МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

ИННОВАЦИОННЫЙ ЕВРАЗИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра «Информатика и вычислительная техника»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
к магистерской диссертации
МД.6N0111.2205.1729.01.07.ПЗ.

Тема: Разработка и исследование компьютерных моделей бюджетирования вуза на примере Инновационного Евразийского Университета

Нормаконтролер:

Ст.преподаватель
(должность, ученая степень)

Е.А.Ифутина
(инициалы, фамилия)

(подпись, дата)

Руководитель:

д.э.н., профессор
(должность, ученая степень)

Л.А.Фрезоргер
(инициалы, фамилия)

(подпись, дата)

по

(инициалы, фамилия)

по

(инициалы, фамилия)

Магистрант:

Е.В.Бузина
(инициалы, фамилия)

Заведующий кафедрой к.т.н., профессор С.И.Деревягин

«__»_____200__г.

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация выполнена в объеме 89 страниц и содержит 23 иллюстрации, 53 использованных источников.

Ключевые слова: управленческий учет, система бюджетирования, бюджет, операционные бюджеты, бюджет расходов и доходов, автоматизированная система обработки экономической информации, принципы построения автоматизированных систем управленческого учета и бюджетирования, инструментальные средства для создания автоматизированных систем бюджетирования.

Объект исследования: система бюджетирования, реализуемая на основе применения современных информационных технологий в ИнЕУ.

Цель работы: исследование и разработка компьютерной модели бюджетирования высшего учебного заведения.

Методы исследования: анализ материалов по информатизации бюджетирования, использованию новых информационных технологий в процессе составления бюджетов, методических требований по созданию и применению автоматизированных систем обработки экономической информации в процессе бюджетирования.

Полученные результаты: разработка компьютерной модели бюджетирования (экспорт/импорт данных, учет доходов и расходов, составление бюджетов), предназначенной для применения в процессе бюджетирования.

Новизна: разработана и реализована компьютерная модель системы бюджетирования Инновационного Евразийского Университета с аналитическими элементами.

СОДЕРЖАНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ	5
1	УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ОСНОВА БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1	Система управленческого учета на современном предприятии	7
1.2	Зарубежный опыт создания систем формирования бюджетов	21
1.3	Особенности построения системы бюджетирования в Учреждении «Инновационный Евразийский Университет»	38
1.4	Выводы	47
2	ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ	50
2.1	Этапы развития автоматизированных информационных систем управления административной работой ВУЗов	50
2.2	Основные требования и принципы построения автоматизированных систем управленческого учета и бюджетирования	54
2.3	Методики применения автоматизированных систем управленческого учета и бюджетирования в образовательной среде	60
2.4	Выводы	65
3	РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	66
3.1	Обоснование выбора технических средств для реализации автоматизированной системы бюджетирования	66
3.2	Структурная схема автоматизированной системы бюджетирования	69
3.3	Прогнозируемые результаты работы автоматизированной системы «Бюджетирование»	77

3.4 Обеспечение безопасности информации 78

3.5 Выводы 80

4 ВНЕДРЕНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ 81

4.1 Проблемы внедрения автоматизированной системы «Бюджетирования» 81

4.2 Оценка эффективности внедрения автоматизированной системы «Бюджетирование» 83

4.3 Выводы 84

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 85

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 86

ПРИЛОЖЕНИЕ А «Бюджет ректора Павлодарского университета на 2005-2006 учебный год»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б «Исполнение бюджета ректора Павлодарского университета за 3 месяца»

ПРИЛОЖЕНИЕ В «Листинг процедуры, выполняющей проверку данных и формирование документов»

ПРИЛОЖЕНИЕ Г «Листинг обработки «Расчет затрат на ком. услуги по кафедрам»»

ПРИЛОЖЕНИЕ Д «Плановый бюджет в разрезе проректоров (Проректор по ДОиН, директор ПА) на 2006-2007 учебный год»

ВВЕДЕНИЕ

Какой величины не было бы предприятие, к какой отрасли оно не относилось бы, все равно оно сталкивается с проблемой учета финансово-хозяйственных операций. В своевременном и корректном получении этой информации заинтересованы в первую очередь учредители и руководители подразделений предприятия, поэтому при выборе системы учета они отталкиваются от ее функциональности.

Любой руководитель, а тем более учредитель хочет видеть результаты деятельности предприятия в целом, а также в разрезе различных отделов, филиалов или различных направлений деятельности.

В современных условиях хозяйствования средней или крупной по масштабам своей деятельности предприятия организовать грамотную и эффективную систему управленческого учета без использования специальных программных продуктов практически невозможно. Автоматизация управленческого учета – это уже не дань моде, а реальная необходимость. И во множестве предприятий эта необходимость в полной мере осознана руководством.

Основное преимущество автоматизации - это сокращение избыточности хранимых данных, а следовательно, экономия объема используемой памяти, уменьшение затрат на многократные операции обновления избыточных копий и устранение возможности возникновения противоречий из-за хранения в разных местах сведений об одном и том же объекте, увеличение степени достоверности информации и увеличение скорости обработки информации; излишнее количество внутренних промежуточных документов, различных журналов, папок и т.д., повторное внесение одной и той же информации в различные промежуточные документы.

В настоящее время многие предприятия используют тем или иным образом программы, автоматизирующие управленческий учет и формирование управленческой отчетности. Очень часто руководитель предприятия стоит перед выбором, в какой программе вести управленческий учет.

Объектом исследования является система бюджетирования Инновационного

Евразийского Университета.

Основной целью исследования является совершенствование организации бюджетирования Инновационного Евразийского Университета путем создания автоматизированной системы обработки экономической информации.

Для достижения выше поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– обеспечение централизованного сбора, хранения и учета экономической информации;

– обеспечение централизованного доступа к информации и действенного контроля выполняемого плана на основе достоверной и оперативной информации;

– сбор, обработка и выдача экономической информации для оперативного управления;

– оперативная передача информации - увеличение скорости передачи данных, следовательно, сокращение потери времени на составление отчетов о формировании и распределении финансовых ресурсов;

– обработка данных - важная стадия, которая «жизненно» необходима для эффективной работы системы бюджетирования. На этой стадии формируются бюджет в разрезе проректоров и сводный план-факт анализ доходов и расходов;

– постоянный контроль использования выделенного бюджета проректорам.

1 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Система управленческого учета на современном предприятии

Еще совсем недавно понятие «управленческий учет» существовало только в литературе, и каждый предприниматель управлял своим бизнесом, как мог, умел и хотел. В небольших фирмах это выражалось в непосредственном наблюдении и воздействии со стороны руководителя, который сам вникал во все детали, самостоятельно принимал почти все решения, знал в лицо всех сотрудников, одним словом, был всегда в курсе всего.

В условиях перехода к рыночным отношениям особое значение имеет приобретение профессиональных знаний, навыков и умения работников, занятых в самых различных областях экономики и управления, находить правильные и обоснованные управленческие подходы и решения с целью повышения эффективности работы предприятия. По мере роста предприятий появилась потребность в оперативной управленческой информации, формирующей в целом систему управленческого учета любого предприятия.

Управленческий учет возник на стыке двух культур – финансового учета и менеджмента. Менеджмент всегда нуждался в информации, но финансовый учет, по мере развития и усложнения деловой среды, давал менеджерам все меньше необходимой информации. Поэтому управленческий учет возник не просто в развитие бухгалтерского учета, а как новая самостоятельная дисциплина. Управленческий учет использует не только фактические данные о совершенных операциях, но и аналитические, оценочные данные, а также данные о возможных событиях в будущем (планы и бюджеты), представляет руководителю не только количественную, но и качественную (неформальную) информацию.

Еще одним важным отличием управленческого учета от бухгалтерского является отсутствие какого-то единого стандарта: управленческий учет индивидуален на каждом предприятии. Каждое предприятие имеет свои цели, стратегии, приоритеты, интересы, ценности, культуру, традиции, которые отличаются от того же набора атрибутов в других предприятиях. У каждого

предприятия свои структура бизнес-процессов, организационная структура, особенности в управлении бизнесом, система распределения и передачи ответственности, проблемы. Поэтому нет такой силы, которая смогла бы заставить большинство предприятий подчиниться какому-либо стандарту в управлении бизнесом. Тем не менее, в менеджменте и, как следствие, в управленческом учете сформировались определенные принципы, подходы и методы, эффективность которых почти ни у кого не вызывает сомнения.

Существует много подходов к пониманию термина управленческий учет, но наиболее полно это определение дала О.А. Баскакова, представляя управленческий учет как комплексную систему идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и представления информации, необходимую заинтересованным внутренним пользователям для осуществления планирования, оценки и контроля хозяйственной деятельности, другими словами, оперативная информация в режиме on-line для внутренних пользователей организации (директоров, менеджеров, бухгалтеров, акционеров) с элементами аналитики.

Задачами управленческого учета являются:

– формирование полной и достоверной информации о деятельности организации и ее имущественном положении;

– контроль наличия и движения имущества и обязательств, разумного использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормативами и бюджетами;

– максимизация прибыли компании и поддержание ее на удовлетворительном уровне;

– обеспечение руководства своевременной и полной информацией для принятия управленческих решений;

– предупреждение отрицательных результатов хозяйственной деятельности [1].

Чтобы обеспечить выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо уметь реально оценивать финансовое состояние как своего предприятия, так и его существующих и потенциальных

партнеров и конкурентов. При этом анализ финансового состояния предприятия является заключительным этапом процесса бухгалтерского учета, на основании которого, с одной стороны, дается оценка полученных результатов, а, с другой, – формируется финансовая стратегия, вырабатываются меры ее реализации. Такой анализ особенно важен в условиях рынка, когда каждое предприятие сталкивается с необходимостью всестороннего изучения деятельности своих партнеров, а также собственного финансового положения и компетентности своих руководителей. Современное предприятие нуждается в гибких системах оценки деятельности как своих подразделений, так и их руководителей.

В управленческом учете используются определенные инструментарий и технологии: система комплексного управления качеством, система сбалансированных показателей, бюджетирование, анализ отклонений, непрерывное прогнозирование, учет затрат по видам деятельности и др.

В условиях рынка именно бюджетирование становится основой планирования – важнейшей функции управления. Бюджетирование помогает установить лимиты затрат ресурсов и нормативы рентабельности или эффективности по отдельным видам товаров и услуг, видам бизнеса и структурным подразделениям предприятия.

Бюджетирование – это с одной стороны, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой – управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Основным объектом бюджетирования является бизнес как вид или сфера хозяйственной деятельности. В качестве объекта финансового планирования могут выступать производство и сбыт продуктов одного или нескольких видов бизнеса, обособленные территориально, технологически или по сегментам рынка. В одном предприятии одновременно может существовать несколько видов бизнеса, переплетающихся и взаимосвязанных друг с другом технологически, организационно, финансово. Бюджетирование позволяет управлять финансами как отдельно бизнеса, так и предприятия в целом, определяя набор видов бизнеса, сроки и направления реструктуризации.

Бюджет – это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным подпериодам. Соответственно бюджетирование – это технология составления, корректировки, контроля и оценки исполнения финансовых планов [1].

Важно также представлять себе сферы применения бюджетирования. Как процесс составления финансовых планов и смет бюджетирование применимо ко множеству объектов: предприятию в целом, отдельному структурному подразделению (бюджет отдела, цеха и т.д.), программе работ или функции управления (бюджет коммерческих расходов, бюджет продаж и т.п.). Однако, основываясь на формировании бюджетов, бюджетирование подразумевает не только собственно планирование, но одновременно создает условия для проведения контроля и анализа исполнения запланированных показателей как показано на рисунке 1.

Рисунок 1 - Содержание бюджетирования

При постановке бюджетирования как процесса важно выбрать объект бюджетирования.

В общем виде назначение бюджетирования на предприятии заключается в том, что это основа:

– планирования и принятия управленческих решений на предприятии;
– оценки всех аспектов финансовой состоятельности предприятия;

– укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам предприятия в целом и собственникам ее капитала [2].

При этом на каждом предприятии может быть свое назначение бюджетирования в зависимости, как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей.

Создание системы бюджетирования является прерогативой руководителей предприятия и не должно регламентироваться государством. Внутренняя производственная учетная информация обеспечивает решение внутренних управленческих задач на основе получения оперативной, своевременной и достоверной информации о затратах и результатах в целом по предприятию и на его отдельных участках. Здесь чаще всего превалирует контроль и управление затратами по отклонениям от планируемых. Реализация системы бюджетирования по отклонениям делает возможным регистрацию положительных отклонений от показателя или ликвидацию отрицательных путем анализа причин и принятия обоснованных и своевременных решений. В бюджетировании это достигается путем эффективного использования оперативной информации через центры финансовой ответственности и центры затрат на основе эффективного управленческого анализа данных производственного учета.

По мнению А. М. Гриня выделение центров финансовой ответственности (далее ЦФО) позволяет существенно повысить эффективность производственного учета, контроля и управления. По объему полномочий их руководителей и обязанностей – это центры затрат, продаж, дохода, прибыли, капитальных вложений, инвестиций, контроля и управления. По задачам и функциям центры финансовой ответственности обычно рассматривают как основные и обслуживающие как показано на рисунке 2. Для каждого центра ответственности должны быть определены цели и задачи, в том числе и учетные, то есть какая информация, с какой периодичностью, куда и кем должна предоставляться. Работа здесь должна быть направлена на поиск необходимой информации и обеспечение ею лиц, принимающих решения, тогда, когда она им нужна, и в такой форме, которая ее делает пригодной для практического использования.

Выделение центров финансовой ответственности предполагает наличие механизма распределения ответственности. Поэтому информация должна предоставляться по иерархическому принципу [3].

В системе внутреннего производственного учета формируется, прежде всего, информация об издержках производства, которые являются одним из основных объектов учета. Издержки группируются и учитываются по видам изделий, местам их возникновения и носителям затрат. В этой связи решающее значение приобретают такие объекты учета затрат, как места возникновения затрат, центры затрат, центры ответственности.

Управление издержками происходит через деятельность людей. Именно люди, участвующие в процессе управления, должны отвечать за целесообразность возникновения того или иного вида расходов. Поэтому центр ответственности – это структурный элемент предприятия, его экономический субъект, в пределах которого менеджер несет ответственность за целесообразность понесенных расходов. Администрация сама решает, в каком разрезе классифицировать затраты, насколько детализировать места их возникновения и как их увязать с центрами ответственности.

Центры ответственности осуществляют контроль за затратами по многим местам их возникновения при условии, если затраты в них формируются под влиянием данного центра ответственности. Например, центральная лаборатория предприятия как центр ответственности обеспечивает контроль за затратами на производство работ и оказание услуг на всех участках, во всех производствах, обслуживаемых данным центром ответственности.

Исходя из экономических соображений (в рамках сложившихся экономических производственных отношений), центры ответственности подразделяются на хозрасчетные и аналитические. Аналитические центры ответственности экономически не обособлены, т.е. они не связаны с системой внутреннего хозяйственного расчета. Они обеспечивают аналитический учет и детализацию ответственности за отдельные затраты. Хозрасчетные же обеспечивают контроль, ответственность и заинтересованность в их снижении. По хозрасчетным центрам ответственности, совпадающим с местами

Ошибка!

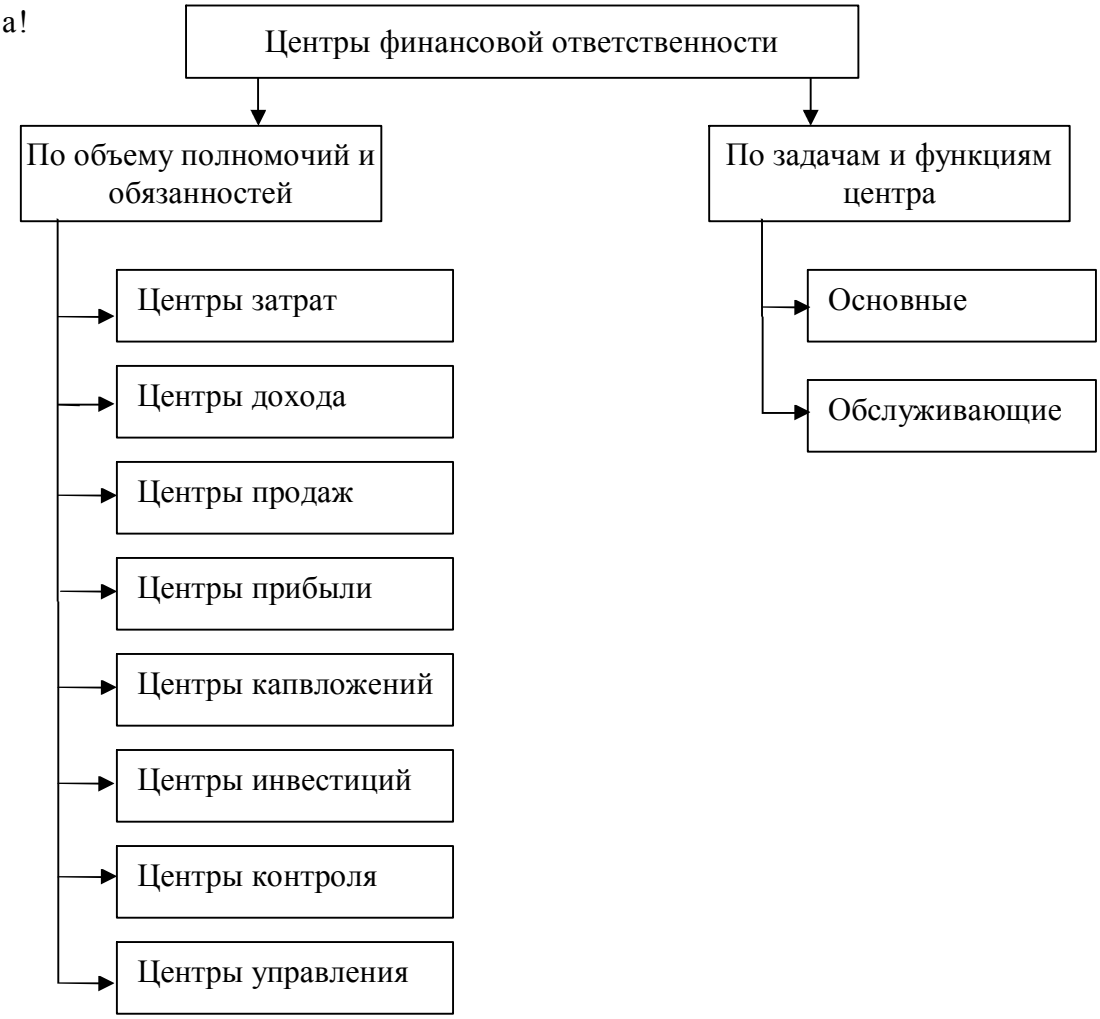

Рисунок 2 – Разграничение центров финансовой ответственности

возникновения затрат, обособленного аналитического учета не ведут, а пользуются уже имеющейся информацией по местам возникновения затрат.

Производственные центры ответственности обычно складываются из многих центров и мест возникновения затрат различного уровня. Они также могут представлять основные и вспомогательные подразделения предприятия. В основных центрах ответственности учет организуют в разрезе объектов и статей калькуляции. В обслуживающих, чаще всего, в поэлементном разрезе.

Для целей контроля за затратами и калькулирования себестоимости продукции, выполненных работ и оказанных услуг особый интерес представляют группировки по носителям и центрам затрат.

Под носителями затрат понимают виды продукции, полуфабрикатов разной степени готовности (по переделам, стадиям, фазам, отдельным процессам), работ

и услуг данного предприятия, имеющие потребительную стоимость, предназначенные для реализации на рынке, по которым необходима информация о себестоимости [4].

В свою очередь, центры затрат – это первичные производственные и обслуживающие единицы, отличающиеся единообразием функций и производственных операций, уровнем технической оснащенности и организации труда, целевым назначением затрат, которые, кроме выполнения своих функциональных задач, несут ответственность за результаты своей деятельности. Они могут быть и центрами затрат, и центрами дохода, и центрами прибыли, и центрами капитальных вложений, и центрами инвестиций, и центрами продаж, и центрами контроля и управления т.п. Различие лишь в том, что в каждом центре на руководителя возлагается ответственность лишь за ту часть расходов и доходов, контроль за которыми возложен на данный центр ответственности. В системе бюджетирования их выделяют в качестве объектов бюджетирования с целью большей детализации затрат, усиления контроля за уровнем издержек и повышения точности калькулирования. Деление производственных подразделений (цехов, участков) на многие центры затрат обеспечивает более точное распределение косвенных расходов, особенно по содержанию и эксплуатации машин и оборудования, и отнесение их на аналитические счета этих центров прямым путем. А это, в свою очередь, создает условия для их прямого отнесения на аналитические счета носителей затрат или более точного распределения по объектам калькулирования.

