

**Островская Евгения, руководитель направления управленческого учета,  
1С:Автоматизация - 21.09.2010**

Время бурного роста, когда «денег всегда больше, чем расходов» закончилось ещё в 2008 году, «дно» экономического кризиса пройдено, и экономика постепенно начинает набирать обороты. Однако о докризисных показателях роста остаётся только мечтать, всё ещё наблюдается финансовая нестабильность, отягощённая ожиданием «второй волны кризиса».

Новые, а вернее, хорошо позабытые старые условия расставляют акценты в тех сферах управления бизнесом, куда в годы процветания компании предпочитали не заглядывать.

### **Актуальные требования бизнеса**

Любая коммерческая деятельность имеет своей целью максимизацию прибыли. Как известно, увеличение прибыли возможно по двум направлениям: повышение объема продаж при сохранении нормы прибыли или сокращение затрат. В последнее время компании выбирают второй вариант, и в первую очередь решают задачи оптимизации затрат, повышения эффективности, контроллинга, прогнозирования.

Решение таких задач базируется на точной и своевременной информации. Поэтому существенную роль здесь играет информационное обеспечение бизнеса, автоматизация управленческих функций. Эффективная система автоматизации позволяет своевременно принимать управленческие решения, прогнозировать появление неблагоприятных событий, тем самым выигрывать время на продумывание мер для их устранения.

Многие компании сокращение затрат начинают с сокращения непрофильных расходов, что логично, однако в число таких расходов зачастую попадают и расходы на развитие информационных систем. Но здесь важно отделить «непрофильность» от «необходимости». Ведь инструмент для мониторинга и анализа текущей деятельности,

который можно получить в краткосрочную и среднесрочную перспективу, необходим для принятия жизненно важных для компании управленческих решений.

Но как получить рабочую автоматизированную систему для решения этих задач в короткие сроки и в условиях ограниченного бюджета?

Рынок ИТ-технологий ответил на эти жесткие условия, предложив заказчикам несколько направлений «экономного» внедрения. В общей сложности они сводятся к оптимизации программного обеспечения (внедрение узкоспециализированных автоматизированных систем по отдельным участкам) и специализированной технологии внедрения.

Примером такой технологии внедрения программных продуктов может служить технология быстрых результатов, разработанная фирмой 1С.

### **Технология быстрых результатов**

Технология Быстрых Результатов (ТБР) - это технология управления внедрением программных продуктов. Технология предназначена для управления внедрением любых типовых или отраслевых решений фирмы 1С в рамках комплексных проектов автоматизации, преимущественно нацеленных на малый и средний бизнес.

Основная идея технологии быстрого результата: предоставление инструментов для значительного (до 50%) снижения стоимости, сроков и рисков проекта автоматизации при установленном уровне качества, обеспеченном функционалом типовых продуктов

Технология быстрых результатов задает стандарты качественного, быстрого и экономного внедрения.

Адаптацией же этой технологии для разных предметных областей, отраслей, видов бизнеса и т.д. можно считать программно-методические решения. Что это такое?

При применении ТБР на однотипных проектах нарабатывается инструментарий, типизируются проектные документы. Кроме того, накапливается опыт: как выстроить последовательность работ, чтобы достигать цели проекта с минимальными затратами и в кратчайшие сроки. Пакет инструментов, шаблонов проектных документов, призванный упростить работу на проекте и сократить затраты на его реализацию и составляет основу программно-методического решения.

## **Экспресс-внедрение бюджетирования**

Примером программно-методического решения может служить разработанная в нашей компании методология «Экспресс-внедрение бюджетирования» (далее ЭВБ), которая предназначена для задач автоматизации финансового планирования, бюджетирования и казначейской функции предприятия на основе «1С:Управление производственным предприятием 8» (далее 1С:УПП).

На основании опыта внедрения бюджетирования и казначейства во многих компаниях, наши консультанты выделяют ряд основных проблем, за решением которых предприятия и обращаются к автоматизации этих функций. Рассмотрим основные классы этих проблем.

### ***1. Отсутствует системный подход к планированию, прогнозированию деятельности предприятия, что определяет характер управления "вслепую", реагируя только на текущие задачи.***

Попробуйте сформировать прогнозный баланс, основываясь на данных ваших бюджетов – и сразу увидите слабые места используемой вами системы бюджетирования. При наличии такой «болезни», как отсутствие системности, балансировка показателей бюджета просто необходима. Ведь когда не видна картина в целом, невозможно понять, как изменится финансовое состояние при тех или иных прогнозируемых действиях. Именно такая ситуация и определяет характер управления «вслепую».

Решение – в упорядочивании и оптимизации бизнес-процессов бюджетирования с их последующей автоматизацией.

