

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономической безопасности, учета, анализа и аудита

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой
канд. экон. наук, доцент
_____ Д. Л. Скипин
« ____ » _____ 2016

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ
(НА ПРИМЕРЕ IT-КОМПАНИИ ООО «БИЗНЕС-СЕНСОРИКА»)
(магистерская диссертация)
38.04.01 Экономика: Учет, анализ и аудит

Выполнил
Студент 2 курса
очной формы обучения

Ахматгалиева
Айгуль
Кутдусовна

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент

Коренкова
Светлана
Ивановна

Рецензент
Главный бухгалтер
ООО «Технологическая
компания Шлюмберже»

Стародумова
Юлия
Александровна

Тюмень 2016

Работа выполнена на кафедре экономической безопасности, учета, анализа и аудита Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Экономика»,
магистерская программа «Учет, анализ и аудит»

Защита в ГЭК
протокол от _____ № _____
оценка _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....	9
1.1. Экономическая природа бюджетирования на предприятии.....	9
1.2. Методические подходы к формированию системы бюджетирования на предприятии.....	14
ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИТ-КОМПАНИЙ И ОБОСНОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ АВТОРСКОЙ МЕТОДИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....	27
2.1. Анализ деятельности ИТ-компаний на примере ООО «Бизнес-Сенсорика».....	27
2.2. Разработка авторской методики бюджетирования в ИТ-компании «Бизнес-Сенсорика».....	41
ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ АВТОРСКОЙ МЕТОДИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ «БИЗНЕС-СЕНСОРИКА».....	51
3.1. Внедрение системы бюджетирования в ИТ-компании «Бизнес-Сенсорика».....	51
3.2. Оценка эффективности деятельности компании в результате внедрения автоматизированной системы бюджетирования.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время бюджетирование является одним из ключевых звеньев контроля состояния предприятия, поскольку используется в качестве инструмента для достижения кратко- и среднесрочных целей компании. Постановка системы бюджетирования является достаточно сложным и трудоемким процессом, требующая тщательного изучения всех аспектов деятельности предприятия и применения специального инструментария. Моделирование бизнес-процессов является одной из важнейших задач в процессе постановки бюджетирования, причем от качества описания бизнес-процессов зависит скорость внедрения и эффективность бюджетирования. Именно поэтому проблема внедрения системы бюджетирования на предприятии является актуальной в наше время.

Бюджетирование является важным фактором коммерческого успеха, поскольку позволяет менеджерам функциональных подразделений лучшим образом понять и реализовать поставленные перед ним задачи, оценить возможности их достижения в установленные сроки, своевременно внести необходимые корректировки, обеспечить реализацию проекта необходимыми ресурсами. Наиболее сложная часть управленческого учета - система бюджетирования. Широкий разброс мнений экономистов, авторов научных и практических публикаций о взаимосвязи бюджетирования с системой управленческого учета. Дискутируются вопросы о том, какое место занимает данный элемент в системе управленческого учета, как он соотносится с другими элементами управленческого учета, как меняются признаки классификации отдельных характеристик в зависимости от масштабов деятельности хозяйствующих субъектов и их организационной структуры.

Предмет исследования - теоретические и методологические проблемы внедрения системы бюджетирования.

Объект исследования - финансово-хозяйственная деятельность организации, функционирующей в области IT-технологий.

Цель магистерской диссертации - изучение методических аспектов бюджетирования и выработка предложений, связанных с внедрением системы бюджетирования в деятельность IT-компаний.

Степень разработанности проблемы. Концепция системы бюджетирования деятельности предприятия возникла в западных странах в XIX веке, активная разработка основных ее положений началась в середине 20-х годов XX века. Тем не менее, достаточно распространенным является ограниченный подход к пониманию бюджетирования как системы планирования и /или локального инструмента управления финансовыми потоками.

Достижение поставленной цели требует решения ряда задач:

1. раскрыть содержание системы бюджетирования;
2. рассмотреть основные методы построения системы бюджетирования на предприятиях;
3. выявить особенности постановки системы бюджетного управления в IT-компаниях;
4. предложить механизм и этапы внедрения усовершенствованной технологии бюджетного управления в компании;
5. провести оценку реализации разработанных инструментов бюджетирования.

Среди отечественных авторов, рассматривающих проблемы бюджетного управления деятельности компании, можно выделить труды В.Е. Хруцкого, К. В. Щиборща, Е.Ю. Добровольского, О. В. Корневой, А.Ю. Соколова.

Значительный вклад в развитие идей бюджетирования внесли зарубежные авторы, среди которых можно выделить: Д. Хоупа, Р. Фрейзера, Р. Баррета, Р. Каплана и Р. Купера.

Несмотря на имеющийся зарубежный и отечественный теоретико-практический потенциал исследования проблематики бюджетирования на предприятиях, многие вопросы адаптации и организации данной системы в

условиях изменчивости экономической среды изучены недостаточно хорошо, что обуславливает необходимость дальнейшего поиска в этом направлении.

Методологическая база исследования. В ходе исследований применялись методы системного, функционального и сравнительного анализа, моделирования, статистического наблюдения и научной апробации.

Информационной базой диссертационного исследования явились нормативные акты Правительства Российской Федерации, официальные данные Федеральной службы государственной статистики, данные бухгалтерской финансовой отчетности IT-компании ООО «Бизнес-Сенсорика», материалы научно-практических конференций и семинаров, публикации периодической печати, справочные и аналитические ресурсы сети Интернет.

