НА ГОД, НА КВАРТАЛ И НА МЕСЯЦ.

проверить заложенные гипотезы планирования, ссылки между таблицами, очень высока вероятность ошибки.

- Провести качественный анализ невозможно, так как отсутствуют важные средства анализа, например: быстрое сопоставление по различным периодам; формирование смешанных (из разных таблиц) форм анализа; так называемый «drill down» (когда существует возможность «провалиться», к примеру, из бюджета доходов и расходов в бюджет конкретного подразделения, ответственного за определенную статью затрат). Таким образом, работа финансового директора сводится к тому, чтобы ставить своим подчиненным подразделениям задачу под-

вание средств MS Excel не представляется возможным, так как очень велики потери времени для анализа и обработки информации. Основываясь на этих предпосылках, принято решение об автоматизации бюджетного процесса на базе продуктов Cognos.

Создание системы бюджетирования было поручено компании IBS, которая успешно сотрудничала с ИжАвто и ранее.

Проект стартовал в сентябре 2005 г. В течение полугода велись разработки функций планирования бюджетов. В ходе дальнейших работ с января по август 2006 г. совместными усилиями специалистов ИжАвто и консультантов IBS были разработаны детальные методики сты-

ИРИНА СУСЛОВА

Руководитель проекта, IBS

Ранее на ОАО «ИжАвто» предпринимались попытки провести автоматизацию бюджетного процесса с помощью специализированных приложений. Но бюджетный процесс машиностроительного предприятия с такой детализацией, которая имеет место на ИжАвто, требует гибкого и мощного инструментария. В качестве платформы для разработки было выбрано решение Cognos Enterprise Planning, которое полностью покрывало потребности предприятия. При этом рассматривалась перспектива реализации на базе продуктов Cognos процесса управления по системе сбалансированных показателей (BSC) с использованием ключевых показателей эффективности (KPI).





ковки плановых и фактических данных. В рамках проекта специалистами IBS была выполнена интеграция системы бюджетирования с учетными системами предприятия.

Разработанная система предусматривает два уровня доступа для пользователей. На уровне контрибьюторов производится ввод бюджетных заявок. Настроены информационные потоки и поддержка регламента сбора данных для бюджета доходов и расходов по статьям и элементам и для бюджета движения денежных средств со стыковкой между ними. На аналитическом уровне производится консолидация и анализ бюджетных данных, а также планирование на основе полученной информации.

Созданная информационно-аналитическая система бюд-

жетирования предоставила эффективные инструменты для решения одной из важнейших задач машиностроительного предприятия — точного расчета плановой себестоимости. Решение охватило все структурные подразделения ИжАвто, что позволило предприятию автоматизировать процессы формирования бюджетов на год, на квартал и на месяц. Также это позволило автоматизировать управление ежедневным календарным графиком платежей. Кроме того, в системе были реализованы функции формирования показателей операционных бюджетов по центрам финансовой ответственности и создания смет расходов каждого структурного подразделения.

После введения системы в эксплуатацию удалось кардинально уменьшить трудозатраты на расчет бюджета. Если раньше сбор и консолидация заявок по движению денежных средств осуществлялись силами двух-трех человек в течение недели, то сейчас с задачей справляется один сотрудник за 2-3 минуты. Кроме того, был автоматизирован трудоемкий процесс распределения накладных расходов с целью расчета плановой себестоимости, что позволило повысить точность

и актуальность расчетов, а также предоставило расширенные возможности анализа бюджетных параметров и фактического исполнения бюджета. Также в системе поддерживается контроль версий бюджетов.

Внедрение информационно-аналитической системы бюджетирования дало руководству новые инструменты для планирования и анализа нашей деятельности. Система помогает в контроле над затратами подразделений, поиске путей сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Как предполагается, в дальнейшем созданная система бюджетирования станет стандартом для других предприятий Группы компаний СОК.

Следует отметить, что мы не собираемся ограничиваться только решением по автоматизации бюджетирования на базе Cognos. Данный продукт предоставляет, на мой взгляд, уникальные возможности по созданию системы управленческой отчетности и КРП, позволяет создать хранилище данных из разных информационных систем и строить управленческие отчеты в самых немислимых разрезах, затрачивая минимум времени, что является, на мой взгляд, существенным преимуществом.

ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ КОНСУЛЬТАНТАМИ КОМПАНИИ IBS СОВМЕСТНО СО СПЕЦИАЛИСТАМИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИРЕКЦИИ ОАО «ИЖАВТО» РАЗРАБОТАНА И АВТОМАТИЗИРОВАНА БЮДЖЕТНАЯ МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИЛА:

- ОБЪЕДИНИТЬ ВСЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА ПРЕДПРИЯТИЯ — ОТ ПЛАНИРОВАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЦЕНТРАМИ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДО УТВЕРЖДЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ БЮДЖЕТОВ И ДОВЕДЕНИЯ ПЛАНОВЫХ ЗАДАНИЙ ДО БЮДЖЕТОДЕРЖАТЕЛЕЙ — В ЕДИНОЙ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СРЕДЕ.
- ЗНАЧИТЕЛЬНО СОКРАТИТЬ ЦИКЛ ПЛАНИРОВАНИЯ, ОБЕСПЕЧИТЬ ГИБКОСТЬ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА, БЫСТРО ИЗМЕНИТЬ СТРУКТУРУ МОДЕЛИ БЮДЖЕТА В СООТВЕТСТВИИ С ИЗМЕНЕНИЯМИ СИТУАЦИИ В БИЗНЕСЕ И ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ.
- ВОВЛЕЧЬ В ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ВСЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПУТЕМ ФОРМИРОВАНИЯ ИЕРАРХИИ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РОЛЕЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ, ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ «СНИЗУ ВВЕРХ».

