

УДК 338.984

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНТУРА АВТОМАТИЗАЦИИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

**Т.С. РЕМИЗОВА,**

кандидат экономических наук,  
ведущий научный сотрудник  
Центра отраслевой экономики  
E-mail: tttatia@yandex.ru  
Научно-исследовательский  
финансовый институт Минфина России

**Н.А. ПЛАТОНОВА,**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры корпоративных финансов  
E-mail: pnatalya@mail.ru  
Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации

**Предмет/тема.** Современные тенденции рынка свидетельствуют о повышенном интересе российских компаний к автоматизации процессов бюджетирования и управленческого учета. Однако перед компаниями возникает вопрос о выборе типа автоматизации системы – в контуре существующих систем или отдельной системой.

**Цели/задачи.** Задачей исследования являлось выявление основных критериев, применимых для определения контура реализации системы бюджетирования с наименьшими временными и трудовыми затратами, и определение их (критериев) значимости.

**Методология.** В исследовании экспертным методом выделены и проанализированы критерии, влияющие на выбор контура автоматизации системы бюджетирования. Анализ критериев был произведен авторами по результатам реализованных проектов по автоматизации процессов бюджетирования и управленческого учета в четырех компаниях различных отраслей и видов экономической деятельности.

**Результаты.** В результате были выделены критерии и их значимость в общем объеме показателей, применимые для анализа выбора контура автоматизации системы бюджетирования.

**Выводы/значимость.** Сделаны выводы, что основными показателями, на которые можно ориентироваться, являются: количество центров ответственности, участвующих в бюджетной

модели; количество операционных, функциональных и мастер-бюджетов; наличие других автоматизируемых блоков; количество лиц, участвующих в согласовании; сложность расчетов; стоимость автоматизации; необходимость в предоставлении консолидированной информации; наличие сложной корпоративной или филиальной структуры; проведение первичной/повторной автоматизации. Эти критерии должны помочь как самим компаниям, так и компаниям-интеграторам при внедрении систем бюджетирования, определить оптимальный контур автоматизации системы.

**Ключевые слова:** контур автоматизации, центр ответственности, компания, бюджетирование, управленческий учет

Современные тенденции рынка услуг по автоматизации свидетельствуют о повышенном интересе российских компаний к автоматизации процессов бюджетирования и управленческого учета. При этом компании, предполагающие такую автоматизацию, условно можно разделить на два вида:

- компании, существующие на рынке более 10 лет, у которых уже автоматизирована система управленческого учета и/или бюджетирования, но эта автоматизация была осуществлена более 5 лет назад;

- развивающиеся компании, которые только выходят на рынок или перешли в стадию стремительного роста.

Наиболее частыми причинами перехода на новую автоматизированную систему бюджетирования и управленческого учета для компаний первого вида являются:

- отсутствие возможности простого обновления существующей конфигурации до новой версии;
- отсутствие автоматической загрузки фактических данных из системы бухгалтерского учета или отсутствие понятных алгоритмов подобной загрузки;
- двойной ввод данных (в системы управленческого и бухгалтерского учета);
- недостаточность данных в учетных системах.

Для второго вида компаний причинами перехода являются:

- повышение прозрачности финансово-экономической деятельности;
- повышение ответственности подразделений и усиление контроля за ввод плановой информации;
- обеспечение оперативности и обоснованности принятия управленческих решений;
- потребность в снижении количества рутинных операций и повышении сроков формирования управленческой отчетности.

Оба вида компаний при принятии решения об автоматизации системы бюджетирования и управленческого учета стоят перед выбором, в какой системе и как автоматизировать систему бюджетирования: в контуре существующих информационных систем или в отдельной системе. Рассмотрим оба варианта в зависимости от особенности компании, условий автоматизации и специфики бюджетной модели компании.

Для обеспечения возможности сравнения различных предприятий в целях автоматизации бюджетирования под особенностью компании подразумеваем следующие показатели:

- наличие сложной корпоративной или филиальной структуры;
- необходимость в формировании консолидированной информации;
- количество пользователей управленческой отчетности.