Для решения этой задачи, в первую очередь, необходимо проанализировать

существующие бизнес-процессы бюджетирования на предприятии, выявить «белые пятна» (неохваченные планированием области деятельности компании) и «узкие места» (наиболее важные для компании области, которым нужен детальный и внимательный контроль). В результате анализа существующих бизнес-процессов получаем структурированную, понятную информацию о текущих процессах бюджетного управления компанией, и можем наметить пути её оптимизации.

На первый взгляд, анализ и моделирование бизнес-процессов - это длительная и трудоемкая задача, которую в рамках экспресс-обследования не решить. Упростить ее и решить в кратчайшие сроки позволяет специфика разработанных в рамках методологии ЭВБ шаблонов отчета об обследовании. Целью методологии ЭВБ является автоматизация бизнес-процессов бюджетирования в типовом функционале 1С:УПП. Работа в рамках типового функционала 1С:УПП подразумевает достаточно четкие схемы и порядок действий. Это в значительной степени относится к блокам «Бюджетирование», «Планирование» и «Казначейство». Поэтому в шаблонах отчета об обследовании уже описаны модели БП (для производственных и торговых предприятий), логика которых соответствует принципам, заложенным в работу программы. Суть работ на экспресс-обследовании сводится к выявлению отклонений от предлагаемой модели БП. А если на предприятии совсем нет системы бюджетирования – осуществляется анализ, насколько предлагаемые процессы «ложатся на деятельность предприятия».

Следующий шаг – разработка и внедрение бюджетной модели для целей автоматизации. Разработанная бюджетная модель показывает, как бизнес-процессы предприятия будут функционировать при использовании автоматизированной системы: зафиксированные на этапе обследования бизнес-процессы детализируются до операций, которые должны будут выполнять исполнители, используя функционал программы, создается прототип системы.

В методологии ЭВБ представлено описание «типовой» бюджетной модели для реализации её в 1С:УПП, которую затем нужно будет лишь доработать с учетом индивидуальных особенностей компании. Бюджетные модели разработаны для производственных и торговых предприятий.

Прежде чем запускать автоматизированную систему в эксплуатацию, заказчику, как правило, необходимо проверить бюджетную модель на контрольном примере (моделирование бюджетного цикла). В рамках методологии ЭВБ для разных типов предприятий (производственные, торговые) разработаны « типовые » контрольные примеры по всем этапам бюджетного цикла, наглядно иллюстрирующие

автоматизированную систему бюджетирования и позволяющие «в цифрах» посмотреть работу бюджетной модели.

После окончательной подгонки бюджетной модели все процессы бюджетного управления необходимо зарегистрировать (или внести изменения в существующие регламенты, если таковые имелись), чтобы правила работы были доступны всем участникам процесса. В качестве основы можно использовать рекомендуемые методологией ЭВБ готовые « типовые » регламенты бюджетирования.

Ну и наконец, сотрудников, участвующих в процессе бюджетного управления, необходимо обучить работе с подсистемой «Бюджетирование» в 1С:УПП. В рамках методологии ЭВБ используется подробная инструкция пользователя по работе в подсистеме «Бюджетирование» в 1С:УПП. Инструкция разработана по этапам бюджетного цикла и может быть легко модифицирована под индивидуальные особенности любой компании.

## ***2. Отсутствует система оперативного планирования и контроля движения денежных средств, вследствие чего постоянно возникают кассовые разрывы***

Самое «болезненное место» в условиях нестабильной финансовой ситуации – платежеспособность. Кассовые разрывы неизбежны при отсутствии системного планирования и контроля движения денежных средств. Просрочка платежей свидетельствует об отсутствии контроля над расходованием денежных средств, неправильном определении приоритетов в оплате расходов, отсутствии прогнозирования поступлений и т.д.

Очевидное решение – внедрение в практику работы платежного календаря, проработка схем оперативного планирования и резервирования поступлений и платежей, улучшение оперативного контроля движения денежных средств, контроль соответствия БДДС.

Первым шагом в решении этой задачи также будет являться анализ существующей системы управления денежными средствами и её оптимизация. Во время экспресс-обследования формулируются рекомендации по построению системы планирования ДС, в том числе и для реализации таковой в 1С:УПП. Набор шаблонов для

описания бизнес-процессов в части планирования и контроля ДС, рекомендуемых методологией ЭВБ, помогает снизить трудозатраты на этот этап работ.

Следующий шаг - разработка, формализация и внедрение новых схем планирования и резервирования платежей и поступлений, оперативного контроля исполнения БДДС, формирования платежного календаря в автоматизированной системе. На этом этапе также определяются контролируемые параметры, по которым в ходе резервирования денежных средств должен осуществляться контроль превышения показателей БДДС. В рамках методологии ЭВБ уже описаны « типовые » схемы планирования, резервирования и контроля движения денежных средств в 1С:УПП.. Остается всего лишь модифицировать типовую схему планирования и привести в соответствие со спецификой предприятия.