Элементы научной новизны исследования состоят в развитии теоретических и методических основ управления финансами в IT-компаниях, в формировании системы бюджетирования с учетом специфических особенностей компаний в информационно-технологической сфере.

На защиту выносятся следующие наиболее существенные результаты исследования, обладающие элементами научной новизны и полученные автором работы:

1. уточнено понятие «бюджетирование» в виде уточненного авторского определения, которое наиболее полно отражает современные тенденции и закономерности развития внутрифирменного бюджетирования и учитывает текущие условия деятельности IT-компаний;
2. определены факторы, препятствующие стабильному функционированию IT-компаний, сдерживающие рост финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости организации;
3. обоснована необходимость внедрения авторской методики бюджетирования в компании «Бизнес-Сенсорика», направленной на эффективное управление компанией и более рациональном распределении ограниченных ресурсов в разрезе проектов компании;

4. раскрыты особенности деятельности IT-компании ООО «Бизнес-Сенсорика» и протекающих бизнес-процессов внутри компании, наглядно отображены схемы взаимодействия отделов;

5. описана процедура внедрения системы бюджетирования и инструментарий, необходимый для эффективного управления финансами IT-компании ООО «Бизнес-Сенсорика», в основу которого положен процессный подход с выделением драйверов затрат к управлению компанией.

Апробация результатов исследования.

Основные положения работы докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях, в частности:

1. XII Международная научно-практическая конференция «Развитие экономических и межотраслевых наук в XXI веке» г. Новосибирск 5-6 июня 2015 г.

2. II Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы социально-экономического, политического и правового развития России на современном этапе» г. Кизляр 11 июня 2015 г.

3. VI Всероссийская научно-практическая конференция, посвященной памяти заслуженного деятеля науки РФ, доктора экономических наук, профессора Соколова Ярослава Вячеславовича г. Кизляр 8 декабря 2015г.

4. II Международная научная конференция «Бухгалтерский учет, анализ и аудит в современных условиях» г. Кизляр 11.04.2016 г.

Наиболее важные результаты исследования внедрены в деятельность ООО «Бизнес-Сенсорика».

Публикации. Основные положения магистерской диссертации нашли отражение в трех публикациях общим объемом 2,6 п.л.

Структура магистерского исследования. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, заключения и приложений.

Во введении обоснована актуальность магистерского исследования, определены его цель и задачи, объект, предмет, теоретические и методические основы исследования, аргументирована практическая и теоретическая значимость исследования, элементы научной новизны.

Первая глава исследования посвящена раскрытию теоретических и методических основ бюджетирования. Автор работы отдельное внимание уделяет описанию следующих подходов к системам бюджетирования: традиционный, бюджетирования, основанного на видах деятельности или Activity based budgeting (ABB); метод бюджетирования затрат на основе определения системы драйверов (driver-based budgeting или DBB-метод; альтернативный (адаптированный) подход (управление за рамками бюджетов).

Во второй главе автор работы раскрывает особенности деятельности IT-компаний и проблемы, препятствующие эффективному и устойчивому развитию компании ООО «Бизнес-Сенсорика». Автором работы построена методика оценки конкурентоспособности IT-продуктов и сопутствующих услуг по аналогии методики Кудашевой Ю.С. Обоснована необходимость внедрения авторской методики бюджетирования в компании.

В рамках третьей главы исследования приведены практические рекомендации по формированию авторской методики системы бюджетирования, базирующейся на бюджетировании затрат и современных инструментов и моделей управления, в IT-компании ООО «Бизнес-Сенсорика» и отражены результаты их апробации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

1.1. Экономическая природа бюджетирования на предприятии

Бюджетирование является важным фактором коммерческого успеха, поскольку позволяет ТОП - менеджерам крупных компаний, руководителям проектов и исполнительным директорам наиболее лучшим образом понять и реализовать поставленные перед ними задачи, оценить возможности их достижения в установленные сроки, а также своевременно внести необходимые корректировки и обеспечить реализацию проекта необходимыми ресурсами. Наиболее сложная часть управленческого учета - система бюджетирования.

Одним из важных вопросов является, какое место занимает система бюджетирования в системе управленческого учета, каким образом эти элементы соотносятся друг с другом, как меняются признаки классификации отдельных характеристик в зависимости от вида и масштаба деятельности хозяйствующих субъектов. Единого мнения по этому вопросу нет: существует множество мнений экономистов, авторов научных публикаций о взаимосвязи системы бюджетирования с системой управленческого учета.

Рассмотрим место системы бюджетирования в системе управленческого учета.

По мнению автора диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Корневой О.В. «Формирование процессно-ориентированного бюджетирования на береговых рыбоперерабатывающих предприятиях (на примере Калининградской области)», в соответствии с рисунком 1.1, эффективная организация планирования на предприятии предполагает наличие трех уровней, которые находятся в строгой соподчиненности.