Под условиями автоматизации подразумеваем:

- к какому виду компании относится данное предприятие (осуществляется первичная или повторная автоматизация);

- какое количество автоматизированных систем присутствует на предприятии и какие блоки автоматизированы (например, блок оперативного учета, бухгалтерского учета и т.д.).

Под спецификой бюджетной модели подразумеваем:

- количество центров ответственности (центров затрат, доходов и т.д.);
- сложность расчетов, используемых для формирования бюджетной модели (использование системы линейных уравнений, использование сложных расчетов (плановая амортизация, расходы будущих периодов, расчет плановой суммы процентов и др.);
- количество лиц, участвующих в согласовании бюджетов и т.д.;
- количество форм операционных, функциональных и мастер-бюджетов.

При этом обособленность бюджетной модели может быть обусловлена:

- большим количеством центров ответственности (более 30);
- сложностью расчетов, применяемых в бюджетной модели;
- независимостью блоков бюджетной модели и используемых расчетов от данных операционных блоков учета.

Для примера приведем организации, автоматизировавшие систему бюджетирования, и оценим ее по следующим критериям:

- наличие сложной корпоративной или филиальной структуры;
- необходимость в предоставлении консолидированной информации;
- первичная/повторная автоматизация;
- наличие автоматизируемых блоков на данный момент с названиями блоков (под автоматизируемыми блоками подразумеваются блоки, влияющие на систему бюджетирования, например, система бухгалтерского учета, откуда предоставляется информация о фактическом расходе, доходе, движении денежных средств в систему бюджетирования);
- сложность расчетов (да/нет), т.е. наличие или отсутствие сложных расчетов;
- количество лиц, участвующих в согласовании;
- количество центров ответственности, участвующих в бюджетной модели;
- количество операционных, функциональных и мастер-бюджетов.

Организации, участвующие в оценке, можно классифицировать по их видам деятельности:

- компания 1 – энергетический сервис;
- компания 2 – производство и передача тепла и электроэнергии;
- компания 3 – нефтяной сервис;
- компания 4 – нефтедобыча.

При оценке возможных вариантов автоматизации системы бюджетирования авторами совместно с компаниями-интеграторами, такими, например, как Axelot, и компаниями, в которых предполагалась автоматизация, была проведена работа по оценке значимости каждого критерия для решения приведенной задачи.

Под оценкой значимости понимается оценка по десятибалльной шкале. Критерию, который в процессе выбора контура автоматизации оказался наиболее важным, присваивалось значение 1. Каждому показателю присваивалось значение от 1 до 9, значение не повторяется. Результаты оценки значимости показателей представлены в табл. 1.

По результатам анализа наиболее значимыми критериями являются:

- 1) количество центров ответственности, участвующих в бюджетной модели;
- 2) количество операционных, функциональных и мастер-бюджетов;
- 3) наличие других автоматизируемых блоков;
- 4) количество лиц, участвующих в согласовании;
- 5) сложность расчетов;
- 6) стоимость автоматизации;
- 7) необходимость в предоставлении консолидированной информации;

- 8) наличие сложной корпоративной или филиальной структуры;
- 9) первичная или повторная автоматизация.

При этом, по мнению авторов, значимость показателей с седьмого по девятый незначительна. Значения и (или) описание критериев в соответствии с определенной последовательностью в части значимости показателя приведены в табл. 2.

Анализ данных табл. 2 свидетельствует, что компании, автоматизирующие систему управленческого учета и бюджетирования, похожи по структуре и моделям бюджетирования (наличие филиальной структуры, сложных расчетов, собственной системы распределения расходов), но данные критерии не имеют большой значимости для определения контура автоматизации бюджетирования. А вот критерии, которые при оценке оказались наиболее существенными, отличаются, при этом для компаний, выбравших единый контур автоматизации, отличиями являются:

- большое количество центров ответственности (более 10) и лиц, ответственных за согласование операционных, функциональных, мастер-бюджетов (более 30);
- наличие других автоматизированных блоков, влияющих на систему бюджетирования, которые находятся в контуре единой системы, данные в которые вносят одни и те же ответственные лица;
- значительная сложность расчетов;
- отсутствие или минимальная необходимость в консолидированной информации с исключением внутригрупповых оборотов и расчетов не реализованной прибыли, требующих наличия системы сбора и расчета консолидированной информации.