Проверить работу внедренной системы управления денежными средствами также можно на контрольном примере. В составе методологии ЭВБ уже разработан « типовой » контрольный пример, иллюстрирующий данные работы подсистемы управления ДС.

Для обучения сотрудников, участвующих в бизнес-процессах планирования и прогнозирования движения денежных средств, можно пройти соответствующие курсы обучения. Программы обучения работы с подсистемой « Бюджетирование » в УПП, как правило, включают в себя блоки резервирования и оперативного контроля движения денежных средств. Если же заказчик хочет самостоятельно изучить работу подсистемы, можно воспользоваться рекомендуемой методологией ЭВБ подробной инструкцией пользователя по работе с этими блоками.

### ***3. Значительные временные затраты на формирование необходимых управленческих отчетов и показателей***

Своевременная и качественная информация позволяет оперативно реагировать и успешно справляться с различными негативными явлениями.

Если для получения необходимой сводной информации приходится тратить много времени и сил, очевидным решением является автоматизация форм необходимой управленческой отчетности и расчетов необходимых показателей.

Методология ЭВБ предлагает разработанные и настроенные в 1С:УПП « типовые » шаблоны основных и вспомогательных бюджетов, прогнозного баланса.

### **Сокращение бюджета проекта за счет использования инструментария ЭВБ**

Многие компании в современных условиях имеют ограниченный бюджет на автоматизацию, но результат нужен «здесь и сейчас».

Существенно сократить время и бюджет проекта помогут рекомендуемые методологией ЭВБ инструменты и шаблоны проектной документации. Перечислим основные составляющие, чтобы понять, как можно снизить стоимость проекта при их использовании.

### **Различные варианты пакетов проектной документации**

Проектная документация, которая используется на проектах ЭВБ, типизирована по нескольким вариантам. Еще до начала работ, заказчик может ознакомиться и выбрать для себя наиболее удобный вариант взаимодействия с подрядчиком на проекте. Выбор же варианта будет зависеть от уровня квалификации сотрудников заказчика, степени проработанности существующих на предприятии процедур и регламентов бюджетного управления и т.п.

Например, заказчику могут быть предоставлены шаблоны отчета об обследовании, содержащие описание типовых моделей БП бюджетирования, а также контрольные примеры, иллюстрирующие работу системы в соответствии с этими моделями. Если квалификация специалистов позволяет, заказчик самостоятельно определит отклонения предложенных моделей от существующей на предприятии системы бюджетирования и выставит требования по доработке системы. В противном случае, эту работу могут выполнить специалисты подрядчика.

Или, если регламенты бюджетирования на предприятии проработаны достаточно хорошо, то в рамках проекта работы по созданию таковых будут исключены. Кроме того, если сотрудники заказчика уже знакомы с функционалом 1С:УПП в части

бюджетирования, то обучение работе в системе не требуется, клиенту достаточно предоставить инструкцию пользователя по этапам бюджетного цикла.

В свете этого простым выбором набора «шагов» в рамках предполагаемого проекта заказчик может спрогнозировать стоимость внедрения. При этом каждый «шаг» – это пакет работ, связанный с достижением того или иного конкретного результата, который нужен заказчику. Таким образом, заказчик сам определяет «набор результатов», которые он хотел бы получить на проекте.

Под выбранный вариант внедрения (проще говоря, «набор результатов» проекта) методология ЭВБ предлагает существующий готовый пакет проектной документации. Кроме того, содержание самих документов зависит от вида основной деятельности предприятия. В состав пакета включаются документы, специализированные для разных типов предприятий: шаблоны отчета об обследовании, методические модели, содержащие описание типовых моделей БП бюджетирования (для торговли и производства), контрольные примеры, проч.

Таким образом, время на подготовку документации минимизировано, а значит можем говорить о снижении затрат в проекте на этот вид рабо

Важным плюсом при организации работ проекта с использованием методологии ЭВБ является четкое структурирование прогнозируемых результатов в зависимости от пакетов работ.

Согласно подходу, заложенному в Технологии Быстрого Результата и реализуемому при использовании методологии ЭВБ, весь комплекс работ по внедрению бюджетирования разбивается на этапы («шаги»), при этом заказчик получает результат после каждого этапа работ и оплачивает работы за достижение определенных результатов. Этапы определены так, чтобы заказчик получал конкретные промежуточные результаты, которые уже могут использоваться через минимальные отрезки времени (от нескольких дней до месяца).