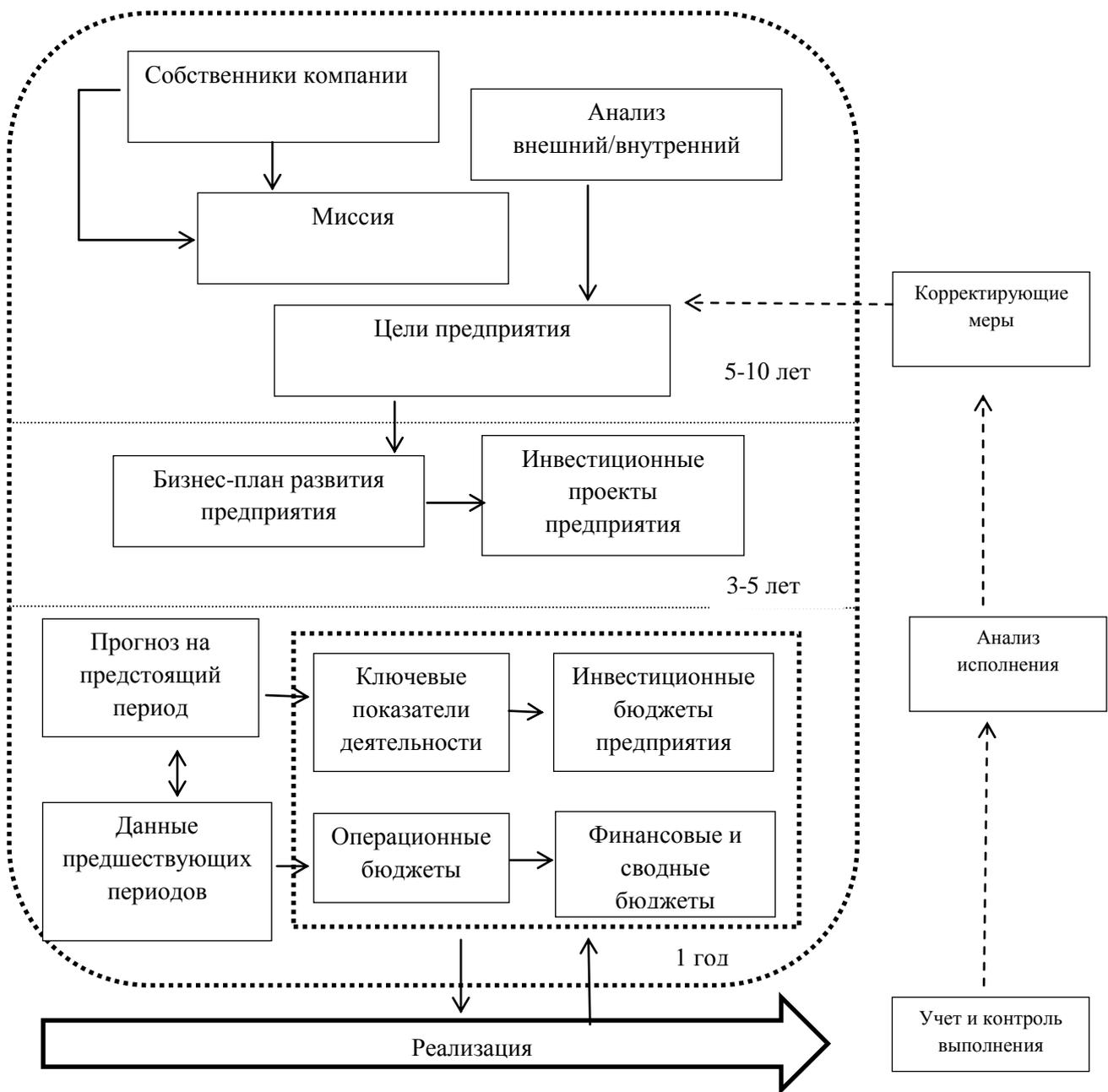


Рисунок 1.1 - Общая схема функционирования системы планирования организации

Источник: [24, с.16]

Как мы видим из схемы представленной выше, система планирования на предприятии состоит из трех уровней: стратегического планирования, тактического планирования и оперативного планирования. Различаются эти три уровня планирования, во-первых, сроками прогнозирования желаемых показателей и результатов: стратегическое планирование направлено на долгосрочную перспективу; тактическое планирование – на среднесрочную

перспективу (3-5 лет); оперативное - охватывает диапазон не более 1 года и реализуется в основном в форме бюджетирования. Во-вторых, определенными возможностями изменения ресурсов организации, и, в-третьих, отраслевыми особенностями деятельности предприятия. Представленная схема функционирования системы планирования организации наглядно демонстрирует, что система бюджетирования занимает самый нижний уровень системы планирования, на который опирается вся система планирования, отражающая долгосрочные цели предприятия.

В соответствии с приложением 1 существует множество мнений относительно сущности бюджетирования. Многообразие подходов к сущности бюджетирования в самых разных аспектах объясняется тем, что бюджетирование используется не только в процессе планирования деятельности предприятия, но и в процессе осуществления учета, анализа и контроля за его деятельностью. [29, с.268]. В соответствии с рисунком 1.2 изменение экономических условий повлияли на подходы к сущности системы бюджетирования.



Рисунок 1.2 - Эволюция взглядов на процесс бюджетирования в коммерческой сфере

Несмотря на многообразие подходов к сущности бюджетирования, в соответствии с рисунком 1.3, целевое назначение внедрения системы

бюджетирования сводится к росту финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости организации за счет достижения заданных финансовых и нефинансовых показателей. [24, с. 29].