При этом принципиальной особенностью бюджетирования является не только необходимость контроля за затратами по центрам и местам их возникновения в сфере производства, но и их контроль и соизмерение по центрам затрат, входящим в состав других центров ответственности или возникающим обособленно. Это центры продаж, центры дохода, центры прибыли, центры инвестиций, капитальных вложений и т.п. В каждом центре ответственность на руководителя возлагается не на всю сумму доходов и расходов, а только на ту часть, которая контролируется данным центром [5].

Здесь значение имеют выделяемые места возникновения затрат. Места

возникновения затрат – это структурные единицы и подразделения (рабочие места, бригады, производства, участки, цеха, отделы и т.п.), в которых происходит первоначальное потребление производственных ресурсов и по которым организуется планирование, нормирование и учет издержек производства в целях контроля и управления затратами, организации внутреннего хозяйственного расчета.

Места возникновения затрат являются объектами аналитического учета затрат на производство по экономическим элементам и статьям себестоимости. Аналитический учет по местам возникновения затрат организуется в рамках существующей иерархической соподчиненности (цех-участок-бригада).

А.С. Книга дает следующую классификацию мест возникновения затрат. Места возникновения затрат делятся на производственные, обслуживающие и условные. К производственным обычно относят цеха, участки, бригады. К обслуживающим – отделы, службы управления, склады, лаборатории. К условным местам возникновения относят затраты, не связанные с конкретными структурными подразделениями (например, административно-управленческие расходы в целом или какая то их часть могут быть также цеховыми расходами, не относящимися к конкретным службам цеха). Производственные места возникновения затрат складываются из многих мест потребления ресурсов различного технологического уровня. Основные – изготавливают продукцию, выполняют работы, оказывают услуги на сторону. Вспомогательные – обслуживают внутренние технологические процессы. В основных центрах ответственности затраты учитывают в разрезе объектов учета затрат и калькулирования себестоимости продукции, работ, услуг, в обслуживающих – в поэлементном разрезе издержек как показано на рисунке 3.

Исходя из экономических соображений и возможностей разграничения ответственности можно дать обоснованную характеристику любого выделяемого в системе производственных отношений центра затрат и ответственности.

Так, центры продаж – это обслуживающие подразделения маркетингово-сбытовой деятельности, отвечающие не только за выручку от реализации продукции, товаров, услуг, но и за затраты, связанные с их сбытом. Ими

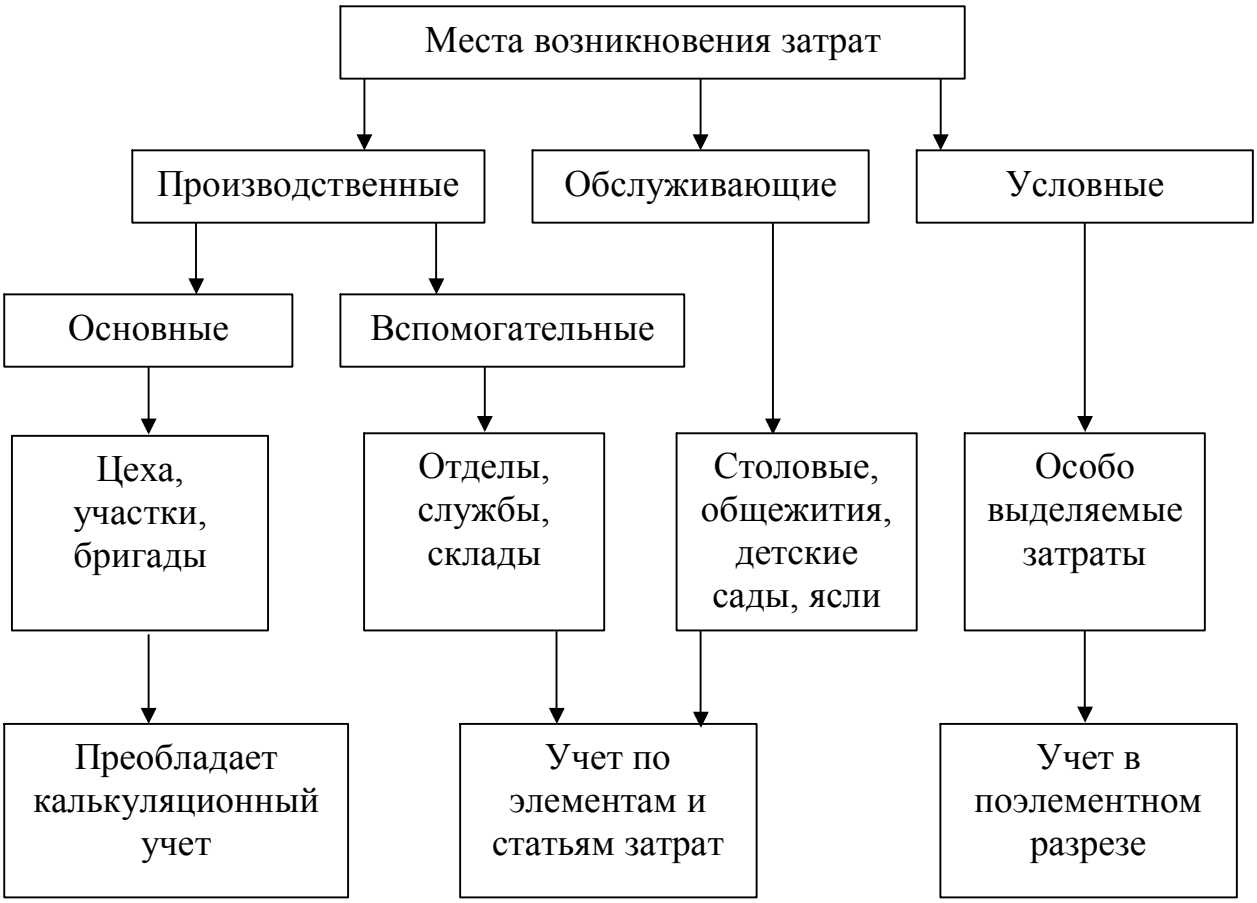

Рисунок 3 – Организация учета по местам возникновения затрат

предоставляется информация о пользующихся или не пользующихся спросом товарах и услугах, наиболее конкурентоспособных из них, с целью своевременного принятия обоснованных управленческих решений как в сфере производства товаров, работ и услуг, так и их сбыта. Результаты деятельности подобных подразделений оценивают, главным образом, по объему и структуре продаж и величине издержек обращения.

Центры дохода как центры ответственности представляют собой структурные единицы, подразделения, руководители которых несут ответственность только за доход, полученный данным подразделением, но не могут контролировать прибыль, если центр реализации результатов деятельности вне их компетенции.

Центры прибыли как центры ответственности представляют собой подразделения, руководители которых ответственны не только за затраты, но и за финансовые результаты своей деятельности. Это обычно отдельные предприятия

в составе объединения, филиалы, дочерние организации, торговые представительства, магазины и т.п. Они имеют возможность контролировать важные компоненты деятельности предприятия, от которых зависит величина дохода и прибыли. Это объемы производства и продаж, их себестоимость, уровень цен. Руководитель несет ответственность за финансовый результат, полученный подразделением, так как в его ведении находятся не только механизмы формирования затрат и дохода, но и механизм ценообразования. Центры прибыли могут включать несколько мест затрат. Общие расходы и результаты их деятельности, отражаемые в системе бухгалтерского учета, позволяют оценивать их деятельность исходя из эффективности и целесообразности принимаемых ими управленческих решений.

Центры капитальных вложений – это экономически обосабливаемые подразделения, ответственные лица которых обеспечивают эффективность использования капитальных вложений, контроль за затратами и результатами, коллективную и индивидуальную ответственность за величину издержек и заинтересованность в снижении себестоимости и конечных результатах. Поэтому хорошо подготовленная комплексная, достоверная, качественная и своевременная информация обеспечит эффективное и рациональное использование предоставленных ресурсов. Это, прежде всего, совокупность данных об объекте, его организационно-техническом уровне, кадрах, организации снабжения, состоянии учета, соблюдении сметной дисциплины. Сметная стоимость капиталовложений является нормативным финансовым показателем, поэтому управление затратами и результатами осуществляется при помощи операционного бюджета, отчетности о его использовании и информации о движении денежных потоков. Руководитель решает задачу распределения ограниченных ресурсов: времени, капитала, рабочей силы. Управленческий учет здесь является важным инструментом обеспечения оптимальных результатов в долгосрочном плане.

Центры инвестиций – это экономически обосабливаемые подразделения, ответственные лица которых обеспечивают правильное, надлежащее расходование предоставленных им средств и ресурсов. Процесс инвестирования

связан с увеличением объема функционирующего капитала предприятия, увеличением его акционерной стоимости. Задача такого центра обеспечить максимальную рентабельность вложенного капитала, его быструю окупаемость и ответственность за целесообразность понесенных расходов. При этом вложение ресурсов в капитальные активы предприятия, в отличие от других видов затрат, связывает их на длительный срок. Полное возмещение таких затрат предполагает более длительный срок их погашения и получения полезного результата.

Долгосрочный характер принимаемых решений связан с прогнозированием денежных потоков с учетом внешних и внутренних факторов деятельности предприятия. Поэтому учетная управленческая информация, поступающая от руководителей, должна обеспечивать перспективный анализ затрат и доходов инвестиционной деятельности, обеспечивать минимизацию риска принимаемых инвестиционных решений.

Центры контроля и управления – это сфера, участок деятельности, обеспечивающие ответственность за конкретные виды деятельности и их результаты. Эти центры часто имеют лишь затраты, которые трудно соизмерять с контролируемыми ими результатами [6].

Одной из основных функций бюджетирования является обеспечение своевременной и достоверной информацией лиц, принимающих решения на всех уровнях руководства и управления.

Бюджеты (финансовые планы) разрабатываются для компании в целом и для отдельных структурных подразделений с целью прогнозирования финансовых результатов, установления целевых показателей финансовой эффективности и рентабельности, лимитов наиболее важных расходов, обоснования финансовой состоятельности бизнесов, которыми занимается данное предприятие, или реализуемых ею инвестиционных проектов.

Бюджеты должны дать руководителям предприятия возможность провести сравнительный анализ финансовой эффективности работы различных структурных подразделений, определить наиболее предпочтительные для дальнейшего развития сферы хозяйственной деятельности, направления структурной перестройки деятельности компании и т.п.

Бюджеты являются основой для принятия решений об уровнях финансирования различных бизнесов из внутренних и внешних источников. Бюджеты призваны обеспечивать постоянный контроль за финансовым состоянием предприятия, снабжать ее руководителей всей необходимой информацией, позволяющей судить о правильности решений, принимаемых руководителями структурных единиц, разрабатывать мероприятия по оперативной и стратегической корректировке их деятельности [7].

Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. предлагают следующую классификацию бюджетов:

– основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс);

– операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов и др.);

– вспомогательные бюджеты (бюджеты налогов, план капитальных (первоначальных) затрат, кредитный план и др.);

– дополнительные (специальные) бюджеты (бюджеты распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ).

Все эти бюджеты нужны для составления так называемого сводного производственного, или основного, бюджета.

Сводный производственный бюджет – это совокупность взаимосвязанных бюджетов предприятия плюс набор операционных и вспомогательных бюджетов, необходимых для их составления.

Основные бюджеты предназначены для управления финансами предприятия, оценки финансового состояния бизнеса для выполнения всех управленческих задач. Основные бюджеты позволяют руководителям иметь всю необходимую информацию для оценки финансовой состоятельности бизнеса.

Операционные и вспомогательные бюджеты нужны, прежде всего, для увязки натуральных показателей планирования со стоимостными, для более точного составления основных бюджетов, определения наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые стоит учитывать при составлении основных бюджетов.

Специальные бюджеты (вспомогательные и дополнительные) необходимы для более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования. Набор специальных бюджетов, как и операционных, может определяться самостоятельно руководителями предприятия или фирмы в зависимости от специфики хозяйственной деятельности. Однако правила и принципы составления тех операционных, вспомогательных и специальных бюджетов, которые выбрали для себя руководители предприятия, должны соответствовать общим положениям теории финансового менеджмента.

Все эти виды бюджетов необходимы как для определения финансового состояния предприятия, так и для проведения так называемого план-факт анализа.

План-факт анализ представляет собой периодическое сопоставление запланированных в бюджетах показателей с фактическими показателями, оценку и анализ выявленных отклонений [1].

Информация, получаемая в результате бюджетирования, составляет обычно коммерческую тайну предприятия. Она не подлежит опубликованию и носит конфиденциальный характер. Администрация предприятия самостоятельно устанавливает состав, сроки и периодичность представления внутренней отчетности. Эта система учета не должна регламентироваться государством. Практически на каждом предприятии или фирме существует своя система производственного, а значит и управленческого учета.

Вся сущность бюджетирования сводится к проблеме определенного агрегирования учетной информации в объеме, необходимом руководству, пользователям для принятия своевременных, обоснованных управленческих решений на различных уровнях производственной деятельности. При этом степень детализации учетной информации должна быть достаточной, но не избыточной. От того, насколько подробна и разностороння представляемая информация, зависит качество и своевременность принимаемых управленческих решений. То есть из всего потока учетной информации, поступающей к лицу, принимающему решения, должна выделяться информация, представляющая для него интерес.

Работникам, ответственным за составление отчетов, необходимо регулярно

анализировать качество и источники информации по местам возникновения и центрам ответственности, а анализом сложившихся ситуаций должны заниматься руководители. Если отдельные показатели формируются целым рядом подразделений, то принадлежащая нескольким владельцам информация должна быть однородной, что делает целесообразным организацию общих финансовых потоков.

Управленческая отчетность не может быть противопоставлена финансовой и налоговой, она лишь дополняет ее. Она предназначена для внутреннего использования и не может быть предоставлена на сторону. Ее конфиденциальность должна быть обеспечена самой системой организации управленческого учета.

Управленческая отчетность – это постоянно изменяющаяся система форм информации, агрегируемой по центрам затрат и центрам ответственности. Она должна быть тесно связана с условиями, спецификой, особенностями организации производства и потребностями управленческого звена. Вся структура управленческого учета реализуется в хорошо отлаженной, комплексной системе управленческой отчетности [9].

Возможность располагать всеми данными в системе эффективного управления предпринимательской деятельностью – залог успеха, обеспечиваемый внедрением на предприятии непрерывного потока итоговых отчетных показателей. Внедрение хорошо отлаженной системы бюджетирования обеспечивает возможность получения оперативной и качественной информации о текущих затратах и результатах, повышение эффективности принимаемых управленческих решений.

1.2 Зарубежный опыт создания систем формирования бюджетов

Одним из учреждений, имеющим опыт в постановке бюджетирования является Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (далее ВГУЭС). Владивостокский университет экономики и сервиса в течение нескольких лет создает и развивает систему бюджетирования как комплекса

методов, подходов, финансово-экономических инструментов планирования, контроля, анализа и принятия решений на основе данных бухгалтерского учета.

Необходимость в разработке информационной системы, предоставляющей достоверную, полную, оперативную информацию об имеющихся у ВУЗа финансовых средствах, источниках их формирования и направлениях использования, а также в планировании доходов и расходов возникла в университете в начале 90-х гг. в условиях ограниченных ресурсов.

Разработанная система бюджетирования позволяет при совершенствовании любой бухгалтерской операции иметь в режиме реального времени достоверную финансовую информацию о движении денежных средств, о статьях расходов в разрезе подразделений и смет, осуществлять контроль за использованием средств, планировать доходы и расходы на два-три года вперед.

Необходимыми условиями успешного использования инструмента бюджетирования являются:

– хорошо разработанная система бухгалтерского учета;

– эффективная система учета затрат;

– организационная структура образовательного учреждения с четким разделением ответственности и прав по уровням управления, подразделениям и центрам ответственности.

Главной задачей бюджетирования является предоставление руководству университета и его подразделений необходимой информации для принятия управленческих решений по следующим вопросам:

– определение необходимого объема материальных и финансовых ресурсов ВУЗа, источников их формирования и направлений наиболее эффективного использования;

– разработка финансово-экономической стратегии ВУЗа, обеспечивающей его стабильное развитие;

– разработка принципов и механизмов управленческой деятельности, в том числе обеспечивающих своевременное предупреждение негативных и кризисных тенденций в деятельности организации;

– контроль и корректировка финансово-хозяйственной деятельности

образовательного учреждения и его подразделений.

Процесс бюджетирования сопровождается интенсивным информационным обменом и включает следующие этапы: планирование, контроль исполнения планов, анализ, корректировка планов как показано на рисунке 4.

Общий бюджет представляет собой скоординированный (по всем подразделениям и функциям) план работы университета в целом. Он состоит из двух основных бюджетов: оперативного и финансового.

В процессе подготовки оперативного бюджета прогнозируемые объемы услуг по направлениям деятельности трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений университета. Оперативный бюджет включает в себя бюджет услуг, производства, товарно-материальных запасов и расходов.

Бюджет услуг (ассортимент услуг, план набора по формам обучения и уровням образования, план научных, производственных, консалтинговых и других услуг) является отправной точкой подготовки бюджета, составляется на основе исследований лаборатории маркетинга. На исполнение данного бюджета влияет деятельность конкурентов, результативность рекламы и средств содействия, политика ценообразования, рентабельность услуг, состояние экономики региона и другие факторы.

Бюджеты обеспечения учебного процесса, научной деятельности и др. составляются на основании бюджета услуг, определяют количество материальных и человеческих ресурсов. В частности, рассчитывается учебная нагрузка и количество преподавателей для учебного процесса, составляются предварительное штатное расписание, расчет по площадям, план закупки учебного оборудования и литературы в соответствии с утвержденными нормативными и разработанными стандартами.

Бюджет общих и административных расходов представляет собой детализированный план текущих операционных и административных расходов. Как правило, этот план принимается на уровне ректората. Большую часть элементов этого бюджета составляют постоянные затраты.

Финансовый бюджет (смета доходов и расходов) представляет собой

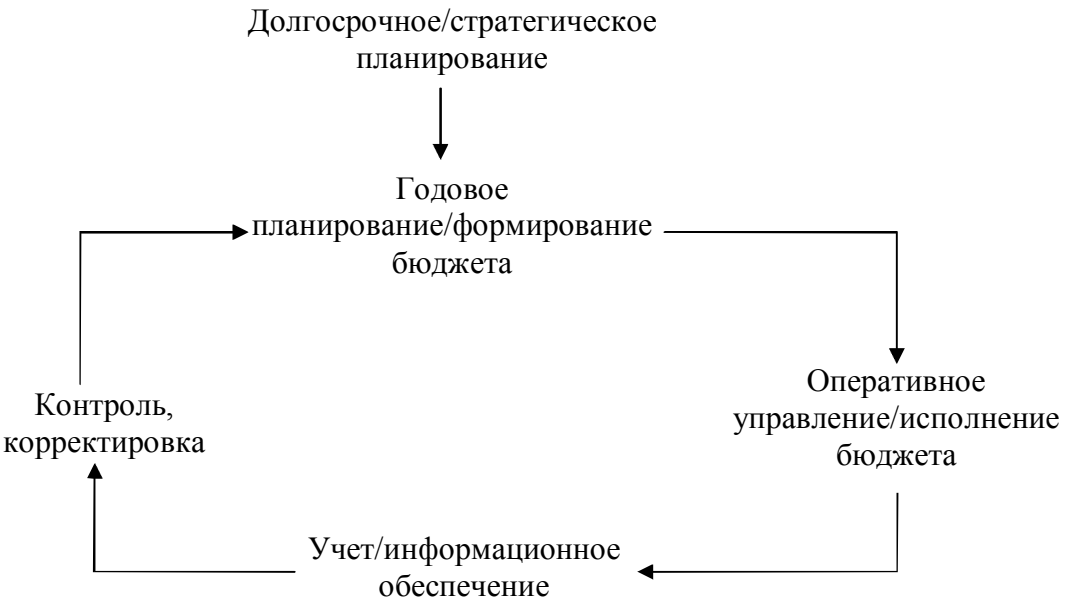

Рисунок 4 – Модель процесса бюджетирования

план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования.

Бюджет формируется исходя из стратегических планов развития университета на пять лет, на учебный и календарный годы. Например, планировать на пять лет основной источник дохода внебюджетных средств – бюджет доходов от студентов, обучающихся с полным возмещением затрат, помогает информационная система «Учет договоров», которая позволяет рассчитать внебюджетные поступления от платной образовательной деятельности по уже заключенным договорам. Количество студентов первого курса определяется на основе исследований лаборатории маркетинга рынка труда, демографической ситуации, доли ВУЗа на рынке образовательных услуг, платежеспособность населения и других факторов.

Формирование плановых показателей осуществляется на трех уровнях.

Первый уровень используется высшим руководством, охватывает основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, движения денежных средств, инвестиционный бюджет, балансовый бюджет), которые содержат финансово-экономические показатели деятельности ВУЗа в целом.

Второй уровень включает финансовые бюджеты (бюджет по налогам, финансовый бюджет, инвестиционный бюджет, балансовый бюджет),

содержащие основные финансово-экономические показатели, необходимые для высшего и среднего управленческого звена, финансовых служб.