## **Инструментарий внедрения**



Существенно сэкономить средства и время помогут типизированные шаблоны, которые применяются при выполнении работ, входящих в тот или иной пакет. При использовании готовых шаблонов и/или настроек речь идет не о разработке, а, фактически, о внесении изменений по специфике предприятия в готовые документы, что гораздо быстрее и дешевле:

- типовые регламенты бюджетирования;
- шаблоны бюджетных моделей (описание), отчетов об обследовании, анкет и опросников;
- инструкции пользователя по этапам бюджетного цикла и управлению ДС;
- контрольные примеры;
- форматы бюджетов и типовой отчетности
- специальные программные инструменты для автоматического ввода нормативно-справочной информации по бюджетному контуру (возможность загрузки НСИ напрямую из разработанных опросников)
- варианты реализации в 1С:УПП элементов методических моделей. Например, такие элементы как элиминация внутригрупповых оборотов как на уровне счетов, так и на уровне статей бюджетирования, варианты распределения накладных расходов, варианты планирования незавершенного производства и выпуска, «типовая» настройка источников для остатков с типового ПС РСБУ, расчет трансфертной цены на внутренние услуги и т.д.

## Методические кейсы

В рамках методологии ЭВБ разработаны методические кейсы «Бюджетирование в торговом холдинге» и «Бюджетирование в производстве». Кейсы содержат достаточно подробную методику самой технологии бюджетного управления, учитывающую специфику торговых и производственных предприятий, а так же концепцию реализации этой методики в 1С:УПП, включая упомянутые выше элементы методических моделей.

Фактически, имея на руках тот или иной кейс, заказчик может взять его за основу и продолжить бюджетное управление на своем предприятии, базируясь на представленном в кейсе материале: приняв входящие в кейс регламенты (если они устраивают заказчика без изменений) и взяв за основу будущей системы предлагаемую модель.

На представленной ниже таблице сгруппированы задачи, которые, как правило, возникают на проектах рассматриваемого класса, и инструментальные средства для их решения, предлагаемые программно-методическим решением «Экспресс-внедрение бюджетирования».

Таблица 1.

**Задача**

**Решение**

**Организационная часть**

Фиксация стоимости работ до начала проекта, оплата по проекту за достижение определенных

Структура цены по этапам проекта («пакетам работ»), ведущим к гарантированному результату;

Минимизация формальных процедур в ходе реализации проекта

Вся проектная и методическая документация имеет шаблоны и варианты реализации, в которые

Сокращения сроков выполнения технической работы

Разработаны специальные инструменты для автоматизации процедуры ввода НСИ на основании

### Методическая и инструментальная часть

Анализ существующих процессов планирования на предприятии, формирование рекомендаций по

Шаблоны отчетов об обследовании, содержащие описание «типовых» бизнес-процессов бюджет

Разработка, формализация и внедрение оптимальной бюджетной модели для автоматизации в

Описание «типовой» бюджетной модели для реализации её в 1С:УПП 8.

Моделирование бюджетного цикла по оптимизированным процессам финансового планирования

"Типовой" контрольный пример, учитывающий все этапы бюджетного цикла

Регламентация бюджетного процесса

Пакеты шаблонов регламентной документации

Обучение пользователей корректной работе с АС

"Инструкция пользователя" по работе в подсистеме "Бюджетирование" на каждом этапе бюджетирования

Разработка, формализация и внедрение схем планирования и резервирования платежей и пост-анализа

Описание «типовой» схемы планирования и резервирования движений денежных средств к реализации

Реализация контроля расходования ДС на неперевышение БДДС по статьям ДДС

Настройка контролируемых параметров. Описание «типовой» схемы контроля БДДС в 1С:УПП.

Разработка и автоматизация составления форм необходимой управленческой отчетности и расчетов

Настройка форматов бюджетов, баланса, типовой отчетности

Использование готовых методических моделей или их элементов при внедрении

Методические кейсы "Бюджетирование в торговом холдинге" и "Бюджетирование в производстве"

- Инструменты для автоматизированной загрузки Плана счетов "Бюджетирование" в 1С:УПД
- Настройка источников для остатков с типового ПС РСБУ;
- Методика выделения (элиминации) внутригрупповых оборотов как на уровне счетов, так и на уровне контрагентов;
- Методика и настройка для реализации планирования производства (НЗП и Выпуска) в 1С:УПД
- и др.

\* \* \*

Представленная методология ЭВБ и инструментарий, входящий в нее, были опробованы и положительно зарекомендовали себя при внедрении подсистемы бюджетирования на ряде проектов компании «1С:Автоматизация».

Основываясь на своем опыте, можем сказать, что использование подобного рода продуктов позволяет обеспечивать промышленный характер проектов внедрения бюджетирования. Фактически, применение этого решения в нашей компании позволяет «ставить на поток» проекты указанного класса. Клиентам это позволяет сократить сроки внедрения; сэкономить бюджет; получать прогнозируемый результат за короткие промежутки времени. Еще до начала проекта можно понять, какие элементы бюджетного управления будут доступны в реальной работе и через какое время.

При публикации материала ссылка на <http://consulting.1c.ru> обязательна