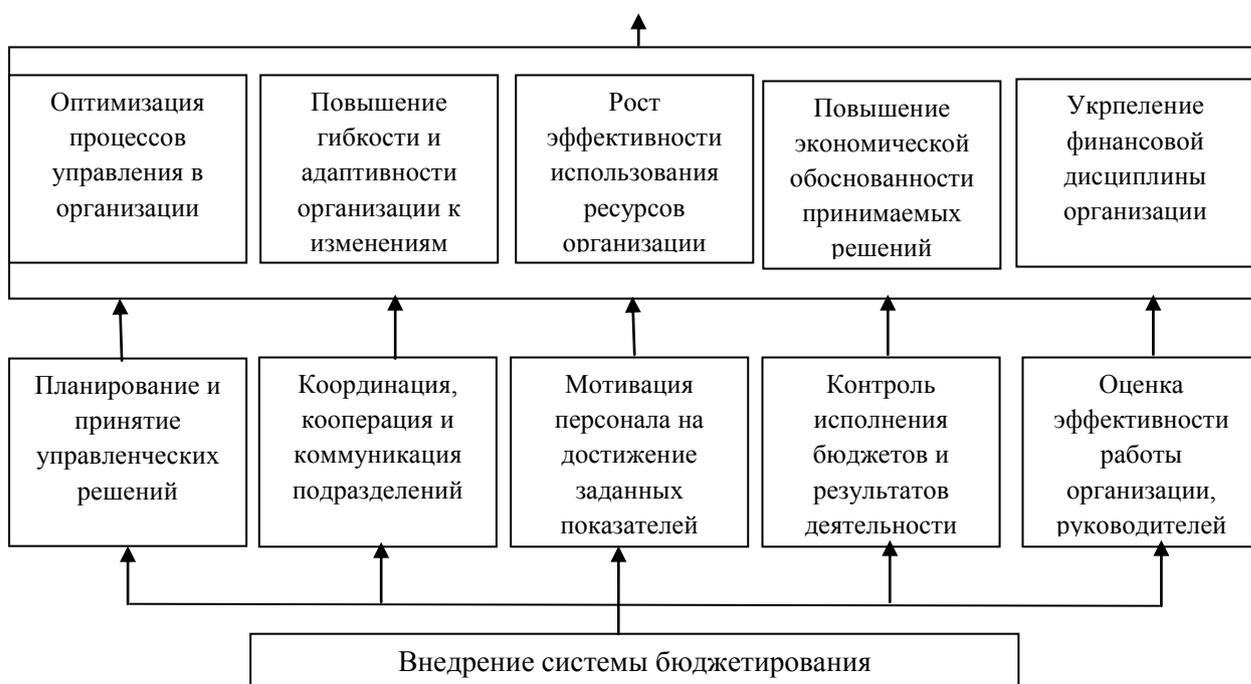


Рисунок 1.3 - Назначение системы бюджетирования организации

В настоящее время при внедрении системы бюджетирования на предприятиях, в большей степени опираются на инструменты традиционного подхода. К такому подходу наиболее близко определение В.Е. Хруцкого:

«Бюджетирование – это технология финансового финансирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами (прежде всего финансовыми) как отдельного бизнеса, так и компании в целом»:

- планирование и принятие управленческих решений в компании;
- оценка всех аспектов финансовой состоятельности компании и ее бизнесов;

- укрепление финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных подразделений интересам компании в целом и собственникам ее капитала.

По мнению автора настоящей магистерской диссертации, существующие теоретические исследования авторов научных работ не полностью отражают современный подход в отношении разработки системы бюджетирования, а также специфику ее внедрения в организации. Поэтому мы выражаем свою точку зрения относительно трактовки понятия «бюджетирование», под которым, в настоящем исследовании, будем понимать системное автоматизированное решение на уровне отдельного отдела или всей организации, обеспечивающее эффективное управление финансами и бизнес-процессами организации и достижение роста финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости организации через ключевые показатели эффективности и модели управления финансами.

Данное определение соответствует актуальным сегодня вопросам выбора автоматизированной системы для конкретной организации (3-ий этап внедрения системы бюджетирования) и ее доработки под конкретные особенности и потребности руководства компании (ориентация на постоянно изменяющиеся экономические условия ведения бизнеса и потребности организации). Успешное внедрение системы бюджетирования в компании зависит не только от выделения характерных особенностей системы, но и выбора актуального и подходящего приложения для ее автоматизации.

Несмотря на существенные различия в разных методических подходах к внедрению системы бюджетирования, в общих чертах последовательность этапов постановки остается той же, начиная с полной диагностики деятельности компании и заканчивая внедрением автоматизированной системы. Более подробно с этапами внедрения системы бюджетирования и

разными методиками по формированию системы бюджетирования автор работы познакомит далее.

Как уже было отмечено, помимо традиционного подхода к формированию системы бюджетирования существуют и другие модели.

1.2. Методические подходы к формированию системы бюджетирования на предприятиях

Выделяют несколько подходов к бюджетированию на предприятии:

- традиционный;
- метода, основанного на видах деятельности или Activity based budgeting (ABB);
- метод бюджетирования затрат на основе определения системы драйверов (driver-based budgeting) или DBB-метод;
- альтернативный (адаптированный) подход (управление за рамками бюджетов).

Рассмотрим более подробно каждый из вышеперечисленных подходов к формированию системы бюджетирования и их отличительные черты.

При традиционном подходе система, позволяющая управлять бюджетами компании, представляет собой бюджетную модель (бюджетную структуру). Бюджетная модель опирается на единые иерархические справочники (статьи затрат, доходов, номенклатур производимой продукции и т. д.), что позволяет структурировать информацию в разрезе подразделений и видов деятельности, консолидировать данные в единый формат. [40, с.2]. Следует отметить, что при разработке бюджетной модели важно учитывать отраслевую специфику предприятия. Например, более простыми по взаимосвязям, расчетам и составу бюджетных форм, являются бюджетные модели торговых компаний и действующих предприятий в сфере услуг. Сложнее разработать бюджетные модели производственных компаний, особенно в случае непрерывности производства и значительной длительности

производственного цикла (например, машиностроение, нефтепереработка и т. д.). [40, с.3].