Третий уровень – операционные бюджеты, пользователями которых являются руководители подразделений и служб.

Структура формирования финансового бюджета ВГУЭС представлена на рисунке 5.

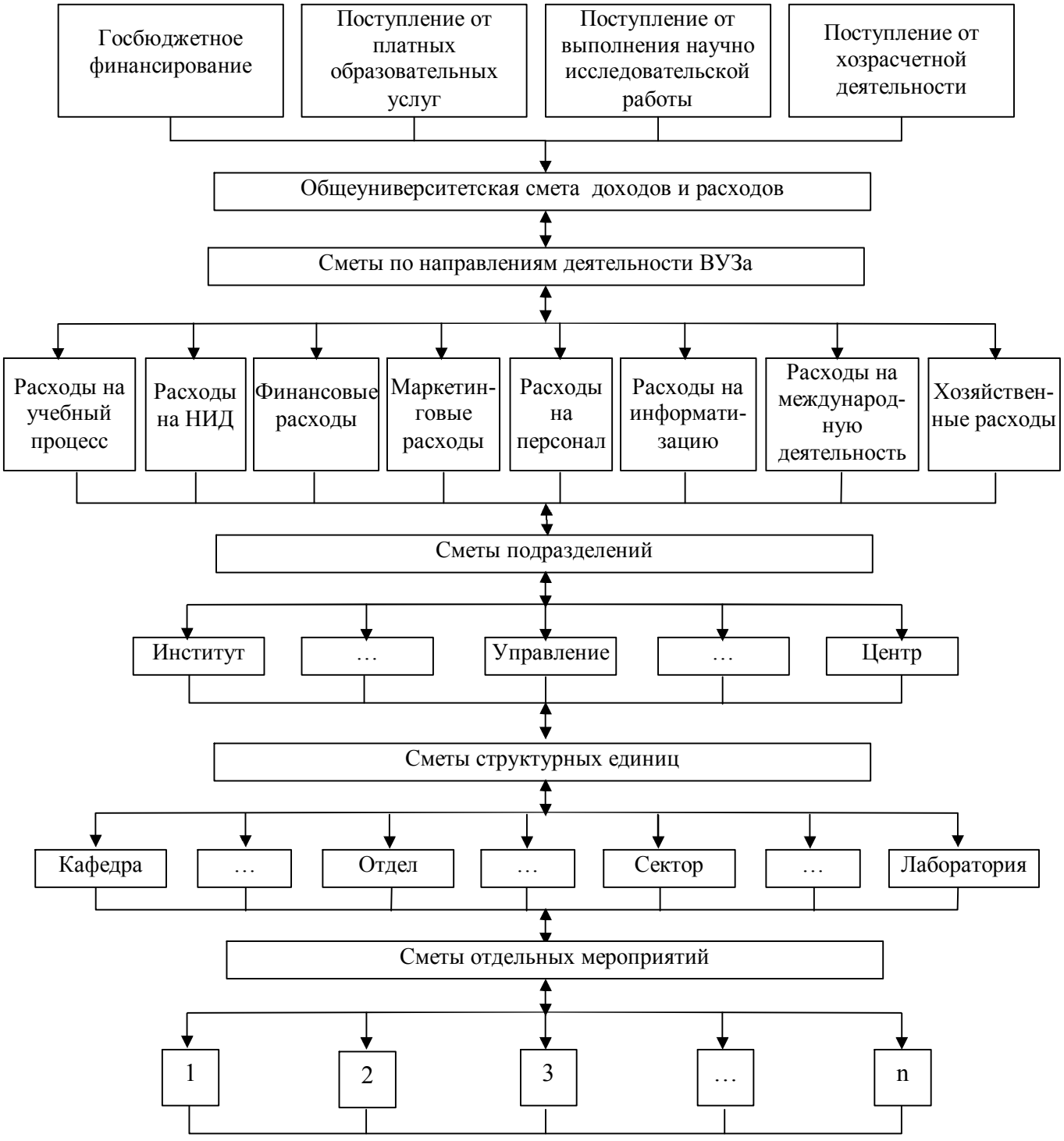

Рисунок 5 – Структура бюджета ВГУЭС

Составление финансового бюджета осуществляется в несколько этапов.

Первый этап – составление бюджета доходов.

Для получения госбюджетного финансирования по установленным нормативам составляется смета расходов и после утверждения агентством по образованию включается в общий финансовый бюджет.

При составлении плановой сметы доходов от платной образовательной деятельности на учебный год управление по маркетингу с помощью информационной системы «Абитуриент» составляется план ожидаемых доходов от абитуриентов. Эта система позволяет отслеживать динамику и структуру контингента студентов по специальностям, суммам заключенных договоров и форме оплаты за обучение.

При планировании доходов от студентов, обучающихся с полным возмещением затрат, используется программа «Учет договоров», которая позволяет получать данные о количестве и суммах заключенных договоров на обучение с учетом оплаченных авансов и долгов по годам.

Научно-исследовательский сектор, основываясь на заключенных договорах на научно-исследовательские работы, представляет прогноз на выполнение научно-исследовательских работ. Планово-финансовый отдел в соответствии с разработанными нормативами совместно с руководителями структурных подразделений составляет сметы доходов и расходов подразделений. Затем все сметы объединяются в общую смету по доходам внебюджетных средств.

Второй этап – определение доходной части бюджета, подлежащей распределению на уровне ректората.

В университете разработана система формирования доходной части по нормативам, которые определены для каждого источника дохода и могут составлять от 0 до 100%. Например, финансирование, полученное из госбюджета, а также внебюджетные средства от студентов дневной формы обучения формируют «доходы к распределению» в размере 100%. Средства, полученные от студентов недневных форм обучения, – в размере 40%, от дополнительных образовательных услуг – в основном 50%, но может быть и 0%, если бюджет программы рассчитан на получение дохода в будущем.

Третий этап – составление бюджетов проректоров (сметы расходов в соответствии с целями и планами развития по направлениям деятельности). Каждый проректор, отвечая за развитие своего направления, наделяется финансовыми средствами, часть из которых идет на развитие данного направления (инвестиционный бюджет), на функционирование (на основании планов управлений и отделов, отдельных бюджетов мероприятий – бюджет капвложений, операционный бюджет) и содержание служб курирующего проректора (административный бюджет), часть направляется в бюджеты доходообразующих подразделений (бюджеты институтов).

Четвертый этап – формирование общих бюджетов университета (капвложений, инвестиционного, административного, по налогам и др.), которые состоят из бюджетов проректоров.

Пятый этап – формирование бюджетов кафедр по распределению директоров. Также бюджет кафедры имеет в доходной части согласованные проценты (от 50 до 100%) от дополнительных услуг (образовательных, научных и производственных).

Все этапы формирования бюджетов университета проходят по согласованным правилам и стандартам на основании утвержденных планов развития.

Во ВГУЭС реализован неформальный содержательный процесс формирования бюджета, поскольку он рассматривается, прежде всего, как двусторонний финансовый договор между администрацией и подразделениями, администрацией и коллективом. Схема порядка составления сводной сметы доходов и расходов (бюджета) представлена на рисунке 6.

Для целей бюджетирования используется информационная система «Планирование и учет доходов и расходов». Данная информационная система решает следующие задачи: составление финансового бюджета университета на учебный и финансовый год, а также на пять лет, с разбивкой по направлениям расходов и подразделениям; анализ исполнения бюджета; оперативный анализ движения денежных средств; оперативное принятие решений по управлению движением денежных средств и товарно-материальных ценностей.

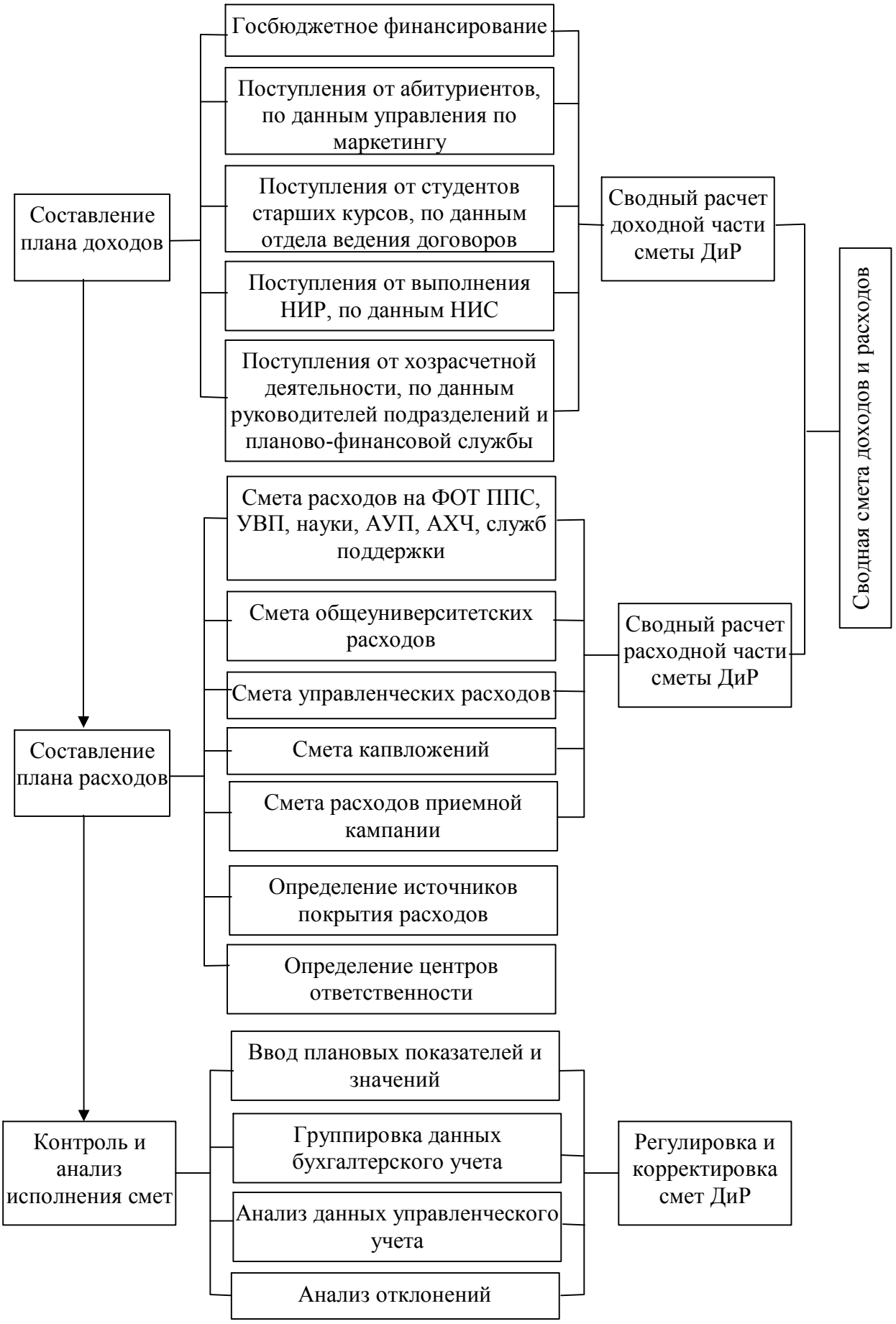

Рисунок 6 – Основные этапы планирования доходов и расходов в ВУЗе

Выходные формы программы позволяют анализировать расходирование по целевому назначению бюджетных средств и средств, полученных за счет внебюджетных источников, в соответствии со статьями бюджетной классификации, согласно плану выполнения мероприятий, предусмотренных сметами доходов и расходов.

Благодаря такому подходу можно рассматривать многоуровневую систему управления ВУЗом от лаборатории, отдела, управления, кафедры, института, группы институтов до университета в целом.

Анализ исполнения сметы по источникам доходов и расходов с глубоким уровнем детализации позволяет финансовой службе обеспечить выполнение расчетных и платежных обязательств, фиксирует проходящие изменения в платежеспособности ВУЗа, позволяет ежедневно отслеживать состояние бюджетных и внебюджетных средств. Такой анализ исполнения смет демонстрирует распределительную и контрольную функцию финансов. Он конкретизирует и детализирует текущий финансовый бюджет, уточняет его показатели, позволяет задействовать все имеющиеся резервы, повысить эффективность использования финансовых ресурсов ВУЗа, дает полное представление о состоянии платежей и расчетов в анализируемом периоде, о состоянии финансовой дисциплины всех структурных подразделений ВУЗа.

Выходные формы программы позволяют анализировать расходирование по целевому назначению бюджетных средств и средств, полученных за счет внебюджетных источников, в соответствии со статьями бюджетной классификации, согласно плану выполнения мероприятий, предусмотренных сметами доходов и расходов.

Благодаря такому подходу можно рассматривать многоуровневую систему управления ВУЗом от лаборатории, отдела, управления, кафедры, института, группы институтов до университета в целом.

Анализ исполнения сметы по источникам доходов и расходов с глубоким уровнем детализации позволяет финансовой службе обеспечить выполнение расчетных и платежных обязательств, фиксирует проходящие изменения в платежеспособности ВУЗа, позволяет ежедневно отслеживать состояние

бюджетных и внебюджетных средств. Такой анализ исполнения смет демонстрирует распределительную и контрольную функцию финансов. Он конкретизирует и детализирует текущий финансовый бюджет, уточняет его показатели, позволяет задействовать все имеющиеся резервы, повысить эффективность использования финансовых ресурсов ВУЗа, дает полное представление о состоянии платежей и расчетов в анализируемом периоде, о состоянии финансовой дисциплины всех структурных подразделений ВУЗа.

В настоящее время данные анализируются с использованием OLAP-технологий. Система основана на многомерных хранилищах данных – кубах. Куб позволяет рассматривать набор каких-либо фактов (например, хозяйственных операций) в разных аналитических разрезах – по сметам, статьям, подразделениям, счетам, типам оборотов и др. Преимущество работы с кубами по сравнению с обычным построением отчетов по таблице в скорости. Куб позволяет практически мгновенно рассчитывать промежуточные итоги по разным измерениям и вариантам группировки и быстро менять варианты просмотра и уровни детализации.

Причем информация в кубе может обновляться автоматически, без участия пользователя.

Исходные данные системы – справочники, балансы, журналы операций могут импортироваться из любой компьютерной информационной системы, в частности, во ВГУЭС реализован импорт из комплексов «Интегратор – бухгалтерия» и «Флагман – зарплата». К базовым возможностям просмотра кубов добавлена настройка вариантов группировок и укрупнений смет и статей для удобства пользователей. В настоящий момент в системе настроен куб «Затраты», который призван заменить старую программу «Планирование и учет доходов и расходов». Для поддержки функционирования куба ведется архив хозяйственных операций за прошлые годы.

В системе можно настроить кубы для оперативного анализа практически любой информации – о персонале, зарплате (по подразделениям, разрядам, должностям, возрасту и т.п.), студенческом составе (по специальности, институту, полу, возрасту, месту рождения, успеваемости и т.п.), товарно-материальных

ценностях и др.

Для более эффективного использования денежных средств составляется бюджет их движения, который представляет собой план поступления денежных средств и платежей на будущий период. В целом эта смета показывает ожидаемое конечное сальдо на счетах денежных средств и финансовое положение для каждого месяца, для которого ее разрабатывают. Таким образом, выявляются периоды наибольшего и наименьшего наличия денежных средств, периоды излишка финансовых ресурсов или их нехватка. Очень большое сальдо на счете денежных средств означает, что средства не были использованы с возможной эффективностью. Бюджетному учреждению, каковым является университет, не всегда удается эффективно использовать бюджетные средства из-за их целевого назначения и неравномерного поступления, а внебюджетные средства – из-за неумения их распределять.

При составлении бюджета движения денежных средств используется анализ графиков поступлений внебюджетных средств.

В результате внедрения автоматизированной системы планирования ВГУЭС получил неоспоримые конкурентные преимущества, позволяющие администрации университета принимать эффективные управленческие решения по достижению основных целей, повышению конкурентоспособности, эффективности функционирования и комплексного развития университета.

Основным экономическим производственным показателем эффективности деятельности ВУЗа как предприятия является рентабельность образовательных услуг. Хорошо налаженный управленческий учет и развитая информационная система позволяют рассчитывать фактическую себестоимость образовательных услуг и управлять ею. Во ВГУЭС в рамках проекта «Стратегическое планирование» лабораторией анализа материальных ресурсов и текущих затрат разработана и в настоящее время апробируется методика распределения затрат образовательных услуг за семестр, за год, по курсам, на одного студента.

Предлагаемый подход определяет связь между затратами и результатами оказания образовательной услуги, повышает заинтересованность всех подразделений в конечных результатах, дает руководству университета

эффективный инструмент управления затратами.

Еще одним примером постановки автоматизации планирования финансового результата является лизинговая компания ОАО «Северная Венеция». ОАО «Северная Венеция» является универсальной лизинговой компанией, которая на рынке лизинговых услуг работает в нескольких сегментах, основными из которых являются: оборудование пищевой промышленности, полиграфическое оборудование, легковой и грузовой автотранспорт, специальная и строительная техника, торговое оборудование. Компания работает также в нескольких географических сегментах.

Клиентами ОАО «Северная Венеция» в настоящий момент являются более 250 лизингополучателей, с которыми продолжает действовать более 400 договоров лизинга.

После завершения основного этапа работ по автоматизации бухгалтерского и налогового учета ОАО «Северная Венеция» в конце 2004 года в связи с ростом масштабов деятельности предприятия было принято решение о начале проекта по автоматизации управленческого учета и бюджетирования компании на базе применяемой компанией комплексной конфигурации программы «1С:Предприятие 7.7». Проект автоматизации бюджетирования компании предусматривает три этапа: автоматизация составления бюджета доходов и расходов; автоматизация составления бюджета движения денежных средств; автоматизация составления прогнозного баланса.

В условиях усиления конкуренции на рынке лизинговых услуг все большую актуальность приобретает планирование финансовых результатов деятельности лизинговой компании. Планирование может строиться путем распределения составляющих лизингового расчета (то есть доходов) по частным бюджетам для сравнения с планируемыми расходами. Итог частных бюджетов и составит планируемый финансовый результат деятельности лизинговой компании за соответствующий период.

В связи с тенденцией удешевления лизинговых услуг перед лизинговыми компаниями встает вопрос: покроет ли сумма вознаграждения лизинговой компании, признанная в составе выручки планируемого периода, косвенные

расходы данного периода. Под косвенными расходами в данном случае понимаются расходы, связь которых с конкретным договором лизинга невозможно достоверно установить, либо расходы, имеющие незначительный вес в общем объеме расходов лизинговой компании, в связи с чем их соотнесение с конкретными договорами лизинга неоправданно с точки зрения трудозатрат. Для ответа на поставленный вопрос были разработаны принципы составления бюджета вознаграждения.

Для внесения в программу 1С информации, необходимой для начала работы бюджета доходов и расходов, требуется, прежде всего, график договора лизинга, ранее состоявший в программе 1С из четырех компонентов (аванс по графику, начисление лизингового платежа, зачет аванса по графику, лизинговый платеж к уплате), трансформировать в график, в котором сумма лизингового платежа разбивалась на составляющие (возмещение стоимости имущества, проценты по привлеченному финансированию, транспортный налог и т.п.). Для ускорения процесса ввода развернутых графиков лизинговых платежей в программу 1С была введена специальная настройка, с помощью которой осуществляется автоматический перенос данных из программы Excel, в которой изначально формируются графики лизинговых платежей, в программу 1С. Согласно заданному алгоритму суммы, проходящие в графике лизинговых платежей по конкретному договору, в соответствующем месяце по статьям «Вознаграждение», «Услуги автохозяйства», «Комиссии банка» отражаются за вычетом НДС в доходной части Бюджета вознаграждения. Статьи «Услуги автохозяйства» и «Комиссии банка» не выделены в отдельный бюджет из-за несущественности сумм, проходящих по данным статьям.

Расходная часть Бюджета вознаграждения включает следующие укрупненные статьи:

- Расходы на персонал;
- Услуги юридических и физических лиц;
- Проценты по заемным обязательствам;
- Расходы автохозяйства;
- Прочие расходы.