Таблица 1

**Значимость показателей, влияющих на определение контура автоматизации системы бюджетирования**

Показатель	Компания 1	Компания 2	Компания 3	Компания 4
Наличие сложной корпоративной или филиальной структуры	8	6	6	7
Необходимость в предоставлении консолидированной информации	4	8	5	9
Первичная/повторная автоматизация	9	5	7	8
Наличие других автоматизируемых блоков	6	2	4	3
Сложность расчетов (да/нет)	5	7	9	2
Количество лиц, участвующих в согласовании	2	4	3	6
Количество центров ответственности, участвующих в бюджетной модели	1	3	2	1
Количество операционных, функциональных и мастер-бюджетов	7	1	1	4
Стоимость автоматизации	3	9	8	5

Таблица 2

**Значение критериев, влияющих на определение контура  
автоматизации системы бюджетирования**

Критерий	Компания 1	Компания 2	Компания 3	Компания 4
Количество центров ответственности, участвующих в бюджетной модели	Бюджетная модель реализована только по фактическим данным, фактические данные формируют не более двух человек	Бюджетная модель реализована только по факту, фактические данные формируют более 10 центров ответственности	Бюджетная модель автоматизирована для формирования плана и сбора фактических данных, более 10 центров ответственности	Бюджетная модель автоматизирована для формирования плана и сбора фактических данных, более 10 центров ответственности
Количество операционных, функциональных и мастер-бюджетов	5	65	10	30
Наличие автоматизируемых блоков на данный момент с названиями блоков	Система бухгалтерского учета	Система бухгалтерского учета, система технического обслуживания и ремонтов (ТОИР), подсистема отдела капитального строительства, подсистема материально-технического обеспечения	Система бухгалтерского учета, учет по МСФО	Система бухгалтерского учета, планируемая система материально-технического обеспечения
Количество лиц, участвующих в согласовании	Не более двух, лица, участвующие в согласовании, не принимают участия в работе других автоматизированных блоков	Возможно более пяти лиц, при этом одни и те же ответственные лица могут участвовать в согласовании как смежных блоков (например, ТОИР), так и документов блока бюджетирования	Не более двух, лица, участвующие в согласовании, не принимают участия в работе других автоматизированных блоков	Несколько уровней согласования
Сложность расчетов (да/нет)	Да (наличие системы распределения расходов)	Да (наличие собственного закрытия плановых затрат, отличного от закрытия затрат в бухгалтерском учете)	Нет	Да (сложная система формирования плановой себестоимости)
Стоимость автоматизации	Не разглашается	Не разглашается	Не разглашается	Не разглашается
Необходимость в предоставлении консолидированной информации	Да	Нет (информация предоставляется отдельно по филиалам и исполнительной дирекции)	Да	Да, простая консолидация, без сложных расчетов
Наличие сложной корпоративной или филиальной структуры	Да	Да	Да	Да
Первичная/повторная автоматизация	Первичная	Первичная	Повторная	Первичная

Соответственно для первой и четвертой компании была выбрана автоматизация системы бюджетирования в отдельной системе, для второй и третьей компаний – система бюджетирования, встроенная в существующую автоматизируемую систему.

В любом случае для каждой компании решение автоматизировать систему бюджетного управления

(в отдельном контуре или контуре существующих систем) индивидуально, указанные критерии могут носить только рекомендательный характер.

На основе проведенного анализа, с учетом практического опыта авторов, при выборе решения следует руководствоваться, *во-первых*, количеством центров ответственности; операционных, функци-

ональных и мастер-бюджетов; лиц, участвующих в согласовании; сложных расчетов в модели.