По мнению К.В. Щиборща и авторов статьи «Организация процесса бюджетирования на предприятии», бюджетный процесс представляет собой замкнутый контур управления, включающий три последовательных этапа:

- 1 этап – разработка и проект сводного бюджета;
- 2 этап - утверждение проекта бюджета и включение его в структуру научно обоснованного бизнес-плана организации;
- 3 этап - анализ исполнения бюджета по итогам текущего года. [52,с.84].

В соответствии с рисунком 1.4 схематично вариант традиционной системы построения бюджета можно представить следующим образом.



Рисунок 1.4 - Традиционная система построения бюджета

Источник: [28, с.254]

Постановка задачи, из которой вытекает ряд общих целей деятельности компании и этап разработки стратегического плана составляют основу бюджетного процесса. Далее отделы предоставляют в центральный офис прогнозный отчет о прибыли и движении денежных средств на следующий год. Процесс повторяется, пока не согласуется окончательный вариант по каждой единицы производства или продажи. [47, с.22-23].

Также наиболее распространенными методами бюджетирования, основанные на бюджетных моделях, являются методы бюджетирования Activity based budgeting (ABB) и Driver-based budgeting (DBB-метод). Методы бюджетирования ABB и DBB-метод представляют собой схожие модели, построенные на процессно-ориентированном подходе. Данные методы рассмотрены вместе, так как DBB-метод является упрощенным вариантом системы бюджетирования затрат по видам деятельности.

Концепция ABB-метода (бюджетирования на основе операций) была описана Робертом Капланом и Робинот Купером как процесс, обратный методике Activity based costing («ABC in reverse»). Особенность ABB-метода состоит в том, что он улавливает быстроразвивающуюся внешнюю среду и позволяет формировать показатели бюджетов не на прошлой информации (как при традиционном подходе), а исходя оценок. Одним из наиболее значимых преимуществ методики ABB в том, что она позволяет спланировать и обосновать бюджеты подразделений, работа которых напрямую не связана с выпуском готовой продукции. Более того, данная система дает возможность определить эффективность использования сотрудников компании рабочего времени, оборудования и т.д.

Таким образом, можно выделить следующие преимущества ABB-метода. Применение процессного бюджетирования позволяет:

- определить себестоимость каждого процесса на предприятии с необходимым уровнем детализации;
- сформировать структуру затрат на процессы;
- отследить направления расходов конкретного ЦФО или ЦФУ;
- использовать дополнительное измерение для придания бюджетной структуре большей гибкости;
- осуществить планирование "на нулевой основе" (zero-based budget). [26, с.75].

Как и при традиционном подходе, бюджетирование, основанном на действиях, начинается с составления бюджета продаж и формирования бюджетной программы. Однако существенное различие состоит в том, что при этом добавляются такие этапы, как определение действий, выполняемых для создания того или иного объекта затрат; применяются драйверы для расчета продолжительности действий.

Этапы формирования системы АБВ представлены ниже на рисунке 1.5.

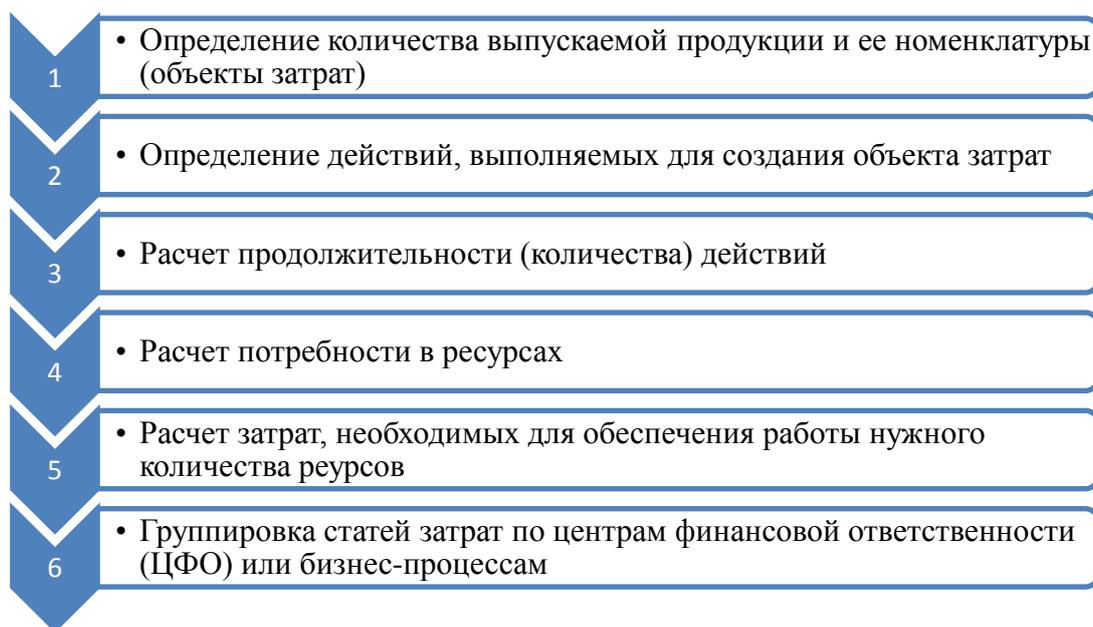


Рисунок 1.5 - Этапы формирования системы АБВ

Источник: [26, с.66].