Указанные статьи в свою очередь имеют детализацию по следующим позициям:

- Расходы на персонал (заработная плата; доплаты на основании локальных нормативных актов; доплаты, не указанные в локальных нормативных актах; ЕСН Федеральный бюджет; ЕСН Федеральный ФОМС; ЕСН Территориальный ФОМС; ЕСН Фонд социального страхования; пенсионный фонд: страховая часть; пенсионный фонд: накопительная часть; взносы в Фонд социального страхования; добровольное медицинское страхование; фитнес; корпоративные мероприятия; обучение и повышение квалификации; сотовая связь);
- Услуги юридических и физических лиц (аудиторские услуги; юридические услуги; информационные и консультационные услуги; оценочные услуги; обслуживание программ для ПК; обслуживание вычислительной техники; услуги фиксированной связи; услуги Интернета; услуги почты; реклама; услуги банков; аренда; лизинг);
- Проценты по заемным обязательствам (проценты по кредитам; проценты по займам; проценты по векселям; проценты по облигациям; расходы автохозяйства);
- Горюче-смазочные материалы и технические жидкости (запчасти; ремонт; техобслуживание; страховые платежи; транспортный налог по собственному автотранспорту (доплата); транспортный налог по собственному автотранспорту (аванс); прочие расходы автохозяйства);
- Прочие расходы (командировочные расходы; канцтовары; прочие материальные расходы; амортизация основных средств; амортизация нематериальных активов; налог на имущество по основным средствам; государственная пошлина; штрафы, пени и неустойки; расходы на благотворительность; прочие расходы по текущей деятельности; рассмотрим порядок формирования плановых показателей расходной части бюджета вознаграждения; расходы на персонал).

Группы расходов планируются в отношении каждого конкретного работника в целях формирования информации о полных затратах на соответствующего работника.

Расходы на заработную плату формируются автоматически исходя из оклада по данным справочника «Сотрудники» программы 1С.

Расходы на рассматриваемые нужды планируются с помощью специально созданного в процессе автоматизации бюджетирования документа «План-Бюджет», в который заносится статья расхода (или дохода), планируемая сумма, контрагент или вид расхода (в данном случае это контрагент – работник, которому планируется осуществлять доплату) и дата расхода (или дохода).

ЕСН Федеральный бюджет, ЕСН Федеральный ФОМС, ЕСН Территориальный ФОМС, ЕСН Фонд социального страхования, Пенсионный фонд: страховая часть, Пенсионный фонд: накопительная часть, взносы в Фонд социального страхования планируются как произведение суммы заработной платы и доплат по соответствующему работнику в конкретном месяце, учитываемых для целей исчисления обязательных социальных платежей, на действующую ставку отчислений с учетом налоговых льгот и вычетов. Таким образом, суммы, планируемые по рассматриваемым статьям, исчисляются программой 1С автоматически на основании сформированных по предыдущим группам расходов (заработная плата и доплаты) по плановым показателям.

Планирование расходов на добровольное медицинское страхование (далее ДМС) происходит по каждому застрахованному лицу, причем в случае страхования члена семьи сотрудника сумма страховой премии относится на соответствующего работника. Страховые платежи в ОАО «Северная Венеция» распределяются по трем частным бюджетам (Бюджет страховых платежей по лизинговому имуществу, Бюджет вознаграждения, Бюджет финансовых вложений), а в Бюджете вознаграждения распределяются по двум группам, а именно: ДМС и Страховые платежи в составе расходов автохозяйства. Рассмотрим порядок распределения расходов на страховку в бюджете ОАО «Северная Венеция». Первоначально работник ОАО «Северная Венеция», ответственный за исполнение соответствующего договора страхования, создает в программе 1С заявку на платеж по договору страхования. В указанной заявке есть возможность выбора либо договора(-ов) лизинга, предмет которого(-ых) подлежит страхованию, либо объекта финансовых вложений, с которым связаны

расходы по страховке, либо подлежащего страхованию транспортного средства, либо непосредственно договора ДМС. После осуществления оплаты заявки и проведения ее главным бухгалтером данные расходы попадают в состав расходов будущих периодов для списания в течение срока действия договора для целей бухгалтерского, налогового и управленческого учета. После проведения заявки планируемые расходы по страхованию отражаются по соответствующей статье бюджета. При этом появляется возможность оперативно отслеживать, покрывает ли сумма страховых платежей, заложенная в расчете лизинговых платежей, сумму осуществленных расходов на страхование лизингового имущества (Бюджет страховых платежей по лизинговому имуществу), анализировать доходность финансовых вложений путем сопоставления их рыночной стоимости (стоимости продажи) с первоначальными расходами на их осуществление, а также текущими расходами, связанными с их осуществлением (помимо страховки, сюда включаются и платежи по долговым обязательствам, выданным с целью осуществления финансовых вложений). Суммы ДМС и страховых платежей в составе расходов автохозяйства участвуют в формировании групп расходов – Расходы на персонал и Расходы автохозяйства, соответственно, позволяя оперативно оптимизировать структуру расходов ОАО «Северная Венеция», осуществляемых за счет вознаграждения лизингодателя.

Расходы на фитнес, обучение и повышение квалификации планируются с помощью документа «План-Бюджет», содержащего перечень работников ОАО «Северная Венеция», в пользу которых заключен (планируется к заключению) договор с фитнес-центром (образовательным учреждением) с указанием стоимости услуг по каждому работнику. В данном документе, как в любом документе «План-Бюджет», расходы привязаны к предполагаемой дате их отражения в бухгалтерском учете исходя из условий заключенных (планируемых к заключению) договоров.

Корпоративные мероприятия планируются документом «План-Бюджет» на основе фактических данных предыдущих отчетных периодов с учетом предполагаемых изменений в планируемом периоде по количеству, срокам и стоимости корпоративных мероприятий. Затраты на корпоративные мероприятия

планируются в разрезе каждого работника ОАО «Северная Венеция» путем деления общей суммы планируемых расходов на количество работников в планируемом периоде.

Группы расходов, входящие в статью «Услуги юридических и физических лиц», планируются в отношении конкретного контрагента либо в отношении вида расхода, в том случае, когда достоверно определить вероятность соответствия планируемого расхода определенному контрагенту невозможно либо нецелесообразно.

Затраты на лизинг планируются с помощью внесения лизингового договора в состав финансовых обязательств ОАО «Северная Венеция». В карточке соответствующего договора лизинга формируется, в том числе информация о балансодержателе имущества, так как по данной группе расходов учитываются только начисленные лизинговые платежи без НДС в отношении договоров лизинга с условием об учете имущества на балансе лизингодателя.

Планирование затрат по автохозяйству осуществляется с помощью документа «План-Бюджет» (за исключением страховых платежей – см. раздел «Добровольное медицинское страхование») на основании прогноза начальника автохозяйства в разрезе конкретных автомобилей в привязке к эксплуатирующим их работникам.

Сальдо Бюджета вознаграждения участвует в формировании сводного Бюджета доходов и расходов ОАО «Северная Венеция» наряду с итоговыми значениями других частных бюджетов.

Сопоставление фактических значений с плановыми показателями возможно на любой момент времени, причем указанное сопоставление производится как в целях управленческого контроля, так и в качестве инструмента внутреннего аудита.

Разделение обязанностей в ходе автоматизации бюджетирования было осуществлено следующим образом: формулировка принципов бюджетирования – Финансовый директор; внесение необходимых данных в 1С – Финансовый отдел, Бухгалтерия; проверка и отладка – Финансовый отдел, Бухгалтерия; выполнение работ по программированию в среде 1С – специализированная фирма.

1.3 Особенности построения системы бюджетирования в Учреждении «Инновационный Евразийский Университет»

Одним из учреждений, в которых используется бюджетирование как метод финансового планирования, является Инновационный Евразийский Университет.

Инновационный Евразийский Университет – один из ведущих ВУЗов Республики Казахстан, обеспечивающий многоуровневую подготовку специалистов с 1991 года.

В 2000 году университет прошел государственную аттестацию и получил бессрочную государственную лицензию на ведение образовательной деятельности в сфере высшего и среднего профессионального образования с правом выдачи дипломов государственного образца.

В 2001 году ИнЕУ аккредитован Министерством образования и науки РК. В соответствии с Лиссабонской конференцией 1997 года дипломы аккредитованных ВУЗов признаются в 48 странах мира.

Инновационный Евразийский университет является некоммерческой организацией, созданной в организационно-правовой форме учреждения.

Университет осуществляет следующие виды деятельности:

- оказание консультационных и образовательных услуг;
- повышение квалификации, подготовка и переподготовка кадров, консультационные услуги;
- создание учебно-производственных подразделений для проведения практики и трудоустройства выпускников;
- оказание услуг в области здравоохранения, питания, досуга;
- проектно-конструкторские, научно-исследовательские и изыскательские работы;
- производственно-хозяйственная и коммерческая деятельность и другая деятельность, не противоречащая действующему законодательству.

В ИнЕУ реализуются различные по срокам и уровню подготовки специалистов образовательные программы среднего, начального профессионального, среднего профессионального, высшего, послевузовского, дополнительного образования и переподготовки специалистов.

Правовое положение ИнЕУ определяется законодательством, учредительным договором и Уставом учреждения.

Обучение в ВУЗе ведется по государственным грантам и на платной основе.

Университет ведет подготовку по 55 специальностям высшего и 18 специальностям среднего профессионального образования на базе 9 и 11 классов (колледж). Форма обучения – очная и заочная.

Дипломированные специалисты могут получить в ИнЕУ второе высшее образование.

В университете функционируют магистратура и аспирантура по физико-математическому, техническому, экономическому и педагогическому направлениям.

Инновационный Евразийский Университет – член Европейской ассоциации международного образования и Центрально-Азиатского фонда развития менеджмента, Сети институтов и школ общественного управления в Центральной и Восточной Европе NISPAcee, поддерживает сотрудничество с университетами России, США, Германии, Великобритании, Бельгии, Италии, Испании, Австрии, Финляндии, Греции, Южной Кореи.

В состав университета входят:

- Инженерная академия;
- Педагогическая академия;
- Факультет бизнеса и права;
- Факультет магистерского и второго высшего образования;
- Факультет дуального образования;
- Учебно-научно-производственный центр г. Аксу;
- Учебно-научно-производственный центр г. Экибастуз.

Исполнительным органом университета является ректорат. Ректорат формируется президентом по представлению ректора. Ректор является руководителем исполнительного органа и несет ответственность за результаты деятельности университета. Ректор действует в соответствии с действующим законодательством и от имени университета представляет его во всех органах, учреждениях, предприятиях, организациях, в пределах своей компетенции издает

приказы и распоряжения обязательные для работников, студентов, учащихся, слушателей, аспирантов университета.

Руководящий состав Учреждения «Инновационный Евразийский Университет» представлен на рисунке 7.

Рисунок 7 – Руководящий состав Учреждения «Инновационный Евразийский Университет»

Наблюдательный совет выполняет координирующую и направляющую функции. Содержание финансового планирования в Инновационном Евразийском Университете имеет особенности, обусловленные методом ведения хозяйства и использования финансовых ресурсов.

Структурой, отвечающей за сбор, обобщение и анализ информации, касающейся финансовых ресурсов, является управление экономики и финансов.

Финансово-экономический отдел и бухгалтерия предоставляет информацию о доходах и расходах, а планово-экономический отдел отвечает за анализ финансово-экономического состояния предприятия.

Университет осуществляет свою деятельность методом самофинансирования и в порядке сметного финансирования. Главным источником формирования финансовых ресурсов университета выступают средства, полученные от основной деятельности, предусматриваемые в смете доходов и расходов.

Источниками финансирования ИнЕУ являются:

– средства, переданные учредителями;

– средства, получаемые от спонсоров, благотворительных фондов и

– международных грантов;

– средства, получаемые от заказчиков оказываемых услуг;

– средства, получаемые в качестве процентов от банковских депозитов и других источников дохода.

Разработка бюджетной системы в ИнЕУ была начата пять лет назад, продолжается до сих пор. Изначально было определено, что бюджетная система создается не сама для себя, а, во-первых, в рамках общей программы ВУЗа по формированию децентрализованной системы управления и, во-вторых, как система, обеспечивающая основную деятельность ВУЗа, т.е. образовательный процесс.

Инновационный Евразийский Университет как учреждение, осуществляющее некоммерческую деятельность, самостоятельно разрабатывает свои финансовые планы, составляя при этом сметы расходов и доходов.

Правовой основой бюджетной системы ИнЕУ является свод внутривузовских нормативных документов.

В настоящее время управление финансами университета осуществляется с помощью системы бюджетов как показано на рисунке 8.

Операционные бюджеты, которые составляются для отдельных проектов, функций, центров финансовой ответственности.

Финансовые бюджеты по общепринятой классификации: бюджет расходов.

Все указанные бюджеты объединяются по определенной схеме в бюджет

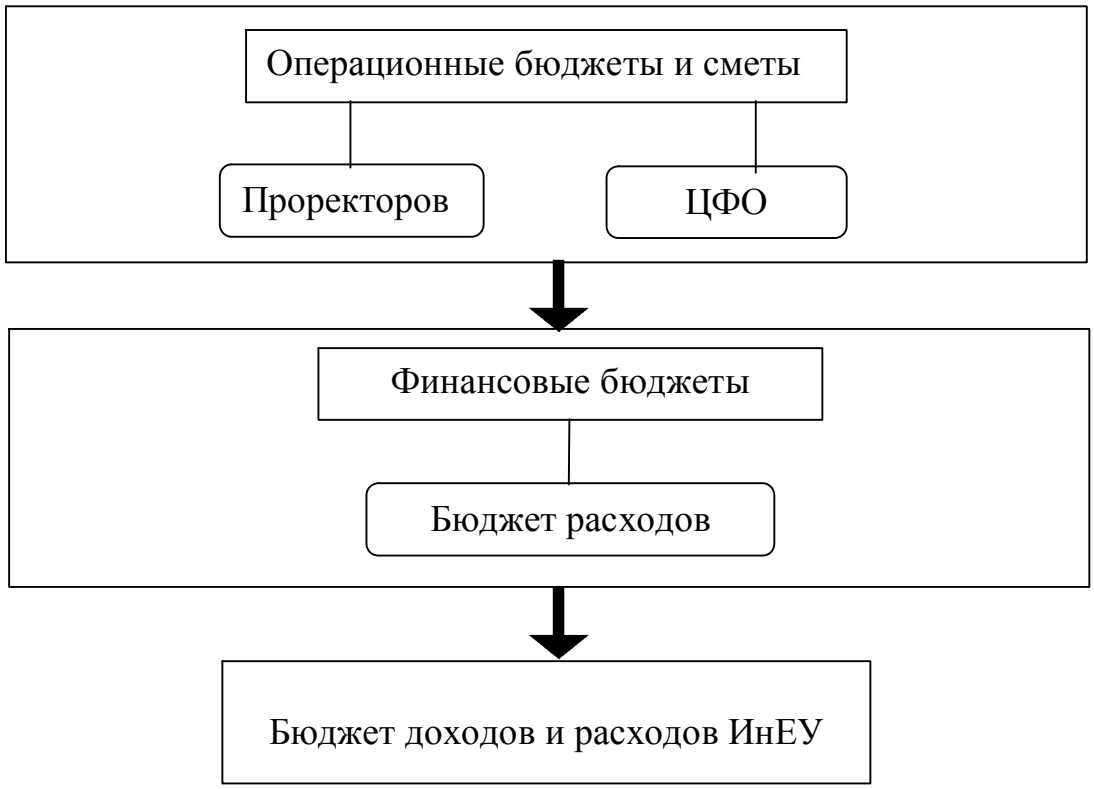

Рисунок 8 – Линейный классификатор бюджетов

доходов и расходов ИнЕУ.

В связи с такой структурой бюджетов бюджетирование имеет разделы, представленные на рисунке 9.

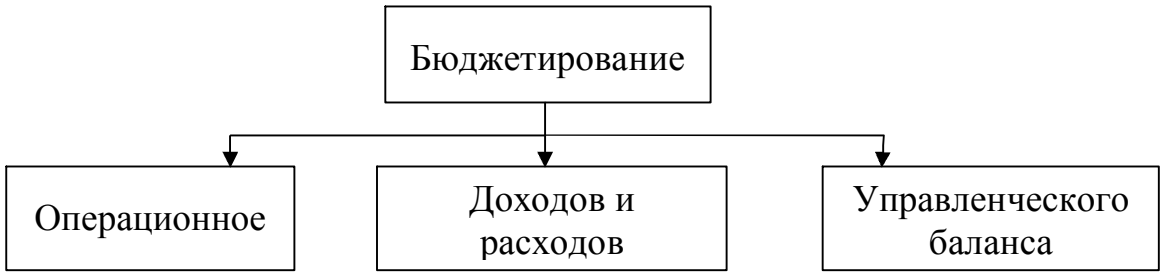

Рисунок 9 – Разделы бюджетирования

Управленческий цикл бюджетирования в ИнЕУ имеет последовательность действий, представленную на рисунке 10.

В процессе реализации бюджетов рассчитываются лимиты расходов и доводятся до конкретных исполнителей.

Реализация бюджетов связана с выполнением функций учета, контроля, анализа. Эти три блока можно объединить одним общим термином: план-факт

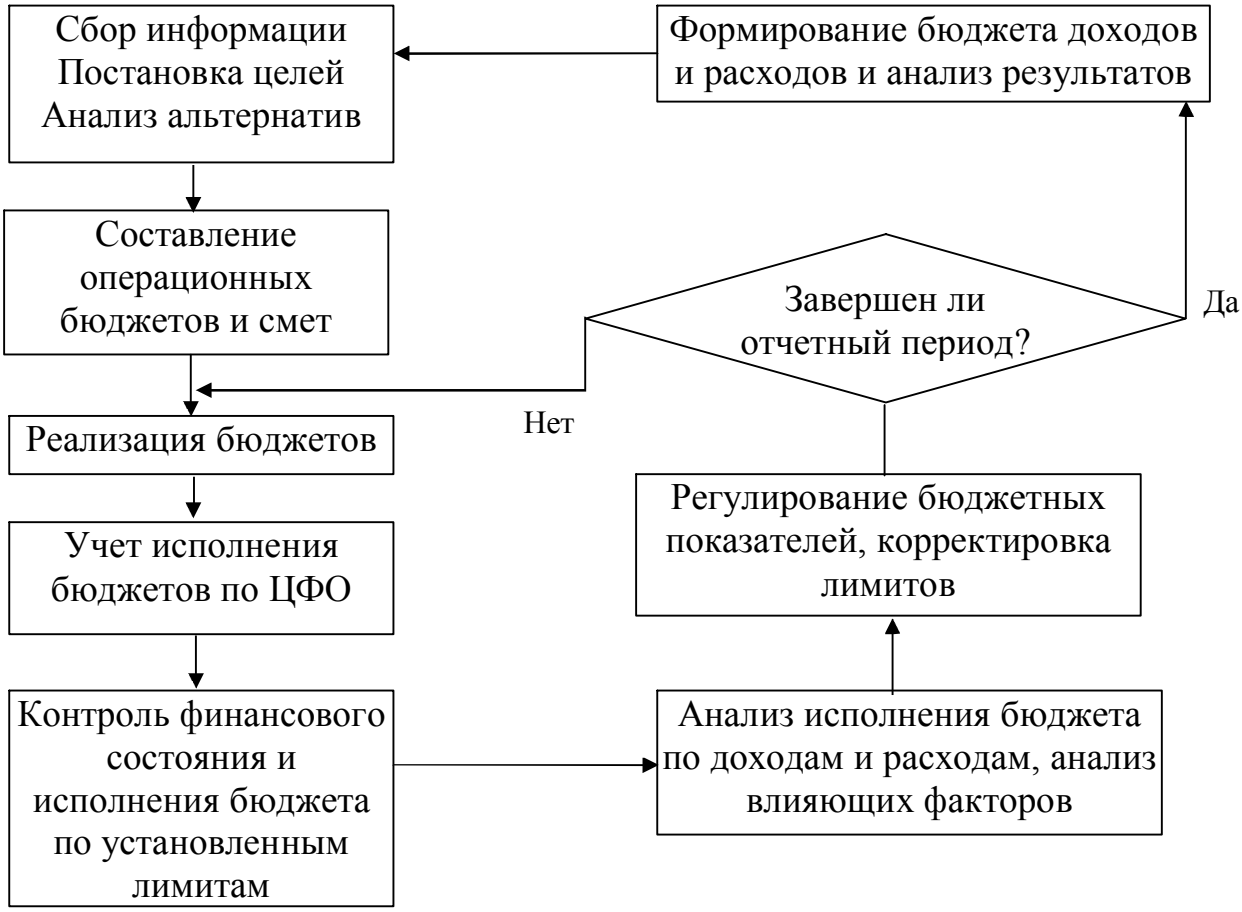

Рисунок 10 – Управленческий цикл бюджетирования в ИнЕУ

анализ.

При необходимости выполняется регулирование бюджетных показателей и корректировка лимитов. Если бюджетный период завершен, формируется отчет по исполнению бюджета и анализ результатов.

Иначе - продолжается процесс реализации бюджета.

В Инновационном Евразийском университете используются различные виды бюджетов. Одним из них является бюджет ИнЕУ в разрезе проректоров как показано в Приложении А.

Бюджет расходов ИнЕУ в разрезе проректоров составляется и утверждается на весь бюджетный период (учебный год) на каждое подразделение университета. Внутри бюджетного периода бюджет расходов ИнЕУ в разрезе проректоров имеет достаточно подробную разбивку на подпериоды. Разбивка осуществляется по семестрам. При составлении бюджета с планом-графиком распределения управленческих расходов внутри бюджетного периода (по месяцам) показывается

постатейно распределение этих расходов по отдельным видам затрат. Лимиты всех видов организационных накладных расходов устанавливаются в виде фиксированных сумм на предстоящий период. При росте дохода допускается увеличение лимитов расходов при обязательном условии: показатели дохода не должны ухудшаться.