Чем больше количество участников, чем больше взаимосвязанных с другими автоматизированными блоками учета и чем больше количество различных операционных, функциональных и мастер-бюджетов, тем сложнее сделать обособленную систему бюджетирования. Чем больше ответственных лиц одновременно задействовано в системе бюджетирования и в других автоматизированных блоках, тем более трудозатратна система бюджетирования (за счет повышения двойной работы с различными системами по вводу первичных данных, сверки данных и предоставления отчетной информации).

Например, в случае, когда один центр ответственности, работая в своем блоке, вводит плановый документ, данные и аналитика которого являются входящей информацией для бюджетной модели, т.е. документ другой подсистемы является операционным бюджетом в бюджетной модели, выделение бюджетной модели в контур отдельной системы усложнит и приведет к дублированию ввода информации.

В случае же, когда формы бюджетной модели могут брать информацию из других систем и ответственными за ввод данных в бюджетную модель являются пользователи, отличные от пользователей других систем, то единый контур бюджетной модели и других систем может не являться необходимым и обязательным условием.

*Во-вторых*, наличие сложной корпоративной или филиальной структуры и требования к консолидированной информации являются менее существенными показателями при выборе решения.

При сложной корпоративной или филиальной структуре и требованиях к наличию консолидированной информации необходимо понимать, что большинство систем, содержащих производственный учет, не содержат механизмов консолидации. Следовательно, доработка механизма консолидации в едином контуре автоматизированных систем должна сопоставляться с количеством доработок и достижимостью требований по возможности простого обновления конфигурации. Если эти требования не выполняются, то наиболее оптимальным будет автоматизация системы бюджетирования в контуре отдельной системы. Только совокупность показателей и взвешенная их оценка способствуют наиболее оптимальному выбору контура автоматизации системы бюджетирования.

### Список литературы

1. Григорьев А.В. Комплексный подход к созданию системы бюджетирования на предприятии // Российское предпринимательство. 2009. № 12. Вып. 2. С. 86–75.
2. Доможирова О.В., Ткаченко Г.А. Применение экономико-математических моделей в бюджетировании // Социально-гуманитарные знания. 2013. №8. С. 169–176.
3. Жукова В.В. Ошибки в бюджетировании на российских предприятиях и способы их устранения // Экономические науки. 2011. № 83. С. 172–176.
4. Иванова Ж.А. Бюджетирование как инструмент управления деятельностью предприятий // Проблемы экономики. 2008. № 3. С. 56–59.
5. Исаев Д.В. Бюджетирование с применением информационных систем // Управленческий учет. 2008. № 7. С. 99–106.
6. Коришунов Д.В. К вопросу о бюджетировании как эффективной технологии управления // Микроэкономика. 2011. № 1. С. 45–51.
7. Курганская Е.В. Современные подходы к бюджетированию // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2011. № 5. С. 45–48.
8. Панов М.М. Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ. М.: Инфра-М, 2014. 304 с.
9. Петрова Е.В. Современные подходы к бюджетированию // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2012. № 3. С. 274–276.
10. Пушкарев Е. Типы бюджетных моделей и их применимость в современных условиях. URL: [http://www.cfin.ru/management/finance/budget/bmodel\\_types.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/budget/bmodel_types.shtml).
11. Серегина С.Ф., Моисеева М.А., Журавлева Н.А. Обзор финансового состояния предприятия реального сектора экономики в период кризиса // Финансовый журнал. 2009. № 1. С. 5–24.
12. Словарь бизнес-терминов. Модель бюджетная. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/7887>.
13. Тырин Е.А. Бюджетирование как инструмент оперативного управления деятельностью предприятий // Автомобильная промышленность. 2008. № 6. С. 1–3.
14. Хруцкий В.Е., Хруцкий Р.В. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования. М.: Финансы и статистика, 2007. 176 с.

15. Шахова Г.Я. Современные тенденции в методологии бюджетного прогнозирования // Финансовый журнал. 2013. № 4. С. 61–70.