В основном деятельности предприятий выделяют 4 вида действий:

- основные, направленные на производство продукции (оказание услуг), обеспечивающие получение дохода;
- развивающие, направленные на совершенствование производимого продукта или услуги, технологии;
- обеспечивающие, предназначенные для выполнения основных действий (IT-поддержка, снабжение и т.д.);
- управленческие, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса (общее управление, управление персоналом, управление продажами).

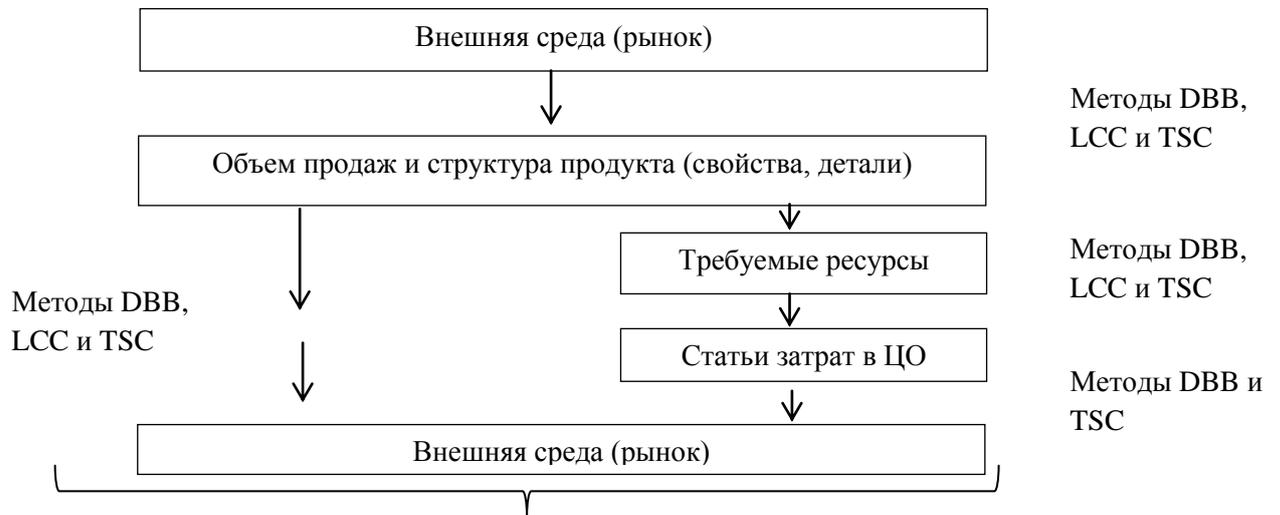
Особенность формирования АВВ-метода не состоит в том, что ее целесообразно внедрять в том случае, если традиционное бюджетирование не показывает дополнительные рычаги для дальнейшего повышения эффективности управления, а также после постановки методики АВС: использовать ту же модель бизнес-процессов и параметры распределения стоимости ресурсов и действий. Тем не менее, метод АВВ может использоваться и без предварительного внедрения методики АВС. Этот метод не пользуется широкой популярностью, во-первых, из-за трудоемкости этого метода, во-вторых, из-за отсутствия программных средств поддержки и отработанных технологий внедрения и, в-третьих, из-за неизвестности.

ДВВ-метод является упрощенным вариантом системы бюджетирования затрат по видам деятельности (то есть упрощенным АВВ-методом). Данная концепция бюджетирования на основе функционального подхода была разработана Р. Барретом в 2007 г. в научном труде «Планирование и бюджетирование для компаний, способных адаптироваться к изменениям среды: ДВВ-инструментарий». [30, с.172]. Сущность упрощения в том, что система ДВВ акцентирует внимание скорее не на детальном анализе затрат по видам деятельности, а на установлении причинно - следственной связи между драйверами и конечными объектами управленческого учета и на правилах, используемых менеджерами и бухгалтерами-аналитиками в процессе моделирования плановых затрат в постатейном разрезе. При этом не предполагается проведение трудоемкого анализа, поскольку используется уже существующая схема работы подразделения или компании в целом. [30, с.172]. Драйвер-это фактор, который оказывает влияние на величину доходов. Драйвер затрат (cost driver) - это показатель измерения активности вида деятельности, отражающий сущность данного вида деятельности и взаимосвязанный с калькулируемым объектом. [7, с.150-151].

Выделяют следующие виды драйверов:

- количественное измерение спроса (объемы продаж, количество клиентов);
- цена продукта и сервиса (средняя);
- время и производительность (количество операций на 1 сотрудника, количество и продолжительность цикла);
- прочие (процент операций действий, который дал положительный результат).

Общая схема продвинутого бюджетирования отражена на рисунке 1.6.



Использование относительных показателей, передача ответственности за пересмотр бюджетов на уровень подразделений, ориентация на нефинансовые показатели и систему бенчмаркинга

Рисунок 1.6 - Схема использования системы продвинутого бюджетирования на основе принципов DBB

Источник: [41, с. 59]

Довольно сильно отличается от других вышеперечисленных подходов альтернативный (адаптированный) подход. Данная концепция бюджетирования предлагает отказ от бюджетов (как инструментов планирования) и использование вместо них таких инструментов как скользящие прогнозы, систему сбалансированных показателей, измерение показателей производительности и услуг с ориентацией на процессы, бенчмаркинг, непрерывное планирование.