Так как бюджетирование является не только инструментом планирования, но еще и инструментом контроля за состоянием и изменением положения дел с финансами, то наряду с бюджетом расходов на предстоящий период составляется отчет об исполнении бюджета за истекшее время, а также сопоставляются плановые и фактические показатели. После этого в конце месяца составляется план-факт анализ как показано в Приложении Б.

По результатам сопоставления проводится анализ отклонений, т.е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых. Отклонения могут быть отрицательными, когда фактические показатели ниже плановых, и положительными, если фактические показатели превышают установленные. План-факт анализ проводится для каждого структурного подразделения, за каждый месяц бюджетного периода.

В конце каждого месяца составляется сводный бюджет доходов и расходов, показывающий соотношение всех доходов в плановый период со всеми видами расходов, которые предполагает понести в этот же период ИнЕУ. Он составляется для того, чтобы показать руководителям университета эффективность деятельности каждого структурного подразделения в целом в бюджетный период; сопоставить изменение доходов и расходов по периодам времени (в динамике) и по отдельным структурным подразделениям; проанализировать и определить резервы формирования фондов экономии. В нем производится сопоставление запланированных показателей доходов и затрат с фактическими показателями, получение процента выполнения плановых показателей во временной динамике. Результатом такого свода также являются удельные веса основных видов затрат в фактических показателях доходов.

Таким образом, в бюджете анализа доходов и расходов можно увидеть динамику изменений при выполнении плана доходов по основной деятельности

университета, доходов по не основной деятельности, затрат на заработную плату, затрат по коммунальным услугам зависимости от контингента студентов и прочих затрат, которые несет университет.

Именно этот документ показывает соотношение затрат и результатов хозяйственной деятельности за определенный период.

В системе бюджетирования ИнЕУ существуют свои особенности.

Первая отличительная черта. В ВУЗе реализован не формальный, а содержательный процесс формирования бюджета, поскольку он (бюджет) рассматривается прежде всего как двусторонний финансовый договор между администрацией и подразделениями, администрацией и коллективом.

Вторая отличительная черта. Работа с бюджетом в университете ведется, образно говоря, в трехмерном пространстве, Во-первых, практически используются все общепринятые форматы бюджетов: операционные, бюджет доходов и расходов.

Во-вторых, эти форматы бюджетов формируются для различных уровней управления: уровень администрации ВУЗа, уровень центров финансовой ответственности.

В-третьих, на указанных уровнях в бюджетах всех форматов реализуется полностью и частично бюджетный цикл: планирование, план-факт анализ, регулирование.

Третья отличительная черта. Финансовая структура ВУЗа согласована с его организационной структурой и административной системой управления. Основным объектом бюджетирования является ЦФО. Для каждого их них определена сфера финансирования ответственности. На рисунке 11 представлены основные группы ЦФО. Слева на рисунке - элементы организационной структуры, то есть подразделения университета.

С точки зрения сложившихся экономических отношений каждое подразделение является центром финансовой ответственности. Отличительный признак ЦФО: финансовая самостоятельность в пределах имеющихся ресурсов; право принятия решения; ответственность за результаты принятых решений.

В зависимости от возложенных функций можно указать несколько типов

Рисунок 11 – Основные группы ЦФО в организационной структуре управления ВУЗом

ЦФО как показано на рисунке 11.

Ректорат - это центр доходов, расходов, инвестиций.

Административное и хозяйственное подразделения - это центры доходов и расходов, если имеют собственные доходы, но, в основном, это центры расходов в процессе реализации общеуниверситетских функций, которые на них возложены.

Четвертая отличительная черта. Технология консолидации бюджетов, принятая в ИнЕУ, обеспечивает возможность всестороннего план-факт анализа в разрезе источников доходов и направлений расходов.

Общепринятая и рекомендованная для предприятий классификация затрат по кодам не отражает всего многообразия экономических отношений, возникающих в ВУЗе. Поэтому в формате расходной части бюджетов университета практикуется сочетание кодов затрат и фондов. Это:

- фонд экономии ректора;

- фонд экономии кафедры;
- фонд экономии отдела;
- средства хозрасчетной деятельности;
- фонд развития материально-технической базы.

Пятая отличительная черта. В финансовой структуре ИнЕУ через ЦФО и систему бюджетов реализуется общий принцип децентрализации управления ВУЗом, согласно которому по уровням иерархии делегируются права, ресурсы и возглавляется ответственность за принимаемые решения.

Несмотря на то, что в Инновационном Евразийском Университете бюджетирование внедрено уже не первый год, сложностей остается не мало.

1.4 Выводы

Практика бюджетирования позволяет обозначить следующие проблемы, связанные с этим процессом.

Во-первых - это различное восприятие бюджета сотрудниками. Бюджет подразделения не всегда способен помочь в решении повседневных, текущих проблем; не всегда отражает причины событий и отклонений; не всегда учитывает изменение условий деятельности подразделений. Кроме того, не все руководители центров ответственности обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации. Если бюджет подразделения не обсуждался в подразделении и не доведен до сведения каждого сотрудника, то его влияние на мотивацию и результаты работы минимально. Бюджет воспринимается как инструмент для отслеживания ошибок внутри подразделения администрацией ВУЗа.

Во-вторых - несвоевременное предоставление информации о планируемых расходах. В начале каждого учебного года все структурные подразделения подают данные о планируемых затратах на год, которые в последствии закладываются в плановый бюджет. Но на практике в течение года происходят изменения в сторону увеличения или уменьшения затрат по отдельным статьям, могут появиться незапланированные затраты. Это вызывает трудности при анализе отклонений фактических показателей расходов от запланированных.

В-третьих – это возможное противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом. Если бюджет составлен так, что поставленная цель достигается слишком легко, то он не имеет стимулирующего эффекта для повышения его доходности и оптимизации распределения ресурсов. Если поставленная цель достигается слишком сложно - стимулирующий эффект пропадает, поскольку теряется уверенность в возможности достижения поставленной цели.

Одной из основных проблем является низкий уровень автоматизации функций бюджетирования. На сегодняшний день в Инновационном Евразийском Университете автоматизирован учет поступления финансовых средств, распределение финансовых ресурсов на заработную плату сотрудникам и основные средства. В общем объеме учетных работ эти задачи имеют значительный удельный вес. Их автоматизация позволяет сократить ручные операции, ускорить обработку информации, повысить точность учета. Исходной информацией для учета являются первичные документы. Информация о формировании и распределении финансовых ресурсов подается в планово-экономический отдел в виде отчетов, которые специально формируют расчетный, материальный и финансово-экономический отделы. Автоматизация учета, как говорилось выше, позволяет ускорить обработку информации, но, несмотря на это, анализ финансовой информации занимает много времени, потому что данные поступают разрозненно и на бумажных носителях. Затем сотрудники планово-экономического отдела более половины рабочего времени затрачивают на выполнение многочисленных трудоемких учетно-технических операций обработки информации, связанных с оперативным учетом финансовых средств. Выполнение элементарных процедур обработки данных не требует специальных знаний, но по мере роста объема информации доля таких работ возрастает. И как следствие бюджеты поступают к руководству ВУЗа несвоевременно.

Все выше перечисленные факторы влияют на рост производственных потерь, которые возникают из-за несовершенства уровней организации и управления предприятием и оказывают существенное влияние на ухудшение технико-экономических показателей деятельности предприятия и его подразделений.

2 ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

2.1 Этапы развития автоматизированных информационных систем управления административной работой ВУЗов

Современная экономика немыслима без эффективного управления. Успех управления во многом определяется эффективностью принятия интегрированных решений, которые учитывают самые разносторонние факторы и тенденции динамики их развития. Важная категория интегрированных решений – система обработки информации предприятия. Одна из основных целей систем обработки данных заключается в повышении эффективности работы компании, учреждения или организации.

Система обработки данных должна: обеспечивать получение общих или детализированных данных по итогам работы. Позволять легко определять тенденции изменения важнейших показателей. Обеспечивать получение информации, критической по времени, без существенной задержки. Выполнять точный и полный анализ данных. Подход к обработке информации как к производственному процессу широко принят специалистами по автоматизации систем организационного управления. Однако более важно знать, какого рода автоматизация требуется конкретному предприятию. Конечно же, важно умело рассчитывать различные сценарии будущего финансового состояния предприятия или фирмы. Но куда важнее создать надежную и достоверную систему оценки исполнения разных бюджетов разных уровней. Осуществить оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля, без автоматизации управленческого учета невозможно [15].

Начало использования автоматизированных информационных систем управления в административной работе ВУЗов относится к первой половине 1990-х гг. Тенденция общего информационного бума была подхвачена имеющимися в ВУЗах ИТ-специалистами, и в 1993-1994 гг. в ВУЗах были разработаны первые информационные системы, автоматизировавшие, как правило, процессы расчета зарплаты и стипендии посредством персональных

рабочих станций конечных пользователей – бухгалтеров.

До этого момента в некоторых отделах и подразделениях использовались только текстовые редакторы, и позднее, текстовые процессоры. Круг вопросов, решаемых ими с помощью компьютера, ограничивался только набором и редактированием документов.

Разработанные информационные системы обладали большим достоинством – они были первыми, но вместе с тем имели различные недостатки как технического, так и общего – концептуального плана. В качестве последних можно выделить следующие:

– разработанные программы не имели статуса конечного, завершенного программного продукта, который мог бы функционировать автономно, без участия разработчика;

– также в этих программах не был обратной связи «пользователь-программа». То есть в случае каких-либо изменений в законодательстве, во внутренней схеме документооборота либо в аналитическом учете ВУЗа пользователь не мог внести изменения в программные модули, создать новую форму отчета либо изменить «зашитые в программу» параметры (например, открыть дополнительные субсчета на каком-нибудь бухгалтерском счете, поскольку это не было предусмотрено в интерфейсе пользователя);

– программы были не способны решать поставленные перед ними задачи в полном объеме, так как в них был заложен концептуально неверный подход ко многим проблемам автоматизации бухгалтерского учета из-за отсутствия до начала автоматизации внутреннего маркетингового исследования информационных потоков, технического задания, технического проекта. Авторы программ согласовывали свои разработки только со свои видением проблемы и строили решения исходя из своих собственных соображений, которые часто шли в разрез даже с принципами ведения бухгалтерского учета (большинство программистов не имели профильного экономического образования);

– неэргономичный интерфейс, а порой и полное отсутствие даже элементарного классического верхнего горизонтального меню, т.е. удобство и комфортность пользователя при работе с программой не брались в расчет; прежде

всего уделялось внимание внутренней функциональности.

В этот же период в ВУЗах стали появляться первые локальные вычислительные сети, направленные на нужды администрации университета. С середины 90-х гг. прошлого столетия начался новый этап автоматизации экономических процессов. Результаты его сводились к следующим:

– расширение материально-технической (аппаратной) базы экономических служб ВУЗа, увеличение качества базы (это касается как компьютеров, так и сетевого оборудования). Это позволило сделать большой технический прорыв в области автоматизации экономических процессов в ВУЗе;

– на основе новых технологий, с элементами предварительного аудита информационных потоков и практически с нуля было разработано большое количество различных информационных систем, автоматизирующих многие экономические процессы в ВУЗе.

Разработанные в 1997-2001 гг. в большинстве ВУЗов системы обладали многими достоинствами, например, стабильность работы, удобство их использования (понятный рядовому пользователю интерфейс), соответствие действующему законодательству, возможность модернизации и др. но вместе с тем они имели и недостатки (как концептуально-технологические, так и программные).

Эти недостатки были вполне прогнозируемы в начале разработки таких систем в ВУЗах и являлись скорее недостатками второго эволюционного этапа, нежели самих систем, прежде всего, к ним относятся:

- Концептуальный недостаток: отсутствие интеграции информационных систем (и, следовательно, информационных ресурсов) внутри бухгалтерских и экономических служб, а также с остальными подразделениями ВУЗа;

- Технологический (программный) недостаток: создание в ВУЗах автоматизированные информационные системы разрабатывались, как правило, для работы в операционной среде MS DOS. Выбор этой операционной системы был обусловлен отсутствием приемлемых альтернатив – не было другой подходящей операционной системы и языкового программного обеспечения. Немаловажную роль в выборе операционной системы и инструментальных

программных средств сыграли и аппаратные ресурсы ВУЗов (компьютеры и сетевое оборудование);

- Технологический (технический) недостаток: устаревшее аппаратное обеспечение (рабочие станции, сетевое оборудование и др.).

Отметим, что на этом этапе часть подразделений и отделов (в основном бухгалтерия) в ВУЗах были автоматизированы на достаточно высоком уровне, остальные подразделения – на относительно низком уровне или не автоматизированы вовсе. На этом этапе также отсутствовали единые универсальные для всех подразделений стандарты, технологические платформы, средства разработки, база данных, аппаратное обеспечение и т.д. более того, и внутри одного подразделения (содержащего несколько отделов) встречались совершенно разные программы, базы данных, интерфейсы и общие подходы к их проектированию. То есть имела место ситуация, характеризующаяся отсутствием какой-либо интеграции (методологической, технологической, технической, программной) информационных потоков между несколькими (или всеми) подразделениями в рамках одного предприятия.

Начиная с 2001 года в ВУЗах (в частности, в Петрозаводском государственном университете, Сыктывкарском государственном университете) возникают позитивные тенденции в области построения комплексных интегрированных информационных систем управления. Были предприняты первые попытки:

– разработать единые для всех подразделений и отделов стандарты автоматизации;

– унифицировать структуры информационных баз данных;

– «подтянуть» аппаратное обеспечение всех подразделений до одного уровня;

– обучить слабо владеющий информационными технологиями персонал.

Необходимо отметить, что руководители ВУЗов в настоящее время осознают необходимость выработки единых стандартов автоматизации, подборов соответствующих квалифицированных кадров, но полностью барьер осознания необходимости скорейшего перехода от «лоскутной» автоматизации к

комплексным интегрированным информационным системам в большинстве ВУЗов пока еще не преодолен [10].

В настоящее время в ИнЕУ проходит построение своей комплексной интегрированной информационной системы (далее КИИС). Оно заключается в наличии в университете уже действующих элементов будущей КИИС, автоматизирующей экономические процессы:

- Программа «Учет оплаты за обучение»;
- Программа «Расчет зарплаты и кадры»;
- Программа «Учет основных средств и материалов»

Разработка этих программ осуществлялась в ИнЕУ в 1999-2002 гг. без привлечения сторонних специалистов-разработчиков. Программы были разработаны на базе компонент «Операционный учет», «Расчет», «Бухгалтерский учет» системы 1С:Предприятие.

2.2 Основные требования и принципы построения автоматизированных систем управленческого учета и бюджетирования

Для того, чтобы эффективно управлять, необходимо в любой момент времени иметь доступ к информации о текущем состоянии предприятия. Бухгалтерский учет не может предоставить руководителю таких данных. Именно поэтому сейчас остро встает проблема автоматизации управленческого учета.

Каким же требованиям должна отвечать система бюджетирования, для того чтобы быть эффективным инструментом для принятия управленческих решений?

В ИнЕУ до сих пор решают задачи управленческого учета, составления сводной и аналитической отчетности, в MS Excel, при этом сталкиваясь с многократным вводом данных и естественными трудностями в консолидации информации по сложным управленческим правилам. MS Excel на первом этапе деятельности ВУЗа удобен по многим параметрам: не устоявшийся формат отчетности, постоянные изменения связанные с развитием учреждения не позволяют «замахнуться» на комплексную систему управленческого учета, ограничиваясь лишь выборочными отчетами подчас не связанными в единую

систему учета. С ростом учреждения появляется необходимость в более сложной системе учета, в которой участвует большое количество людей. Полуавтоматизированная система, построенная с применением электронных таблиц MS Excel уже не удовлетворяет требованиям ВУЗа, так как она становится неповоротливой в связи с резко возросшим количеством финансовых операций, и не позволяет оперативно получать необходимые отчеты. Без автоматизированной системы затраты на обработку такого количества информации неимоверно велики, а сроки обработки данных не удовлетворяют руководителей подразделений. Практически невозможно получить необходимую информацию нужного качества в нужном объеме, а главное в требуемые сроки для принятия управленческого решения. Встает вопрос об альтернативных способах автоматизации управленческого учета.

Как правило, для этого применяются бухгалтерские программы. Но, во-первых, форматы отображаемых в бухгалтерских программах данных часто не могут быть использованы для нужд финансового анализа, а во-вторых, результаты обработки данных в бухгалтерских программах могут иметь искажения (субъективного и объективного характера), делающие данную информацию также непригодной для принятия управленческих решений в финансовой сфере. А самое главное, информация бухгалтерских программ и бухгалтерской отчетности чаще всего не привязана к финансовой структуре предприятия.

Для постановки бюджетирования важным условием является отделение управленческого учета от бухгалтерского. Без этого эффективно управлять финансами нельзя. Однако при составлении отчетов об исполнении бюджетов приходится пользоваться той же информацией, которая отображается в бухгалтерском учете. На многих предприятиях часто просто не существует другой отчетной информации. Для компьютерных программ это означает, что, с одной стороны, программы для автоматизации бюджетирования и автоматизации бухгалтерского учета должны иметь различные форматы и схемы консолидации данных, а с другой стороны – обе программы должны быть либо привязаны к единой базе первичной документации (форм первичного учета) для полностью автоматического режима работы, либо иметь раздельный ввод отчетной операции

(т.е. в полуавтоматическом режиме). Раздельный ввод информации означает, что данные управленческого учета и бухгалтерской отчетности собираются, обрабатываются и вводятся в компьютерные программы параллельно, независимо друг от друга.

Наиболее перспективным подходом является привязка и бухгалтерских программ, и программ для бюджетирования к единой базе первичной финансовой документации (платежным поручениям, накладным и т.п.). В этом случае первичный документ при появлении на свет получает свои коды, с которыми входит в бухгалтерскую и управленческую отчетность. Согласно присвоенным кодам первичный документ с соответствующей отчетной финансовой информацией поступает, собирается и консолидируется отдельно для нужд бухгалтерского и управленческого учета [15].

В ИнЕУ уже определены форматы бюджетов и отчетов и разработаны модель планирования и модель учета. Иными словами, заданы правила консолидации бюджетов и формирования фактических отчетов. Средством для работы с финансовыми показателями являются формы планов. Это таблицы (напоминающие электронные таблицы MS Excel), в графах и строках которых задаются условия отбора финансовых показателей, например в графах - отбор по состоянию «план» или «факт» по статье доходов и расходов, а в строках – подразделения. Построенные таким образом формы планов могут служить и для начального ввода в систему плановых показателей (путем прямого заполнения таблицы), и для получения сводов, и для расчета производных значений (например, прибыли как разницы доходов и расходов), которые запоминаются в виде новых финансовых показателей. В отличие от обычно предлагаемых жестких форм бюджетов такое решение позволяет формировать планы и отчеты произвольной структуры (первичные и результирующие, детальные и сводные), за один или несколько периодов планирования.

Бюджетирование с использованием такого инструментария может быть организовано следующим образом. На начальном этапе производится подготовка в формах планов комплекта утвержденных бюджетов, привязка перечней статей и центров учета к финансовой структуре предприятия. На этапе планирования

происходит заполнение форм первичными плановыми значениями, расчет производных финансовых показателей и формирование результирующих сводных бюджетов. На этапе исполнения производится регистрация фактических финансовых показателей и отображение их в формах бюджетов рядом с планом. Наконец, на этапе анализа результатов исполнения бюджетов в формах планов производится расчет отклонений, процента выполнения плана и других необходимых показателей.

Это значительно упрощает процесс автоматизации плановой и фактической модели, чтобы облегчить техническую работу всем участникам процесса бюджетирования.

Так как в университете не использовались автоматизированные системы бюджетирования, то необходимо будет создать новую. Будущая система должна состоять из следующих функциональных блоков:

- системы бюджетов;
- средства для работы с системой;
- средства для организации коллективной работы;
- средства для импорта данных из имеющихся учетных систем.

Рассмотрим способы получения данных из других учетных систем. Из имеющихся систем нам необходимо получать данные о плановом и фактическом доходе по каждой кафедре, о затратах на заработную плату по каждому подразделению и о затратах, которые несет университет на осуществление своей деятельности. Одним из способов импорта необходимых данных в автоматизированную систему бюджетирование является выгрузка данных в файлы формата DBF или TXT.

Кроме того, будущая система должна иметь возможность формирования аналитических отчетов с целью моделирования деятельности университета.

Автоматизированная система бюджетирования университета сможет обеспечить планирование, контроль и анализ выполнения бюджетов на разных уровнях управления и в различных временных:

- на общеуниверситетском уровне;
- на уровне факультета (управления, отдела);

- на уровне кафедры (сектора);
- на уровне научно-исследовательской работы, отдельного мероприятия и т.д.