16. Шахова Г.Я. Методологические особенности долгосрочного бюджетного планирования: мировой опыт // Финансовый журнал. 2009. № 2. С. 99–108.

17. Шаховская Л.С., Хохлов В.В., Кулакова О.Г. Бюджетирование: теория и практика: учеб. пособие. М.: КноРус, 2009. 400 с.

18. Харитонова Г.Г. Процессный подход в управленческом учете и бюджетировании // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 3. С. 39–42.

19. Шарипов И.Н. Внедрение бюджетирования, ориентированного на результат, в сфере сельского хозяйства Ленинградской области // Экономика сельского хозяйства. Реферативный журнал. 2010. № 1.

20. Юдин М.В. Построение системы управления предприятием в условиях реализации рыночной стратегии. М.: Дашков и К, 2006.

Financial Analytics: Science and Experience

ISSN 2311-8768 (Online)

ISSN 2073-4484 (Print)

Economic Policy

## DEFINITION OF THE CONTOUR OF AUTOMATION OF BUDGETING SYSTEM

Tat'yana S. REMIZOVA,  
Natal'ya A. PLATONOVA

### Abstract

**Importance** The current market trends indicate keen interest of the Russian companies on the automation of budgeting processes and management accounting. However, companies face the choice of the type of automation system: in the outline of the existing systems, or by a separate system.

**Objectives** The research aimed at identifying the main criteria, which are applicable to define outline of the budgeting system implantation with the smallest time and labor expenditures and the determination of their (criteria of) significance.

**Methods** By means of an expert method, the research identifies and analyzes criteria, which impact on the choice of an automation path of budgeting system. We performed the criteria analysis based on the results of implemented projects on automation of budgeting processes and management accounting in four companies of different sectors and types of economic activities.

**Results** The findings identify the criteria and their importance in the total volume of indicators, which are applicable for the analysis of choice of automation outline of the budgetary system.

**Conclusions and Relevance** We conclude that the main indicators we can rely on are as follows: the number of responsibility centers involved in the budget model; the number of operational, functional and master budgets; the existence of other automated units; the number of persons involved in harmonization process;

complexity of calculations; cost of automation; the need for providing consolidated information; existence of complex corporate or branch structure; carrying out of primary/secondary automation. These criteria should help both the companies themselves and integrating companies when introducing budgeting systems, and to determine an optimal path of system automation.

**Keywords:** automation outline, responsibility center, company, budgeting, management accounting

### References

1. Grigor'ev A.V. Kompleksnyi podkhod k sozdaniyu sistema byudzhetrovaniya na predpriyatii [An integrated approach to budgeting system creation at an enterprise]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2009, no. 12, iss. 2, pp. 86–75.

2. Domozhirova O.V., Tkachenko G.A. Primenenie ekonomiko-matematicheskikh modelei v byudzhetrovani [Application of economic and mathematical models in budgeting]. *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya = Social and Humanitarian Knowledge*, 2013, no. 8, pp. 169–176.

3. Zhukova V.V. Oshibki v byudzhetrovani na rossiiskikh predpriyatiyakh i sposoby ikh ustraneniya [Budgeting errors at Russian enterprises and their remedies]. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*, 2011, no. 83, pp. 172–176.