По мнению авторов книги «За гранью бюджетирования: как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов» данная концепция открывает две возможности: первая из этих возможностей позволяет сделать процессы управления более адаптивными, а вторая – создать децентрализованную организацию. Создание альтернативной последовательной модели управления эффективностью позволяет использовать возможности информационных систем и других инструментов на полную мощь. Устранив краткосрочную контркультуру бюджетирования, руководители могут устранить помехи в использовании систем и инструментов (например, сбалансированной системы показателей) и открыть поток знаний для непосредственных исполнителей, таким образом, полностью раскрепощая потенциал радикально децентрализованной организации.

С примерами внедрения такого похода в таких крупных зарубежных компаниях, как Rhodia (французская компания, одна из крупнейших мировых химических компаний, специализирующихся на продукции тонкого органического синтеза), Borealis (датская компания, одна из крупнейших европейских производителей нефтехимической продукции), Svenska Handelsbanken (шведский банк с доходом около 2 млрд. долл. и 600 центрами прибыли), можно ознакомиться в приложении 4.

В соответствии с рисунком 1.7, несмотря на различие в перечисленных примерах отказа от системы управления бюджетами Джереми Хоуп выделяет шесть принципов управления с адаптивными процессами, которым следовали вышеперечисленные компании:

1. установить внешние эталонные показатели для достижения желаемых среднесрочных целей;
2. базировать относительные вознаграждения на основе внешних эталонных показателей, оценка и сравнение с которыми происходят на ретроспективной основе, ограничивают махинации;

3.сделать планирование действий постоянным и всесторонним процессом;

4.сделать ресурсы доступными согласно подходу «ресурсы по запросу» снижает уровень потерь;

5.координировать действия в масштабе компании в соответствии с превалирующим спросом покупателей (подход «одна команда» поощряет сотрудничество и отличный уровень сервиса для клиентов);

6.базировать механизмы контроля на эффективных принципах руководства и наборе относительных показателей эффективности.[47, с.96].



Рисунок 1.7 - Принципы управления за рамками бюджета делают возможным непрерывный адаптивный процесс

Источник: [47, с. 95]

При упразднении процесса управления бюджетом важно обосновать, что каждая функция процесса управления бюджетом может быть выполнена альтернативным. Пример представлен в приложении 5. В соответствии с рисунком 1.8 альтернативный подход подразумевает использование полного спектра инструментов, который потенциально поддерживает потребность непосредственных исполнителей в гибкой и децентрализованной организации. Описание данных инструментов представлены в приложении 6.



Рисунок 1.8 - Взаимодействие бюджетной модели и современных инструментов управления

Источник: [47, с. 229]

Все вышеперечисленные модели внедрялись для того, чтобы устранить системные ошибки традиционной модели, однако, эти инструменты не достигают заложенного в них потенциала. Одна из важнейших причин в том, что их философия конфликтует с традиционной централизованной моделью при наличии бюджетов. Эти системы и инструменты нарушают установившийся порядок и последовательность в традиционной модели, не предоставляя четкой альтернативы. Компании могут реализовать полный потенциал этих систем инструментов путем децентрализации компании. [47, с. 238]. Адаптивная и централизованная организация – организация, применяющая адаптивные процессы управления и передающая

ответственность за результаты деятельности непосредственным исполнителям, которые близки к клиенту. [47, с.257].

В таких условиях можно достигнуть устойчивого конкурентного успеха и создания стоимости: инновационных технологий, низких затрат, лояльных и прибыльных клиентов, а также этической отчетности. В соответствии с рисунком 1.9 взаимосвязь между этими факторами успеха и адаптивной и децентрализованной организацией выглядит следующим образом.

