

СПЕЦПРОЕКТ

Практические примеры успешных внедрений разных систем бюджетирования

76 Как построить бюджетирование

Три задачи при построении эффективной системы бюджетирования, начиная с выбора способа интеграции и заканчивая адаптацией к новым условиям.

78 Как сэкономить время

Пять советов, которые помогут финансовой службе сократить сроки внедрения, быстро консолидировать бюджеты, оперативно обучить сотрудников.

81 Как создать базу данных

Четыре этапа модификации системы бюджетирования, включающие в себя регламентацию бюджетного планирования, корректировку управленческого учета и отчетности.

АВТОМАТИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ: ОБЗОР УДОБНЫХ РЕШЕНИЙ

Проверенные методики, которые обеспечат быструю автоматизацию системы бюджетирования и помогут извлечь максимум выгоды от новой программы.

Осень традиционно считается периодом бюджетирования. Во многих компаниях он занимает до полугода, а то и больше. Сократить длительность бюджетного планирования позволяет автоматизация. Помимо этого она помогает повысить прозрачность финансово-экономической деятельности компании, высвободить дополнительные средства. Однако на внедрение системы бюджетирования может уйти больше года. И, как показывает практика, во многом этот процесс растягивают сотрудники компании, требуя внедрить функции, которые не будут использоваться, предусмотреть возможность составления дополнительных форм отчетов «на всякий случай». В результате даже за столь длительное время не удается создать рабочий инструмент управления бизнесом. Многих

финансовых директоров именно эти факторы останавливают сделать шаг к автоматизации. Плюс не так-то просто подобрать оптимальную IT-платформу. Самый простой способ сократить время на поиски системы, а также затраты на ее внедрение – привлечь консультантов, которые подскажут, как извлечь максимум выгоды от автоматизации. Проверить адекватность их сроков и ожидаемых результатов внедрения довольно просто – достаточно запросить встречу с компаниями-заказчиками, которые уже пользуются подобными решениями. А прежде чем начинать поиски подходящей IT-разработки, воспользуйтесь опытом коллег и советами компаний, которые накопили значительный опыт автоматизации бюджетирования в разных отраслях и на предприятиях разного размера.

Решение для компаний с большим количеством ЦФО



Ольга Ножевская,
начальник управления
бюджетирования
ЗАО «Группа компаний
«Медси»»

Об авторе

Ольга Ножевская

В корпоративных финансах – 11 лет. Карьеру финансиста начала в ОАО «РОСНО» в 1998 году. В ЗАО «Группа компаний «Медси»» – с 2010 года. Наиболее важные реализованные проекты: выстраивание процесса и автоматизация расчетов с агентами в ООО «СК «Альянс РОСНО Жизнь»»; разработка моделей для расчета потребности в производственном персонале и оптимизации системы мотивации; автоматизация процедур бюджетирования в ЗАО «Группа компаний «Медси»».

До 2014 года для поддержки бюджетного процесса мы использовали Excel. Бюджетная модель представляла собой совокупность взаимосвязанных файлов. С ее помощью из исходных данных, предоставленных подразделениями, мы собирали консолидированные бюджетные форматы, соответствующие требованиям акционеров. Несколько лет модель росла и развивалась вследствие накопления знаний о взаимосвязях между направлениями бизнеса, потребности отразить более тесную и динамическую связь между натуральными и стоимостными показателями, необходимости оценивать и контролировать влияние разных факторов на финансовый результат. Excel долго представлялся оптимальным решением, так как обеспечивал выполнение основных требований:

- гибкость и оперативность – почти любой расчет можно достаточно быстро реализовать в Excel и включить в консолидацию бюджета;
- прозрачность – любое модельное значение можно проследить до исходных данных и увидеть правила его формирования;
- доступность – для работы с моделью достаточно знаний Excel, которыми обладает большинство специалистов экономического направления.

Однако на очередном этапе развития бюджетного процесса возможностей Excel стало недостаточно по нескольким причинам.

Причина 1. Пересчет модели стал занимать много времени. Требовалась глубокая детализация информации, в модели было много внутренних взаимосвязей. Но в условиях, когда менеджмент компании требовал сокращения сроков формирования бюджета при сохранении всестороннего обсуждения с возможностью погружения в детали, это стало первым большим минусом работы в Excel.

Причина 2. Со временем Excel перестал справляться с количеством запросов пользователей. Несмотря на то что в Excel можно было организовать общий доступ к файлам, использовать этот функционал в сложных бюджетных файлах оказалось неудобно.

Причина 3. Требуемые корректировки выполнялись сложно и долго. Наличие в бюджетной модели механизмов распределения административно-управленческих расходов означало, что если какое-либо подразделение корректировало свои доходы или расходы, оно не могло точно оценить влияние этого на планируемый финансовый результат. Для оценки изменения распределения было необходимо учесть корректи-

ровки других подразделений. В итоге заметную часть времени, выделенного на формирование бюджета, стала съедать техническая работа (получение обновленных вводных, пересчет модели, рассылка обновленных результатов, корректировка вводных по итогам анализа результатов и т.д.) в ущерб анализу сформированных проектов бюджетов. Плюс при большом количестве участников бюджетного процесса, обменивающихся между собой Excel-файлами, проблема отслеживания версий вспомогательных бюджетов становится неоправданно трудоемкой.