На общеуниверситетском уровне предполагается формирование баланса исполнения сметы расходов, бюджета доходов и расходов. На уровне факультета (управления, отдела) и кафедры (сектора) предусматривается возможность создания совокупного бюджета.

Позволяет ли система составлять, анализировать и контролировать бюджеты предприятия как показано на рисунке 12.

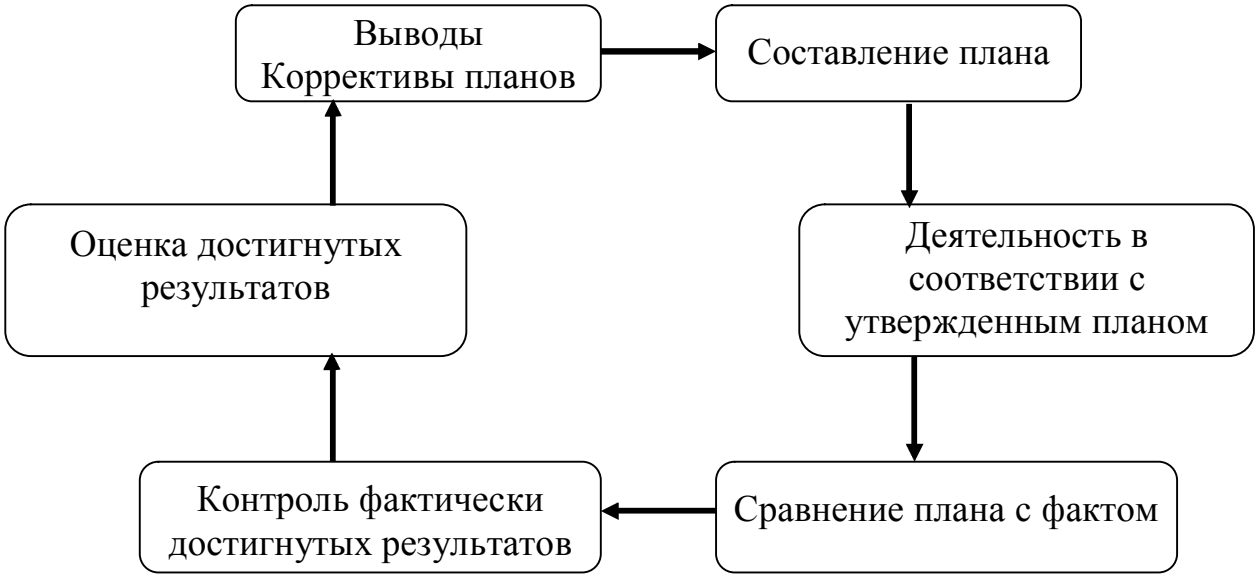

Рисунок 12 – Этапы формирования и корректировки бюджета

При этом работа всех бюджетов должна быть синхронизирована: при изменении любого показателя связанные с ним данные должны автоматически корректироваться.

Система должна позволять одновременно работать нескольким сотрудникам над подготовкой, утверждением, контролем за исполнением и корректировкой бюджетов.

Система должна быть устойчива к взлому и обладать возможностями защиты всей информации, ведения журналов изменений, гибким контролем доступа к данным.

Применение данной системы управления обеспечит возможность оперативного и качественного принятия управленческих решений, сокращение непроизводительных расходов, а также экономию бюджетных и внебюджетных средств университета.

Можно выделить основные принципы построения автоматизированных систем управленческого учета и бюджетирования:

– Принцип многовариантности стандартов ведения управленческого учета, планирования, анализа и контроля. В настоящее время на многих предприятиях независимо от формы собственности и масштабов деятельности проводится активная работа по упорядочиванию (стандартизации) бизнес-процессов в целом. Это касается и разработки стандарта управленческого учета: выделение центров финансовой ответственности, структуры бюджетов компании, регламентов бюджетирования, финансово-экономического анализа, учетной политики и др. После появления такого стандарта возникает потребность ведения управленческого учета в единой информационной базе. А если в уставной капитал вложили средства иностранные инвесторы, то возникает необходимость в предоставлении отчетности, например, в международных или национальных стандартах.

– Принципы соблюдения правил учета. Управленческий учет не должен зависеть от бухгалтерского учета, т.к. они выполняют разные функции на предприятии, тем более что бухгалтерский учет является одним из инструментов управленческого. И все же игнорировать основные положения и принципы бухгалтерского учета не имеет смысла. Напротив, их использование позволяет построить логичную, корректно работающую систему, проверенную временем.

– Принцип однократного ввода данных. Как отмечалось ранее, часть данных в управленческом учете извлекается из бухгалтерского контура. Поэтому для обеспечения достоверности информации, минимизации работы по вводу данных в систему очень важно, чтобы в автоматизированной системе был функционал для настройки правил автоматического переноса данных из первичных документов и бухгалтерских операций в управленческий контур.

– Принцип гибкости настройки системы. Основным результатом

соблюдения данного принципа в построении системы является соответствие настроенной системы задачам предприятия, возможность «перенести» разработанный стандарт в информационную систему. Поэтому возникает потребность в универсальном и наглядном механизме настройки, например системы бюджетирования и показателей финансового анализа.

– Принцип безопасности или разделения доступа к управленческой информации. В построении любой автоматизированной системы должен быть соблюден принцип ее безопасности, тем более это важно для системы управленческого учета. Информация должна быть закрыта от внешних пользователей, т.к. в этом случае она является коммерческой тайной предприятия. Для внутренних пользователей система должна обеспечивать доступ только к необходимой информации в зависимости от занимаемой должности и выполняемых функций, т.е. дозироваться. Ее количество должно быть необходимым и достаточным [18].

2.4 Методики применения автоматизированных систем управленческого учета и бюджетирования в образовательной среде

В силу того, что вопросами построения автоматизированных систем управленческого учета и бюджетирования занимаются специалисты в области информационных технологий, до недавнего времени задача воспринималась с точки зрения технической и технологической. С учетом опыта последних лет сегодня с уверенностью можно сказать, что эта задача прежде всего методологическая. При проектировании и построении автоматизированных систем управления ВУЗом должны учитываться не только точка зрения пользователя и программиста. По настоящему полезной будет система, в которой реализованы современные методики управления, цель которых – обеспечить высшему руководству возможность на своем уровне планировать и осуществлять контроль деятельности университета.

Другими словами, речь идет об интеграции задач стратегического управления и оперативной деятельности функциональных подразделений и

администрации ВУЗа.

Достижение данной цели невозможно без реализации процессного подхода в организации и управлении деятельности ВУЗа.

Функциональный подход, преобладающий в большинстве ВУЗов, предполагает, что учебное заведение – это механизм, который обладает набором функций, распределенных среди подразделений ВУЗа. Выполняя свои узкоспециальные задачи, сотрудники подразделений перестают видеть конечные результаты труда ВУЗа в целом и осознавать свое место в общей цепочке. Такая система заставляет сотрудников хорошо исполнять функции, но не ориентирует на достижение результата. Функциональный подход приводит к изолированности функциональных подразделений ВУЗа, возникновению своего рода «конкуренции» между подразделениями и неэффективности информационной поддержки, обусловленной «лоскутной» автоматизацией.

В отличие от функционального, процессный подход рассматривает всю деятельность ВУЗа как последовательность взаимосвязанных процессов, проходящих через все подразделения, задействующих все службы и ориентированных на реализацию стратегических целей, которые ВУЗ ставит перед собой. Управляя процессами, ВУЗ добивается максимально эффективного использования всех имеющихся в его распоряжении ресурсов.

Процессный подход является основой построения всех корпоративных ИС. Именно реализация процессного подхода является необходимым условием успешной реализации в информационных системах современных управленческих методик.

Система сбалансированных показателей (далее ССП). В качестве методической основы для осуществления стратегического планирования и управления ВУЗом выбрана система сбалансированных показателей, которая заключается в комплексном подходе к оценке результатов деятельности ВУЗа в четырех ракурсах как показано на рисунке 13.

Несмотря на то, что каждый ВУЗ должен разработать собственную ССП, процедура создания данной системы в достаточной степени формализована и состоит из шести этапов как показано на рисунке 14.

Рисунок 13 – Результаты деятельности ВУЗа

Реализация ССП эффективности ВУЗа позволит:

– решить задачу стратегического планирования и последующего мониторинга достижения стратегических целей ВУЗа;

– сформулировать стратегические цели и задачи ВУЗа в операционных понятиях, доступных для понимания конкретным исполнителем;

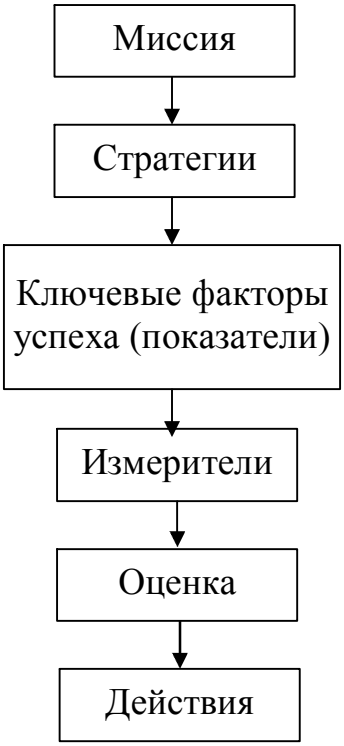

Рисунок 14 – Этапы процесса создания ССП

– проводить комплексную оценку деятельности ВУЗа;

– ускорить процесс принятия решений на основании сформированных приоритетов в деятельности ВУЗа.

Метод функционально-стоимостного анализа (далее ФСА) разработан как «процессно-ориентированная» альтернатива традиционным финансовым подходам. Этот метод незаменим для решения задач управленческого учета в ВУЗах, предлагающих широкий спектр образовательных продуктов (специальности/специализации, довузовское и послевузовское образование, дополнительное обучение) и имеющих значительную долю накладных расходов в структуре затрат.

Суть методики ФСА заключается в том, что первичные затраты, учитываемые в рамках бухгалтерского учета, переносятся на процессы. Стоимости процессов, в свою очередь, распределяются на объекты затрат. Таким образом, бухгалтерский учет в ВУЗе отвечает на вопрос «что потрачено?» (какие ресурсы использованы). ФСА на основе первичных данных бухгалтерского учета позволяет ответить на вопросы «как потрачено?» (какие процессы ВУЗа вызвали

затраты ресурсов) и «какой получен результат?» (каковы результаты выполнения процессов – объекты затрат).

В процессе ФСА первичные затраты группируются по направлениям:

- затраты административных подразделений;
- затраты факультетов и кафедр;
- затраты, связанные с помещениями и оборудованием (ремонт, износ);
- затраты вспомогательных и обслуживающих подразделений.

Затем происходит их распределение на процессы в соответствии с драйверами ресурсов – факторами, определяющими интенсивность потребления ресурсов со стороны процессов. Например, для затрат факультетов и кафедр драйвером может служить количество студенческих групп или количество студентов.

Далее затраты процессов перераспределяются на объекты затрат на основе драйверов процессов – факторов, определяющих интенсивность потребления процессов со стороны объектов затрат. Например, для процесса технического обслуживания (составляющего процесса управления инфраструктурой) драйвером может служить количество обращений за технической поддержкой или продолжительность работ на определенном объекте.

Основные этапы реализации ФСА отображены на рисунке 15.

В результате такого подхода возможно определение стоимости различных объектов затрат: образовательных продуктов, клиентов, подразделений, процессов. Себестоимость, рассчитанная по методике ФСА, имеет значительно более высокую точность (по сравнению с показателями, получаемыми при использовании традиционной системы учета) и значительную информационную насыщенность для принятия управленческих решений [1].

Реализация современных управленческих методик в автоматизированных системах управленческого учета и бюджетирования ВУЗа – сложная задача, при решении которой наряду с анализом лучшего зарубежного опыта необходимо учитывать специфику высшей школы и особенностей образовательного продукта. Важной задачей становится апробация теоретических разработок на практике, что невозможно без активного участия ВУЗов.

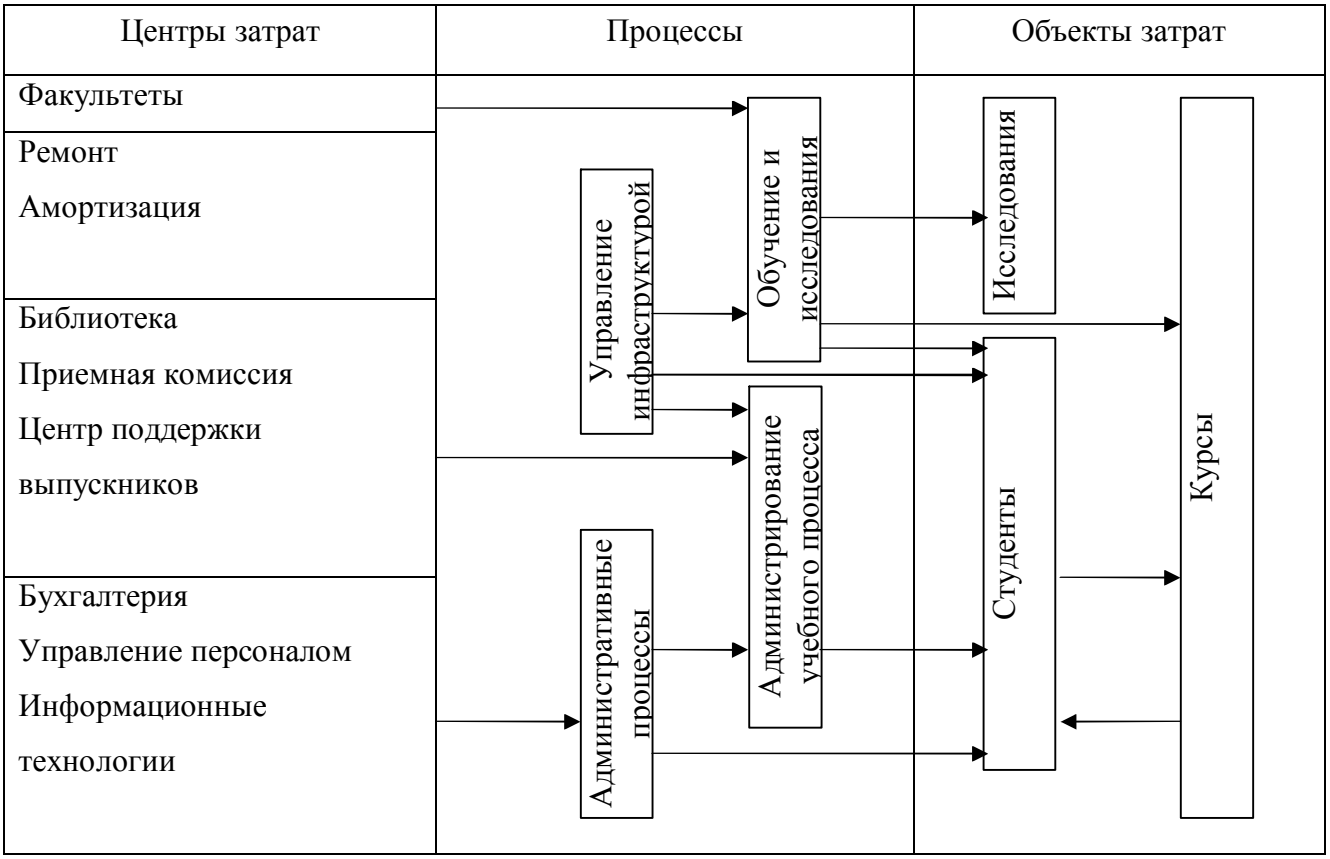

Рисунок 15 – Основные этапы реализации ФСА

2.5 Выводы

Таким образом, для того, чтобы свести выше обозначенные проблемы к минимуму необходимо создать автоматизированную систему обработки экономической информации, которая позволит повысить эффективность выполнения основных функций сотрудников, отвечающих за составление бюджетов. Кроме того, автоматизированная система будет призвана улучшить оперативность принятия решений, повысить производительность труда, снизить количество вычислительных ошибок при помощи автоматизации процесса обработки информации, содействовать эффективному и безопасному хранению и доступу к информации. Система позволит создать единую информационную сеть, позволяющую эффективно хранить, обрабатывать, анализировать и использовать информацию по учету поступления и расходов финансов.

3 РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

3.1 Обоснование выбора технических средств для реализации автоматизированной системы бюджетирования

Программное решение для бюджетирования должно включать в себя следующие модули:

- собственно модуль планирования (бюджетирования);
- модуль связи с бухгалтерским (управленческим) учетом.

В настоящее время типовых комплексных решений, содержащих все модули, не существует. Имеются отдельные программные продукты, обеспечивающие некоторую функциональность модулей. Это могут быть, например, программа по бюджетированию и программа для ведения бухгалтерского учета, не связанные друг с другом.

Что касается собственно систем бюджетирования, на рынке сейчас представлено более десятка программных продуктов автоматизации бюджетирования. Они различаются функциональными возможностями, а также стоимостью внедрения и размерами предприятия, на котором могут работать. Из западных систем на рынке наиболее известны:

- Oracle Financial Analyzer;
- Hyperion Pillar;
- Adaytum e.Planning Analyst;
- EPS Prophix Budgets;
- Comshare MPS;
- Инталев: Корпоративные финансы;
- Инталев: Бюджетное управление;
- Красный директор;
- Bplan;
- КИС: Бюджетирование.

В последние годы решения российских компаний, предлагающих

собственные автоматизированные системы бюджетирования, по своей функциональности приблизились к западным аналогам. Кроме того, отечественные системы обычно отличаются более низкой ценой и лучшей интегрированностью с другими российскими пакетами, в первую очередь с бухгалтерскими программами.

Выбор автоматизированной системы бюджетирования для предприятия весьма важен и довольно сложен. Как правило, он подразумевает оценку имеющихся на рынке программных продуктов для ведения бюджетирования по следующим критериям:

- Стоимость системы;
- Возможность создания, анализа и контроля бюджетов предприятия;
- Поддержка многопользовательской работы системы;
- Импорт/экспорт данных в учетные (бухгалтерские) системы;
- Возможности проведения анализа по принципу <если?, то?>;
- Возможность внесения изменений в систему;
- Наличие системы безопасности;
- Наличие квалифицированной поддержки разработчика;
- Наличие ряда успешных внедрений системы.

В настоящее время можно выделить два типа компьютерных программ, которые можно использовать для постановки бюджетирования:

- Различного рода программы, предполагающие составление бюджетов по международным стандартам без серьезной их адаптации к нашим условиям (например, «Успех+», SAP/R3);

- Различные версии бухгалтерских программ, которые позволяют организовать автоматизацию бюджетирования на базе форм установленной бухгалтерской отчетности (например, «1С:Предприятие», «Галактика»).

К недостаткам программ первого типа можно отнести отсутствие необходимой гибкости, как в смысле адаптации бюджетных форматов под специфику конкретной организации, так и невозможности подстраиваться под финансовую структуру того или иного предприятия, отсутствия возможности автоматического ввода фактической информации (чаще всего в виду

уникальности программного интерфейса).

Программы же второго типа позволяют автоматизировать сбор, обработку и консолидацию фактической информации. Таким образом, существует возможность привязки бухгалтерских программ и программ для бюджетирования к единой базе первичной финансовой документации. В этом случае каждый первичный документ, необходимый для управленческой отчетности, при вводе в бухгалтерскую программу получает свои коды. Согласно присвоенным кодам первичные документы собираются и поступают в программу для бюджетирования.

Кроме этого в таких системах, например 1С, существует возможность учитывать особенности финансовой структуры предприятия благодаря своей универсальности. Основной особенностью системы 1С является ее конфигурируемость. Вместе с конфигурацией система 1С выступает в качестве уже готового к использованию программного продукта, ориентированного на определенные типы предприятий и классы решаемых задач. Конфигурация обычно поставляется в качестве типовой для конкретной области применения, но может быть изменена, дополнена пользователем системы, а также разработана заново.

Таким образом, система 1С позволяет:

– адаптироваться к специфике организации, перестраиваться со временем и со сменой целей и стратегий;

– адаптироваться к финансовой структуре предприятия, а также к возможным ее изменениям;

– иметь подвижные регламенты, позволяющие осуществлять систему скользящего бюджетирования;

– составлять все основные бюджеты, наиболее важные операционные бюджеты и при необходимости иметь возможность расширять набор операционных бюджетов;

– не иметь лишних, не нужных функций и параметров.

Все выше перечисленное позволяет выделить систему 1С из других имеющихся компьютерных программ, предназначенных для создания

финансовых планов и бюджетов.

3.2 Структурная схема автоматизированной системы бюджетирования

В результате проведенного исследования было выявлено, что на данный момент в Инновационном Евразийском Университете имеются предпосылки для создания автоматизированной системы бюджетирования, которая упростила бы подготовку бюджетов разных уровней, упорядочила процедуру сбора данных в рамках бюджетного процесса и снизила трудозатраты на формирование бюджета учреждения.