- ОБЕСПЕЧИТЬ ЕДИНСТВО ФОРМАТОВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПЛАНИРОВАНИЯ ПУТЕМ СОЗДАНИЯ ИНТЕРНЕТ-ШАБЛОНОВ ДЛЯ ВВОДА ИНФОРМАЦИИ УЧАСТНИКАМИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА СО ВСЕХ УРОВНЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ.
- ОБЕСПЕЧИТЬ ВИЗУАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ НАД ХОДОМ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА ПУТЕМ ОТОБРАЖЕНИЯ СТАТУСА ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ КАЖДЫМ УЧАСТНИКОМ.
- ОБЕСПЕЧИТЬ АВТОМАТИЗИРОВАННУЮ КОНСОЛИДАЦИЮ БЮДЖЕТОВ, ФОРМИРОВАТЬ И СОГЛАСОВЫВАТЬ ОПЕРАЦИОННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ БЮДЖЕТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.
- ОБЕСПЕЧИТЬ ВЕРСИОННОСТЬ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА, СОХРАНИТЬ РАЗЛИЧНЫЕ СЦЕНАРИИ.
- ОБЕСПЕЧИТЬ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА ТОЧНОЙ И СВОЕВРЕМЕННОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.
- АВТОМАТИЗИРОВАТЬ И ФОРМАЛИЗОВАТЬ ПРОЦЕДУРУ СБОРА ФАКТИЧЕСКИХ ДАННЫХ, ИХ СОПОСТАВЛЕНИЕ С ПОКАЗАТЕЛЯМИ БЮДЖЕТА.



С. БРУСКИН

Руководитель практики COGNOS, IBS

Некоторое время назад считалось, что внедрение ERP-систем является панацеей для «лечения» всех управленческих болезней. Хотя ERP-система решает важные задачи на своем уровне — транзакционном уровне производственного планирования, информационная поддержка принятия решений на уровне топ-менеджмента обычно не обеспечивается ее функциональностью. Задачи, которые сейчас приходится решать руководителям машиностроительных предприятий, — это обеспечение корпоративной эффективности и финансовой стабильности компаний, планирование и прогнозирование стратегического развития, увязка финансовых целей холдинга и отдельных предприятий. Для их решения необходимы информационные системы другого класса — класса СРМ (Corporate performance management). Назначение эффективной СРМ-системы состоит в поддержке принятия решений на всех этапах управленческого цикла: прогнозировании и бизнес-планировании, мониторинге исполнения, многоаспектном анализе результатов деятельности, корректировке планов.

Для машиностроения с его сложным производством, большой долей накладных расходов, необходимостью анализа разных вариантов производства первым делом нужно упорядочить и автоматизировать процесс бюджетного планирования. В результате менеджеры получают в свои руки инструмент, позволяющий рассчитать важнейшие финансовые результаты производственного предприятия — такие как плановая себестоимость продукции, учет затрат отдельных цехов и служб, распределение затрат цехов вспомогательного производства, расчет рентабельности отдельных товарных позиций и т.п. Уже на этом этапе благодаря аналитическому функционалу, заложенному в системы класса СРМ, у руководителя появляются

возможности бизнес-моделирования в режиме реального времени, прогнозирования финансовых результатов компании при реализации той или иной бизнес-стратегии. Вклад разных подразделений в себестоимость продукции, показатели прибыльности разных видов продукции, динамика доходности — все эти рассчитываемые системой финансового планирования параметры являются фундаментом для принятия обоснованных и своевременных управленческих решений.

Следующим шагом может стать расширение функций контроля бизнес-результатов, включая финансовую консолидацию на уровне холдинга, использование расширенного аналитического функционала, внедрение управления по сбалансированным показателям (KPIs/BSC). На нынешнем этапе развития российской промышленности, в условиях формирования крупных производственных холдингов, притока инвестиций в отрасль, выстраивания взаимодействия между отечественными предприятиями и зарубежными производителями, именно эти задачи — контроля «сверху» — являются весьма актуальными. Заложенные в СРМ-системы стандарты управления корпоративной эффективностью уже много лет успешно применяются крупнейшими западными производителями (например, Toyota, Ford, Boeing и т.д.). Теперь пришло время России.

Именно осознание актуальности задач и является важнейшим шагом при внедрении новых технологий управления. Определение текущих задач и проблем компании, способность сформулировать свои ожидания от внедрения ИС — это необходимые условия начала проекта. Если подобная постановка задачи на уровне топ-менеджмента присутствует (что мы видим, скажем, на примере ИжАвто), то с привлечением опытной компании-консультанта можно реализовать такой проект успешно и в весьма сжатые сроки. ■