ЧТО ЗАМЕНИТ EXCEL БЫСТРО И ПРОСТО

Определившись с необходимостью в новой системе бюджетирования, мы рассмотрели варианты, представленные на рынке. Внедрение любой системы автоматизации, которая обеспечила бы всем участникам бюджетного процесса возможность одновременно работать с единым массивом данных, едиными справочниками, было бы существенным шагом вперед. Но особенности некоторых решений, которые мы изучили, не позволяли использовать их у нас. Так, нам не подходили системы, в которых достаточно жестко реализована своя логика формирования бюджета, отличающаяся от нашей. Был неудобен и вариант, требующий сформулировать на старте проекта и зафиксировать на время внедрения структуру и логику формирования бюджета. Нам требовался динамичный инструмент распределения ответственности за тот или иной функционал, а форматы и методика формирования ряда бюджетов могли меняться ввиду необходимости проведения факторного анализа динамики статьи. Вместе с тем у нас была зафиксирована дата, когда бюджетный процесс должен быть завершен.

Предложение компании Anaplan привлекло нас возможностью внедрить систему в достаточно сжатый срок, уточняя требования по ходу внедрения и сохраняя возможность корректи-

ровать эти требования в дальнейшем. Выбранная система обеспечивает высокую скорость пересчета модели и практически все достоинства, из-за которых мы так долго оставались в Excel:

- справочники легко пополнять, строки и столбцы таблиц переименовывать, а расчетные формулы редактировать при наличии соответствующих прав доступа. При этом язык формул достаточно прост;
- пользователь может видеть формулы, по которым рассчитаны значения, и углубиться в расчет до исходных данных;
- представления (группировки, фильтры и т.п.) бюджетных таблиц можно настроить под конкретного пользователя, используя механизм, похожий на сводные таблицы Excel.

Данная система предоставляет гибкие возможности формирования отчетов, визуализации данных (графики, диаграммы и т.п.) и интеграцию с Excel для тех, кому удобнее делать это в привычном интерфейсе. Нецелевым, но приятным достоинством оказался интернет-интерфейс, который позволяет сотрудникам работать в любом месте, где есть wi-fi, снижая риски срыва сроков формирования бюджета в периоды командировок ответственных лиц. С учетом перечисленных достоинств система Anaplan оказалась оптимальной и по стоимости, поэтому выбор был сделан в ее пользу.

ВНЕДРЕНИЕ: КАК НЕ НАРУШИТЬ ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Работы по внедрению начались в марте 2014 года. График предполагал следующие шаги:

- концептуальное проектирование;
- разработка и тестирование;
- приемка;
- обучение персонала;
- опытно-промышленная эксплуатация.

Процесс планировалось завершить 25 сентября. Особенностью проекта было совмещение

внедрения системы и формирования бюджета на следующий год, который начинался в июле с дедлайном 1 октября. Тестирование системы производилось на реальных данных и ситуациях, возникающих при формировании бюджета.

Фактическое внедрение по отдельным функциональным бюджетам отклонялось от графика (по большей части из-за уточнения или изменения нами требований). Но в целом процесс был завершен в требуемый срок: со второй половины августа у нас начались заседания бюджетной комиссии по обсуждению сформированного бюджета, а 1 октября консолидированный бюджет был представлен акционеру.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Перечислю четыре ключевых улучшения в процессе бюджетирования, которые произошли благодаря переходу на новую систему.

1. Мы объединили всех участников бюджетного процесса в работе над единым массивом данных и получили «эталонное» хранилище бюджета, исключив тем самым дискуссии о том, чья версия бюджета правильнее.

2. Существенно сократили количество запросов по бюджету от центров функциональной ответственности в финансовую службу головной компании во время формирования и исполнения бюджета: пользователи от ЦФО теперь могут сами получить бюджетные данные из Anaplan в нужных разрезах и группировках.

3. Появилась возможность быстро вносить изменения во вспомогательные бюджеты, гибко менять структуру и логику модели и сразу видеть изменение консолидированного бюджета. Это позволило сократить время технических манипуляций с бюджетом и уделить больше внимания методологии и аналитике.

4. Самостоятельно внося небольшие изменения в модель, мы обеспечили возможность в той же системе формировать ежеквартальные прогнозы, тем самым улучшив качество и сроки их подготовки.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Евгений Велесевич, руководитель направления Россия и СНГ компании Anaplan

С учетом текущих экономических реалий довольно остро встает вопрос о том, как компания может существенно сократить срок внедрения системы бюджетирования. Сейчас в среднем этот процесс в крупной российской компании и группе занимает 6–12 месяцев. Практика нашей компании показывает, что внедрить систему «под ключ» вполне реально всего за 6–12 недель, не «перегревая» при этом финансовую службу и не увеличивая риски. Но для этого важно следовать четырем простым правилам.

Правило 1. Ключевые специалисты финансовой службы с первого дня должны непосредственно участвовать в создании системы, включая – и это важно – проектирование и реализацию планово-бюджетной модели в системе.

Правило 2. Не менее важно выбрать платформу, которая предоставит бизнес-пользователям возможность самостоятельно разрабатывать и поддерживать собственные модели, то есть без участия IT-специалистов. Такая система позволяет и оперативно вносить изменения. Правда, многие представленные на российском рынке решения планирования не отвечают этим требованиям.

Правило 3. Какой бы гибкой и удобной ни была программная платформа, нужно еще на старте четко понимать решаемые задачи и рамки проекта.

Правило 4. Последний совет может показаться банальным, однако ему не следует удивление много компаний, решивших автоматизировать бюджетирование или иной бизнес-процесс. Всегда привлекайте консультантов, которые будут иметь необходимый опыт и авторитет в соответствующей бизнес-области. Они во многом помогут вашим собственным экспертам, а также позволят сэкономить вам деньги и нервы, спроектировав индивидуальное решение для нужд вашей компании.