До начала проекта бюджетные заявки от подразделений собирались сотрудниками планово-экономического отдела вручную и консолидировались в виде операционных бюджетов по центрам финансовой ответственности и финансовых бюджетов предприятия. Процесс сбора бюджетных заявок и формирования на их основе бюджетов занимал длительное время, возможности анализа бюджетной информации были ограничены, в том числе было затруднено сопоставление плановых и фактических финансовых показателей деятельности предприятия.

Созданная система бюджетирования используется как отдельная программа, которая позволяет автоматизировать систему внутрифирменного управленческого учета, организованного параллельно с бухгалтерским и оперативным, а также осуществлять бюджетирование всего хозяйственного цикла компании.

Работа программы происходит по следующему алгоритму, представленному на рисунке 16.

В автоматизированной системе «Бюджетирование» ведется два разреза учета: фактический и плановый, итоги по которым разделены, позволяя производить их сравнение в управленческих отчетах. Для этого в программе имеются документы четырех видов: «Плановый доход» и «Доход», «Плановый расход» и «Расход». Функция бюджетирования реализована просто и наглядно: чтобы составить бюджет, экономист планового отдела должен ввести стандартные документы по плановым доходам и расходам в будущем периоде. Таким образом, в программе

Рисунок 16 – Алгоритм работы автоматизированной системы «Бюджетирование»

воплощена идея имитационного моделирования деятельности университета.

Внесение в программу исходных данных о плановых и фактических показателях доходов и расходов осуществляется двумя способами: автоматическим и ручным.

Автоматически вносятся первичные данные о плановых и фактических доходах из программы «Учет оплаты за обучение», о фактических расходах, понесенных на выплату заработной платы и социального налога, из программы «Расчет зарплаты и кадры» и о фактических расходах, понесенных в процессе осуществления основной деятельности из программы «Учет основных средств и материалов» как показано на рисунке 17. Кроме того, из системы «Бюджетирование» также возможен перенос справочных данных в другие

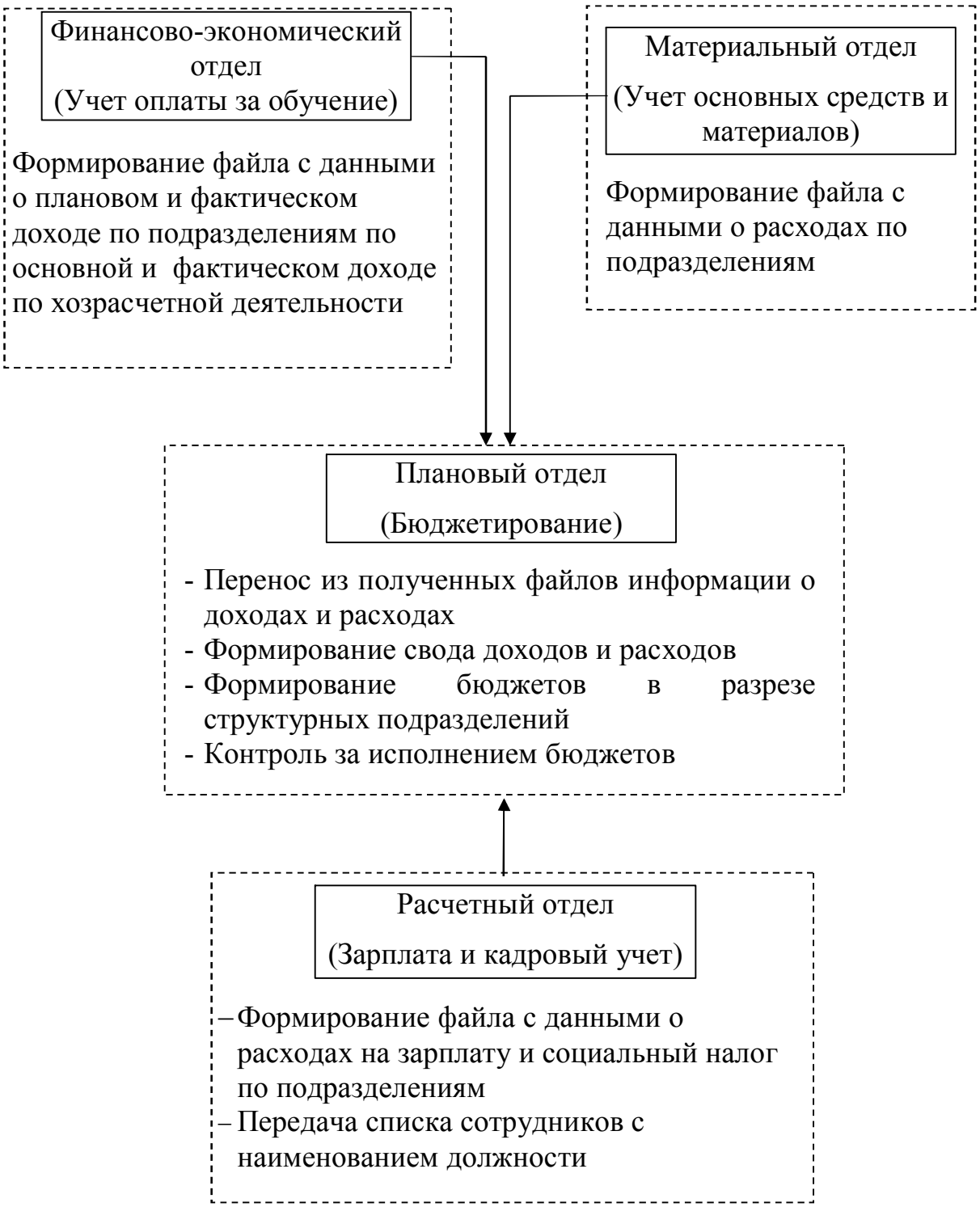

Рисунок 17 - Архитектура экспорта/импорта данных в программу «Бюджетирование» из других учетных программ

учетные программы. Подобная архитектура позволила встроить программу в существующую информационную систему предприятия, не ломая и не уничтожая ее. Экспорт/импорт позволяет осуществлять такая особенность 1С:Предприятия как загрузка/выгрузка данных в формате EXCEL, DBF, TXT или XML.

В каждой из программ содержится обработка, отвечающая за импорт/экспорт той или иной информации. Например, в программе финансового отдела при помощи обработки «Плановая стоимость и фактический доход» формируется DBF файл, в котором содержатся данные о структурном подразделении, на которое приходится доход, и суммы планового и фактического дохода от основной деятельности на определенную дату, задаваемую пользователем при формировании файла. Для того, чтобы импортировать данные в программе «Бюджетирование» имеется обработка «Импорт доходов и затрат», которая отвечает за импорт информации из файлов DBF в программу. Для этого указывается дата, на которую будут формироваться документы «Доход» и «Плановый доход», номер будущих документов и указывается программа, из которой будут импортироваться данные, в данном случае «Учет оплаты за обучение». Во время импорта данных формируются документы «Доход» и «Плановый доход» в соответствии с рисунком 18.

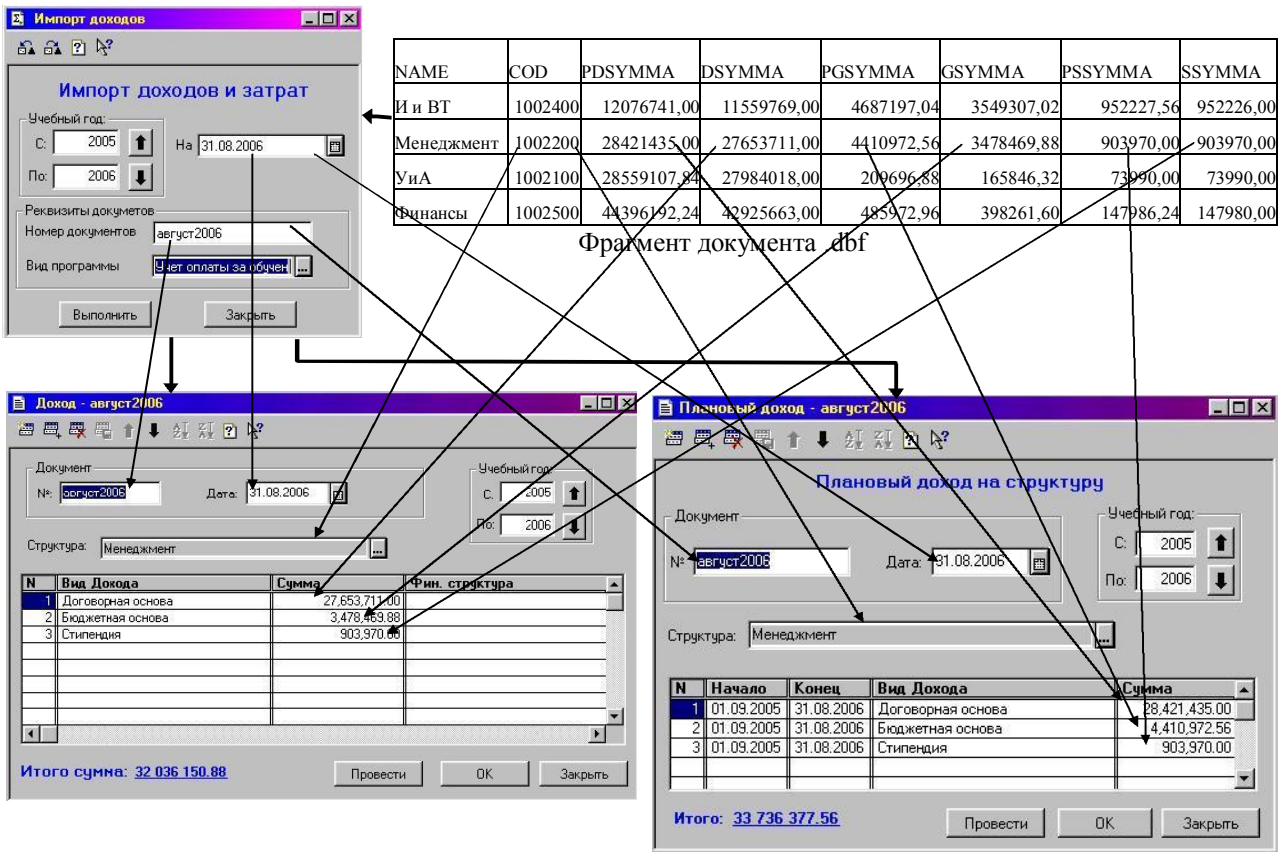

Рисунок 18 - Импорт информации о плановом и фактическом доходе из информационного файла в программу «Бюджетирование»

Импорт данных из программ «Учет основных средств и материалов» и

«Расчет зарплаты и кадры» происходит аналогично, но при этом создаются документы «Расход». Информация из программы «Учет основных средств и материалов» передаются в виде файла с расширением .txt, так как Программа реализована на 6 версии программы 1С:Бухгалтерия, в которой возможно сохранение информации только в текстовом файле. Листинг процедуры, выполняющей проверку на корректность данных и формирование документов «Доход», «Плановый доход» и «Расход» можно увидеть в Приложении В.

Таким образом, бухгалтера и менеджеры продолжают использовать для себя свои привычные программы, а руководство при помощи «Бюджетирования» получает, свежую, полноценную управленческую отчетность. Такой подход известен в практике автоматизации и позволяет избежать чрезмерных затрат на сложные интегрированные системы и одновременно увеличить скорость внедрения управленческого учета и бюджетирования. Следует отметить, что указанный подход является единственно возможным способом получать достоверные данные управленческого учета, если в учреждении больше одной учетной системы и несколько направлений деятельности.

Для формирования бюджетов необходимы дополнительные данные о других видах затрат. Одними из таких затрат являются затраты на коммунальные услуги, которые несут выпускающие кафедры. Для того, чтобы рассчитать такие затраты необходимы данные о контингенте студентов очной и заочной формы обучения и общая информация о затратах на коммунальные услуги. Информация о контингент студентов хранится в справочнике «Структура» в периодических реквизитах «Контингент студентов ОФО» и «Контингент студентов ЗФО», а данные о затратах на коммунальные услуги вносятся ежемесячно в справочник «Затраты по ком. услугам по корпусам». Затем при помощи обработки «Расчет затрат на ком. услуги по кафедрам» рассчитывается размер затрат для каждой кафедры и формируются документы «Расход» по каждому виду коммунальных услуг для каждого структурного подразделения, являющегося выпускающей кафедрой. Алгоритм распределения затрат на коммунальные услуги показан на рисунке 19.

Листинг расчета затрат на коммунальные слуги можно увидеть в

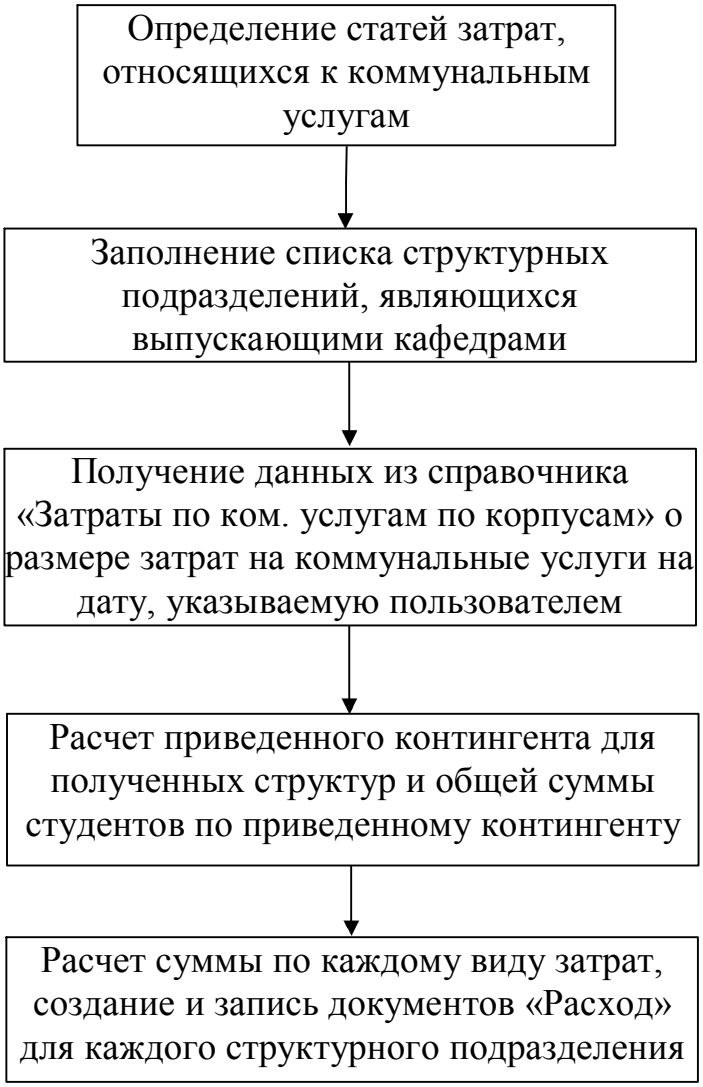

Рисунок 19 – Алгоритм распределения затрат на коммунальные услуги

Приложении Г.

Вручную вносится та информация о доходах и расходах, которая поступает в планово-экономический отдел на бумажных носителях.

После того, как все плановые показатели внесли, формируется Плановый бюджет расходов ИнЕУ в разрезе проректоров. Плановый бюджет расходов ИнЕУ в разрезе проректоров составляется и утверждается на весь бюджетный период (учебный год) на каждое подразделение университета. Внутри бюджетного периода бюджет расходов ИнЕУ в разрезе проректоров имеет достаточно подробную разбивку на подпериоды. Разбивка осуществляется по семестрам. При составлении бюджета с планом-графиком распределения управленческих расходов внутри бюджетного периода (по месяцам) показывается постатейно

распределение этих расходов по отдельным видам затрат. Пример планового бюджета расходов ИнЕУ в разрезе проректоров можно увидеть в Приложении Д.

В процессе утверждения плановых бюджетов может возникнуть необходимость корректировки плановых показателей. Корректировка осуществляется в уже созданном плановом документе или, если изменения будут действовать с определенного момента, то создается новый документ с плановыми показателями.

Для анализа исполнения бюджетов производится отбор из имеющихся учетных системы оборотов по соответствующим статьям доходов и расходов и формирование фактических финансовых. По мере разнесения фактических показателей руководство получает возможность сопоставлять плановые и фактические данные в отчетности и своевременно принимать управленческие решения. Для этого служат отчеты: «Сведения о доходах и расходах» и «Исполнение бюджета в разрезе проректоров».

Отчет «Сведения о доходах и расходах» составляется в конце каждого месяца. В нем производится сопоставление запланированных показателей доходов и затрат с фактическими показателями, получение процента выполнения плановых показателей во временной динамике. Результатом такого свода также являются удельные веса основных видов затрат в фактических показателях доходов.

Отчет «Исполнение бюджета в разрезе проректоров» служит для контроля за исполнением бюджета расходов в разрезе проректоров. Так как бюджетирование является не только инструментом планирования, но еще и инструментом контроля за состоянием и изменением положения дел с финансами, то наряду с бюджетом расходов на предстоящий период составляется отчет об исполнении бюджета за истекшее время, а также сопоставляются плановые и фактические показатели.

Общую схему сбора и обработки информации в программе «Бюджетирование» можно увидеть на рисунке 20.

В автоматизированной системе «Бджетирование» поддерживается возможность многопользовательской работы. Все данные хранятся в единой базе,

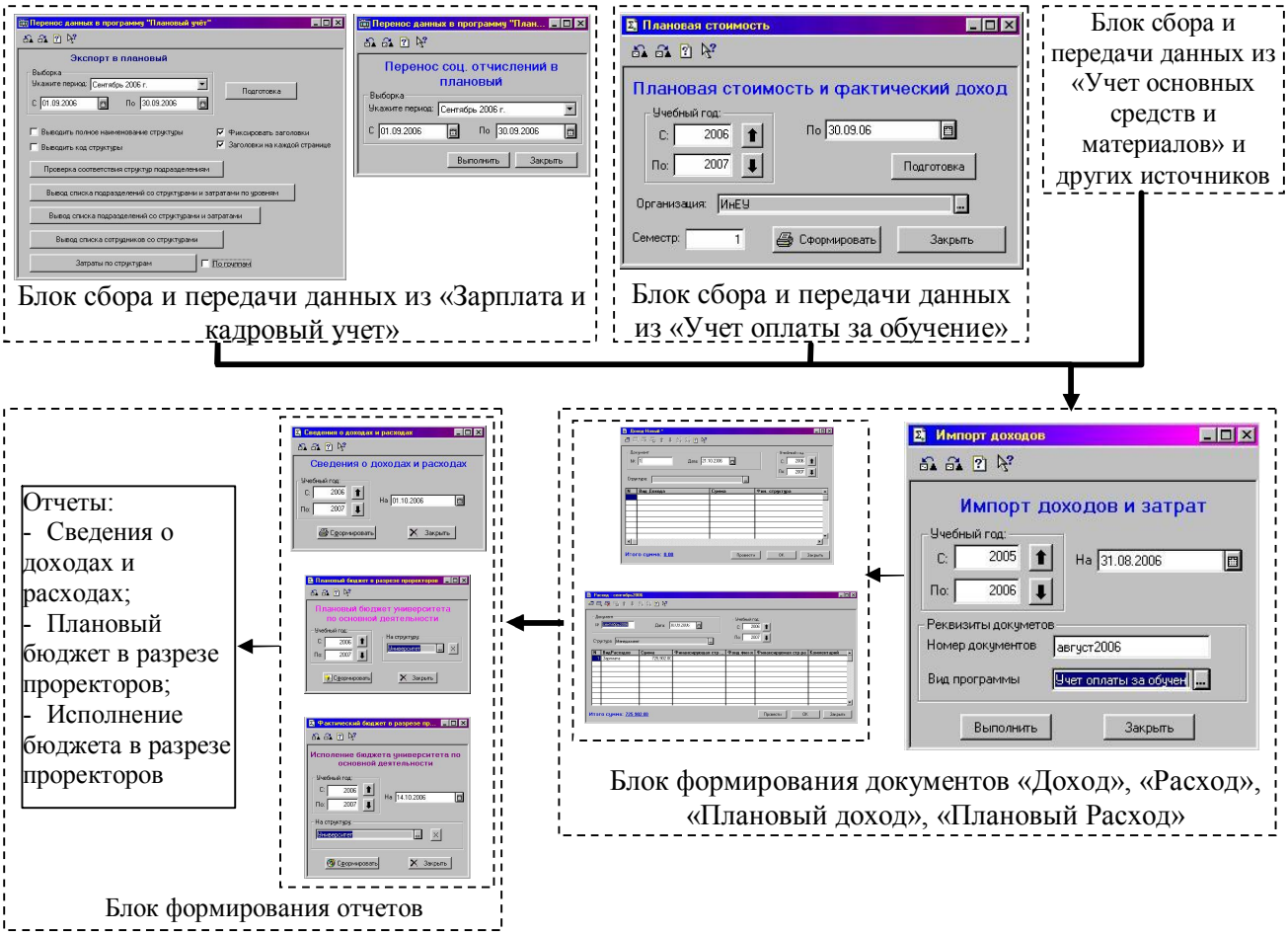

Рисунок 20 - Цикл сбора и обработки данных в программе «Бюджетирование»

поэтому изменения, сделанные одним пользователем, сразу же доступны для других. При многопользовательской работе все участники планово-учетного процесса оперируют одной системой ЦФО, направлений деятельности, финансовых показателей и бюджетных статей: таким образом, решается проблема стыковки данных, подготовленных разными отделами.