4. Ivanova Zh.A. Byudzhetirovanie kak instrument upravleniya deyatel'nost'yu predpriyatii [Budgeting as a tool to manage the activities of enterprises]. *Problemy ekonomiki = Problems of Economy*, 2008, no. 3, pp. 56–59.
5. Isaev D.V. Byudzhetirovanie s primeneniem informatsionnykh sistem [Budgeting with the use of information systems]. *Upravlencheskii uchet = Management Accounting*, 2008, no. 7, pp. 99–106.
6. Korshunov D.V. K voprosu o byudzhetirovanii kak effektivnoi tekhnologii upravleniya [The issue of budgeting as an effective technology of management]. *Mikroekonomika = Microeconomics*, 2011, no. 1, pp. 45–51.
7. Kurganskaya E.V. Sovremennye podkhody k byudzhetirovaniyu [Modern approaches to budgeting]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk = Topical Issues of Humanities and Natural Sciences*, 2011, no. 5, pp. 45–48.
8. Panov M.M. *Postanovka sistemy byudzhetnogo upravleniya ili tri koordinaty biznesa: BDR, BDDS, BBL* [Staging a system of budget management or the three coordinates of business: MDR, BDDS, BBL]. Moscow, INFRA-M Publ., 2014, 304 p.
9. Petrova E.V. Sovremennye podkhody k byudzhetirovaniyu [Modern approaches to budgeting]. *Ekonomika i upravlenie: novye vyzovy i perspektivy = Economics and Management: New Challenges and Perspectives*, 2012, no. 3, pp. 274–276.
10. Pushkarev E. *Tipy byudzhetnykh modelei i ikh primenimost' v sovremennykh usloviyakh* [Types of budget models and their applicability in modern conditions]. Available at: [http://www.cfin.ru/management/finance/budget/bmodel\\_types.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/budget/bmodel_types.shtml). (In Russ.)
11. Seregina S.F., Moiseeva M.A., Zhuravleva N.A. Obzor finansovogo sostoyaniya predpriyatiya real'nogo sektora ekonomiki v period krizisa [An overview of the financial situation of enterprises of the real sector of the economy in times of crisis]. *Finansovyi zhurnal = Financial Journal*, 2009, no. 1, pp. 5–24.
12. *Slovar' biznes-terminov. Model' byudzhetnaya* [Dictionary of business terms. A budget model]. Available at: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/7887>. (In Russ.)
13. Tyrin E.A. Byudzhetirovanie kak instrument operativnogo upravleniya deyatel'nost'yu predpriyatii [Budgeting as a tool for the operational management of enterprises]. *Avtomobil'naya promyshlennost' = Automotive Industry*, 2008, no. 6, pp. 1–3.
14. Khrutskii V.E., Khrutskii R.V. *Sistemy byudzhetirovaniya. Sem' shagov po effektivnoi postanovke byudzhetirovaniya* [Budgeting systems. Seven steps to effective performance budgeting]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2007, 176 p.
15. Shakhova G.Ya. Sovremennye tendentsii v metodologii byudzhetnogo prognozirovaniya [Modern trends in budgetary forecasting methodology]. *Finansovyi zhurnal = Financial Journal*, 2013, no. 4, pp. 61–70.
16. Shakhova G.Ya. Metodologicheskie osobennosti dolgosrochnogo byudzhetnogo planirovaniya: mirovoi opyt [Methodological features of long-term budget planning: the world experience]. *Finansovyi zhurnal = Financial Journal*, 2009, no. 2, pp. 99–108.
17. Shakhovskaya L.S., Khokhlov V.V., Kulakova O.G. *Byudzhetirovanie: teoriya i praktika* [Budgeting: theory and practice]. Moscow, KnoRus Publ., 2009, 400 p.
18. Kharitonova G.G. Protsessnyi podkhod v upravlencheskom uchete i byudzhetirovanii [A process approach in management accounting and budgeting]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2012, no. 3, pp. 39–42.
19. Sharipov I.N. Vnedrenie byudzhetirovaniya, orientirovannogo na rezul'tat, v sfere sel'skogo khozyaistva Leningradskoi oblasti [The introduction of result-based budgeting in the sphere of the Leningrad region agriculture]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva. Referativnyi zhurnal = Agricultural Economics. Abstract Journal*, 2010, no. 1.
20. Yudin M.V. *Postroenie sistemy upravleniya predpriyatiem v usloviyakh realizatsii rynochnoi strategii* [Building an enterprise management system in the context of market strategy]. Moscow, Dashkov i K Publ., 2006.

---

**Tat'yana S. REMIZOVA**

Research Financial Institute of Ministry of Finance of Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
tttatia@yandex.ru

**Natal'ya A. PLATONOVA**

Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
pnatalya@mail.ru