Средства разделения доступа к данным автоматизированной системы «Бюджетирование» позволяют для каждого пользователя индивидуально установить перечень объектов аналитического учета и интервалы времени, в рамках которых он может просматривать и изменять данные.

Сервисные возможности системы включают в себя:

- контроль ссылочной целостности (удаление используемых элементов справочников, документов и т.д.);
- автоматический контроль последовательности проведения документов;

- создание резервных копий и восстановление данных из архивных копий.

3.3 Прогнозируемые результаты работы автоматизированной системы «Бюджетирование»

Результаты работы разработанной автоматизированной системы «Бюджетирование» должны отвечать требованиям, накладываемым на современные разработки программного обеспечения. Данная система должна быть адекватна современным условиям развития информационных технологий, использовать новые программные и технические достижения в этой области. Для выполнения этих задач требуется осуществление постоянного контроля эффективности бюджетирования, проводимого с помощью информационной системы.

Автоматизированная система «Бюджетирование» как одно из средств использования информационно-аналитических технологий в системе управления направлена на достижение поставленных целей. При этом их получение требует от разработчиков и исследователей не только объективности в оценке степени достижения поставленных целей, но и адекватности реальной ситуации или процесса, каковым выступает процесс бюджетирования.

При работе автоматизированной системы «Бюджетирование» должны быть получены следующие результаты:

- автоматизация процесса сбора экономической информации;
- формирование основных и вспомогательных бюджетов;
- возможность учета исполнения бюджетов по источникам доходов;
- возможность регулирования бюджетных показателей;
- оперативность получения данных;
- однократный ввод данных.

Главным преимуществом при внедрении системы автоматизации бюджетирования является то, что будет получена возможность оперировать консолидированными и достоверными данными, которые поступают как из различных учетных систем, используемых в университете, так и из всех его подразделений.

Автоматизация технологии управленческого учета и бюджетирования в ИнЕУ позволит без увеличения штата сотрудников финансовых служб ввести технологию коллективного планирования и управленческого учета по всем подразделениям и предоставление информации всем заинтересованным сотрудникам университета с учетом разграничения прав доступа.

3.4 Обеспечение безопасности информации

При работе пользователей с информационной системой «Бюджетирование» в сети значение приобретают два вопроса – интеграция и разделение доступа.

Каждый пользователь системы должен иметь свободный доступ к общей информации, такой, как справочники, константы или перечисления.

С другой стороны, необходимо, чтобы каждый пользователь имел дело только с той информацией, которая необходима ему для работы, и никак не мог своими неосторожными действиями повлиять на работу других пользователей или на работоспособность системы в целом.

Конфигуратор системы 1С:Предприятие содержит развитые средства администрирования, предназначенные для решения указанных задач.

Прежде всего, в процессе создания конфигурации создается необходимое число типовых наборов прав, описывающих полномочия различных категорий пользователей на доступ к информации, обрабатываемой системой. Права могут быть заданы в достаточно широких пределах – от возможности только просмотра ограниченного числа видов документов до полного набора прав по вводу, просмотру, корректировке и удалению любых видов данных.

Для эффективной работы пользователей в процессе настройки конфигурации задачи для каждого пользователя может быть создан индивидуальный пользовательский интерфейс. Такой интерфейс включает команды главного меню и панели инструментов, настроенные на работу пользователя с той информацией, доступ к которой разрешен его набором прав.

Наконец, в системе 1С:Предприятие существует возможность создания списка пользователей, которым разрешена работа с системой. Этот список будет использоваться для авторизации пользователя при его входе в систему как

показано на рисунке 21.

Для каждого пользователя может быть установлен пароль на вход в систему.

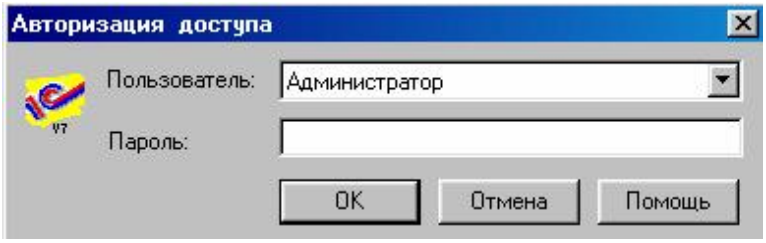

Рисунок 22 - Запрос пароля при входе в программу

Пароль используется для подтверждения прав пользователей на работу в системе 1С:Предприятие.

В целях защиты данных и разрешения конфликтов можно использовать «Журнал регистрации». Журнал регистрации содержит список событий как показано на рисунке 23.

Рисунок 23 - Журнал регистрации

Под событием понимается запись, сделанная системой в журнале регистрации в процессе какого-либо действия пользователя. Например, событием может являться подключение пользователя к системе, то есть запуск пользователем 1С:Предприятия, также событиями будут являться запись документа, проведение документа, изменение справочника и т. д. Каждая строка списка соответствует отдельному событию, записанному в журнал регистрации.

Графы окна журнала регистрации:

– пиктограмма, отражающая режим запуска;

– пиктограмма, отражающая категорию события;

– дата и время события;

– имя пользователя – имя, которое было выбрано при запуске 1С:Предприятия. Если список пользователей не ведется, то это поле остается пустым;

– событие наименование произошедшего события;

– комментарий дополнительная информация, характеризующая событие;

– объект – объект, к которому относилось событие. Данная колонка заполняется для событий связанных с документами, элементами справочников и счетами;

– представление объекта – объект, к которому относится событие.

При открытии журнала в него включаются события за определенный интервал, заданный в режиме «Сервис–Параметры–Монитор». Границы интервала отображаются в заголовке окна журнала.

Если часть событий в выбранном интервале находится в архиве, то будет выдано предупреждение, что необходимые для просмотра данные будут предварительно отбираться.

3.5 Выводы

Для решения поставленных задач был разработана автоматизированная система «Бюджетирование», которая позволяет:

– автоматизировать управленческий учет;

– автоматизировать процесс планирования получения доходов и несение затрат по всем подразделениям организации;

– формировать все основные и вспомогательные бюджеты;

– привлечь к участию в процессе бюджетирования все структурные подразделения;

– исключить двойной ввод данных;

– обеспечить оперативность получения данных.

4 ВНЕДРЕНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ

4.1 Проблемы внедрения автоматизированной системы «Бюджетирование»

Работы по созданию автоматизированной системы «Бюджетирование» начались в сентябре 2005 года. В начале работы над проектом была проведена формализация финансовой структуры университета: были определены центры финансовой ответственности и их специализации, были выработаны общие для ИнЕУ перечни статей доходов и расходов, определены ответственности центров учета за конкретные статьи.

На следующем этапе учетные системы, имеющиеся на предприятии, были приведены в соответствие с финансовой структурой формы. В них были внесены изменения, добавлены справочники и обработки, обеспечивающие интеграцию новой системы с имеющимися. Во все три программы были добавлены справочники «Структура», в программу «Учет оплаты за обучение» в отчет «Плановая стоимость и фактический доход» были внесены изменения, которые позволили формировать файл Dohod.dbf с данными о плановом и фактическом доходе. В программу «Учет зарплаты и кадры» были добавлены обработки «Экспорт в плановый» и «Перенос соц.отчислений в плановый», которые формировали список затрат по заработной плате и выплате социальных отчислений по структурным подразделениям в файлы с расширением .dbf. В программу «Учет основных средств и материалов» были добавлены справочники «Виды затрат», «Фонды экономии», были внесены изменения в документы, создающие проводки по перечню счетов, обеспечивающих соответствие аналитики по статям расходов и добавлена обработка, консолидирующая все затраты за указанный период.

Так как в ИнЕУ все учетные программы реализованы в среде 1С:Предприятие, которая позволяет решить все поставленные задачи, было решено использовать ее и в данном случае.

На следующем этапе был создан проект автоматизации: разработана схема документооборота с использованием автоматизированной системы, кодификация

нормативно-справочной информации (перечней центров финансового учета, статей доходов и затрат), распределены функций системы по конкретным рабочим местам, проработано взаимодействия со смежными системами.

Далее согласно созданному проекту автоматизации происходило написание самой автоматизированной системы.

Опытная эксплуатация системы бюджетирования происходила пошагово: сначала были отработаны отдельные элементы регламента, затем проводился опытный «прогон» всего цикла бюджетирования. В результаты анализа полученных данных были выявлены недостатки системы. И после выполнения мер по их преодолению, система перешла в эксплуатацию.

Таким образом автоматизированная система «Бюджетирование» была внедрена в Инновационном Евразийском Университете в августе 2006 года. Нужно отметить, что при внедрении на предприятии автоматизированного управленческого учета почти всегда возникают серьезные трудности, вызванные самыми разнообразными причинами. При внедрении автоматизированной системы «Бюджетирование» также возникли трудности. В качестве основных можно выделить следующие:

– нежелание руководителей центров ответственности своевременно предоставлять полную информацию о деятельности своих подразделений;

– отсутствие единой системы документооборота, четкой организационно-функциональной структуры;

– нежелание отдельных сотрудников перестраивать свою деятельность, заполнять различные управленческие отчеты из-за непонимания роли управленческого учета;

– острый дефицит квалифицированных специалистов, обладающих знаниями как в управленческом, так и в бухгалтерском и налоговом учете;

– противодействие работников финансовой бухгалтерии, которым специалисты по управленческому учету часто представляются профессиональными конкурентами;

– сопротивление работников, которые не хотят ничего менять, поскольку боятся, что их место займут другие, и они могут потерять не только свой высокий

статус, но и работу;

– персонал не готов взять на себя дополнительные функции, а главное, ответственность за полноту и достоверность вводимой информации (скрытое противодействие, требование доплаты);

– заказчик плохо понимает, чего он хочет от системы, но его ожидания завышены;

– в ИнЕУ эксплуатируются устаревшие системы или программы собственного производства, отказаться от которых он не хочет, а интеграция с новой системой невозможна или трудоемка.

Эти обстоятельства были способны полностью заблокировать внедрение системы автоматизированного учета. Чтобы минимизировать возможные проблемы, постановка управленческого учета осуществлялась по прямому распоряжению высшего руководства.

Перед внедрением управленческой учетной системы проводилась разъяснительная и консультационная работа с персоналом.

Все это позволило наиболее эффективно организовать постановку и автоматизацию управленческого учета в университете, благодаря чему руководство сможет лучше отслеживать состояние своего бизнеса и принимать более обоснованные управленческие решения.

4.2 Оценка эффективности внедрения автоматизированной системы «Бюджетирование»

Качество и эффективность внедрения автоматизированной информационной системы во многом зависит от организационно-методического и технологического обеспечения работ на всех этапах реализации проекта. Четкая организация и планирование работ, распределение ролей и ответственности всех участников проекта, формализация процедур принятия проектных решений, регламентация состава и содержания проектной документации и т.п. являются залогом достижения конечных целей проекта.

Внедрение автоматизированной системы «Бюджетирование» можно считать удачным, так как:

– соблюдены запланированные сроки внедрения;

– система отвечает поставленным требованиям;

– подготовлен необходимый комплект документации, позволяющей осуществлять дальнейшую эксплуатацию системы с минимальной зависимостью от конкретных исполнителей.

Оценить эффективность внедрения автоматизированной системы «Бюджетирование» позволило создание модели бюджета на основе тех же данных, которые использовались для создания бюджета традиционными методами (до внедрения). Преимущества автоматизированной системы по сравнению с составлением бюджета «ручным» способом становятся более очевидными, так как внедрение было успешно осуществлено незадолго после утверждения «старого» бюджета. Выявление в результате сравнения двух бюджетов точных соответствий данных, а также расхождений в пользу использования автоматизированной системы повысили доверие к бюджетным данным, полученным автоматизированным способом и сделали переход к автоматизированной модели бюджета безболезненным для специалистов всех управленческих уровней. Автоматизированная система бюджетирования значительно уменьшила бумажную работу по формированию и исполнению бюджетов и упростила процесс корректировки бюджетов. Кроме того, время, необходимое для сбора учетной информации из других автоматизированных систем, используемых в университете, с использованием автоматизированной системы «Бюджетирование» сократилось в несколько раз.

4.3 Выводы

В результате оценки эффективности внедрения можно сделать вывод, что автоматизированная система «Бюджетирование» соответствует всем требованиям предъявляемым к автоматизированным системам бюджетирования и решает поставленные задачи. Автоматизированная система значительно уменьшает бумажную работу по формированию и исполнению бюджетов, упрощает процесс корректировки бюджетов в случае существенного изменения условий деятельности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Постепенная стабилизация политической и экономической сфер жизни, объективная необходимость эффективного использования потенциальных возможностей окружающей среды и ресурсов дает возможность многим современным руководителям всерьез задуматься о совершенствовании системы управления возглавляемых ими компании. К одной из наиболее известных и эффективных технологий управления относится бюджетирование.

В современных условиях хозяйствования средней или крупной по масштабам своей деятельности компании организовать грамотную и эффективную систему бюджетирования без использования специальных программных продуктов практически невозможно. Автоматизация бюджетирования – это уже не дань моде, а реальная необходимость. И в ИнЕУ эта необходимость в полной мере осознана руководством.

Формировать, анализировать и контролировать исполнение бюджетных показателей можно с помощью многих корпоративных информационных систем, однако наибольшие возможности по бюджетному управлению компанией предоставляют специальные программные продукты – автоматизированные системы бюджетирования. Основная задача автоматизированных систем бюджетирования - создать в компании общую понятийную и информационную среду, благодаря которой управленческие решения будут приниматься быстрее и точнее.

Автоматизированная система бюджетирования, внедренная в Инновационном Евразийском университете, значительно уменьшила бумажную работу по формированию и исполнению бюджетов, упростила процесс корректировки бюджетов в случае существенного изменения условий деятельности университета, а также процесс составления прогноза реально достижимых показателей в процессе контроля исполнения бюджетов, способствует облегченному поиску наилучшего способа действий среди альтернативных вариантов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002.

2. Гринь А.М. Бюджетирование вуза как необходимое условие его экономической устойчивости

3. Гринь А.М. Управление бюджетом вуза

4. Беляев Д.А. Автоматизация управления экономическими процессами

5. Черных А.И. Автоматизация бюджетирования ВУЗа.

6. Экономика и финансы ВУЗа в вопросах и ответах, Санкт-петербург 1998

7. Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций: Учеб. Пособие / Д.А. Панков, Е.А. Головкова, Л.В. Пашковская и др.; Под общ. ред. Д.А. Панков, Е.А. Головковой. – 2-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2003. – (Экономическое образование)

8. Солнцев И.В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии//Финансовый менеджмент. – 2003. - № 3.

9. Сапожников Е.И. Особенности бюджетирования в российских организациях//Финансовый менеджмент. – 2003. - № 6.

10. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. - М.: Изд-во «ДиС», 2001.

11. Кузьмин Ю. Системы автоматизации бюджетирования предприятий // Финансовый директор. – 2003. - № 2.

12. Чижов М., Чижова Е. Новое в бюджетировании: отечественные разработки для отечественных компаний//Финансы. – 2003. - № 1.

13. Исаев Д.В., Хомаза Д.В. Внедрение автоматизированной системы бюджетирования//Финансовая газета, 2004, №18(646)

14. Ивашкевич В.Б. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат.//Бухгалтерский учет. -2000. – № 5.

15. Ткач В.И., Ткач М.В. Управленческий учет: международный опыт. – М.:

Финансы и статистика, 1994.

16. Управленческий учет по формуле «три в одном»/Касьянова Г.Ю., Колесников С.Н. - М.: Издательско-консультационная компания «Статус-Кво97», 1999.

17. Управленческий учет: Учебное пособие/Под редакцией А.Д. Шеремета – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999.

18. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. – М.: Финансы и статистика, 1995.

19. Казаков А., Казанцев К. Автоматизация бюджетирования для строительных холдингов//Управление компанией

20. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Омега-Л, 2004.

21. Дронченко О. Принципы эффективного бюджетирования//Финансовый директор. - 2002. - № 5.

22. Автоматизация управления предприятием / В.В. Баронов и др. – М.: ИНФРА–М, 2000.

23. Омирбаев С.М. Финансы: Учебное пособие для вузов. – Астана: 2003.

24. Земитан Г. Системы бюджетирования: Сегменты рынка//«Сетевой журнал», №10, 2003.

25. Автоматизированные информационные технологии в экономике / Под ред. Г.А. Титоренко. – М.: ЮНИТИ, 1999.

26. Бугорский В.Н., Соколов Р.В. Экономика и проектирование информационных систем. Учебник для студентов вузов по специальности «Информационные системы в экономике и управлении» и «Производственный менеджмент». – СПб.: РИФ «Роза мира», 1998.

27. Вендров А.М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем: Учебник – М.: Финансы и статистика, 2001.

28. Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 1999.

29. Информационные технологии управления: Учеб. пособие для вузов / Под

ред. проф. Г.А.Титоренко – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

30. Мишенин А.И Теория экономических информационных систем. Издание 4-е. – М.: Финансы и статистика, 2002.

31. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии. М .: Финансы и статистика, 1997.

32. Попов В.М. Глобальный бизнес и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 2001.

33. Смирнова Г.Н., Сорокин А.А., Тельнов Ю.Ф. Проектирование экономических информационных систем: Учебник / Под ред. Ю.Ф. Тельнова. – М.: Финансы и статистика, 2001.

34. Экономическая информатика. Учебник / Под ред. В.В. Евдокимова. - СПб.: Питер Паблишинг, 1997.

35. Информационные системы и технологии в экономике: учебник. – 2-е изд., доп. И перераб. / Т.П. Барановская, В.И. Лойко, М.и. Семенов, А.и. Трубилин; Под. Ред. В.И. Лойко. – М.: финансы и статистика, 2005.

36. Юсупов Р.М., Заболоцкий В.П. Научно-методологические основы информатизации. – СПб.: Наука, 2000.

37. Автоматизированные информационные технологии в экономике: учебник для вузов /В.В. Брага, н.Г. Бубнова, Л.А. Вдовенко и др.; Под. ред Г.А. Титоренко. – М.: Компьютер, ЮНИТИ, 1998.

38. Информационные системы в экономике. Под ред. В.В. Дика. – М.: Финансы и статистика, 1996.

39. Информационные технологии управления: Учеб. пособие / Сост. Ю.М. Черкасов, Н.Ю. Арафьева, Н.А. Акатова и др. – М.: ИНФРА-М, 2001.

40. Барабанова И.М., Глебовский А.Ю. Проектирование информационных систем в экономике. Экономическое обоснование проектов. Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2003.

41. Глушков В.М. Основы безбумажной информатики. Изд. 2-е испр. – М.: Наука. Гл. ред. физ.-мат. лит., 1987.

42. Бурн М. Шесть шагов к совершенствованию системы бюджетирования.

43. Кочнев А. Автоматизация бюджетирования и управленческого

учета//Управление финансами

44. Федосеев А., Рочкус Я. Автоматизация управленческого учета и бюджетирования //www.intalev.ru

45. Шевчук А. Автоматизация управленческого учета в «1С»//Финансовый директор, 2004.

46. Федосеев А. Автоматизация управленческого учета и бюджетирования. Часть 2 //www.intalev.ru

47. Митичкин С. А. Разработка в системе 1С Предприятие 7.7, М ООО «1С-Паблишинг», 2003.

48. Михайлов С.Е. Программирование как дважды два. Самоучитель. – СПб.:Тритон, 2005.

49. Дубянский В.М. 1С:Предприятие. Конфигурирование и администрирование для начинающих. Экспресс-курс. – СПб.:БХВ-Петербург, 2005.

50. Гвоздев Д.В., Гордеев О.В., Меломуд О.Л., Ожигов В.Л. Методические рекомендации по анализу и построению технической архитектуры в проектах внедрения информационных систем на базе системы программ «1С:Предприятие».– «1С», 2000.

51. Байдаков В., Нуралиев С., Шевченко А. Введение в конфигурирование 1С бухгалтерии 7.7. – «1С», 2000.

52. Усиков Т.Н. 1С:Предприятие. Эффективное программирование / Т.Н. Усиков. – М.: Новое издание, 2004.

53. Габец А. П., Гончаров Д. И. 1С:Предприятие 7.7. Простые примеры разработки, М.: ООО «1С-Паблишинг», 2005.