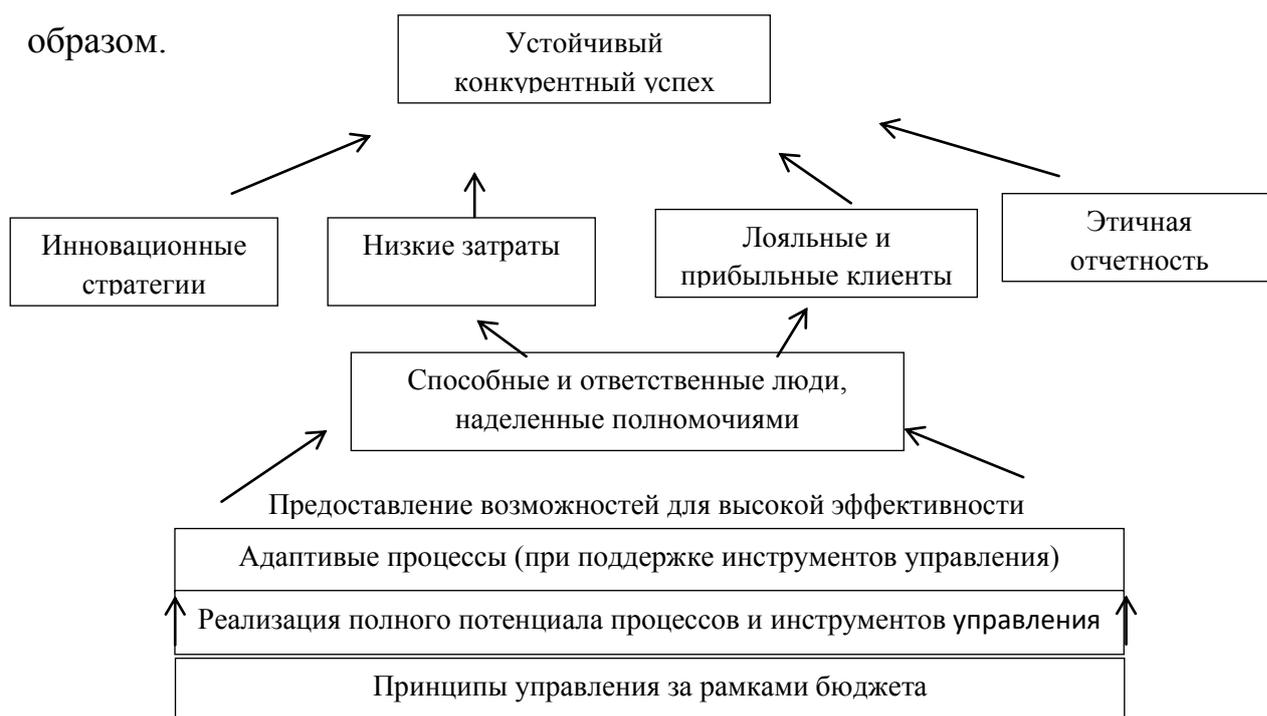


Рисунок 1.9 - Взаимосвязь между факторами успехов и адаптивной и децентрализованной организацией

Источник: [46, с. 230]

Проведенный анализ наиболее популярных подходов при формировании системы бюджетирования позволил автору выделить отличительные признаки подходов к формированию системы бюджетирования и составить их сравнительную характеристику. Сравнительная характеристика подходов к системам бюджетирования представлена в приложении 3. Каждый из вышеперечисленных подходов имеет свои достоинства и недостатки, поэтому выбор подхода к системе бюджетированию, как уже было ранее отмечено, зависит от особенностей

деятельности компании и определяется субъективными потребностями руководителей компании в получении необходимой оперативной информации для более эффективного управления ресурсами.

Таким образом, существующие теоретические исследования авторов научных работ не отражают современный подход в отношении разработки системы бюджетирования, а также специфику ее внедрения в организации. Поэтому автором работы выражается своя точка зрения относительно трактовки понятия «бюджетирование», под которым понимается системное автоматизированное решение на уровне отдельного отдела или всей организации, обеспечивающее эффективное управление финансами и бизнес-процессами организации и достижение роста финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости организации через ключевые показатели эффективности и модели управления финансами.

Данное определение соответствует актуальным сегодня вопросам выбора автоматизированной системы для конкретной организации (3-ий этап внедрения системы бюджетирования) и ее доработки под конкретные особенности и потребности руководства компании (ориентация на постоянно изменяющиеся экономические условия ведения бизнеса и потребности организации). Успешное внедрение системы бюджетирования в компании зависит не только от выделения характерных особенностей системы, но и выбора приложения для ее автоматизации.

Выделяют несколько подходов к бюджетированию на предприятии: традиционный; бюджетирование, основанное на видах деятельности или Activity based budgeting (ABB); метод бюджетирования затрат на основе определения системы драйверов (driver-based budgeting или DBB-метод; альтернативный (адаптированный) подход (управление за рамками бюджетов). Наиболее распространенный подход – традиционный, позволяющий управлять бюджетами компании, и представляет собой бюджетную модель (бюджетную структуру). Более сложными и

продвинутыми являются схожие модели, построенные на процессно-ориентированном подходе, это методы бюджетирования АВВ и DBV.

Существенное различие от традиционного метода состоит в том, что при этом добавляются такие этапы, как определение действий, выполняемых для создания того или иного объекта затрат; применяются драйверы для расчета продолжительности действий. DBV-метод является упрощенным вариантом АВВ-метода. Сущность упрощения в том, что система DBV акцентирует внимание не на детальном анализе затрат по видам деятельности, а на установлении причинно - следственной связи между драйверами и конечными объектами управленческого учета и на правилах, без проведения трудоемкого анализа, поскольку используется уже существующая схема работы подразделения или компании в целом.

Довольно сильно отличается от всех других вышеперечисленных подходов альтернативный (адаптированный) подход. Данная концепция бюджетирования предлагает отказ от бюджетов (как инструментов планирования) и использование вместо них таких инструментов как скользящие прогнозы, систему сбалансированных показателей, измерение показателей производительности и услуг с ориентацией на процессы, бенчмаркинг, непрерывное планирование.

Каждый из вышеперечисленных подходов имеет свои достоинства и недостатки, поэтому выбор подхода к системе бюджетированию зависит от особенностей деятельности предприятия и определяется субъективными потребностями руководителей компании в получении необходимой оперативной информации для более эффективного управления ресурсами.

Проведенный анализ степени проработанности теоретической и методической разработанности вопросов операционного бюджетирования в IT-компаниях позволил сделать вывод, что разработанные методы финансового планирования носят общеэкономический характер и не адаптированы к специфике IT-компаний. IT-бизнес является сложным финансовым процессом, так как его основной продукт - IT-технологии

развивается стремительными темпами, что, в свою очередь, деятельность IT-компаний выделяется на фоне других видов бизнеса. Это следует учитывать при разработке проектов, создании бизнес-планов и задач, а также при управлении IT-компанией.

Это обуславливает разработку авторской методики. Разработка системы бюджетирования начинается с полной диагностики компании, которая включает в себя анализ особенностей компании, ассортимента предоставляемых услуг и IT - продуктов и их оценка качества и стоимости, SWOT-анализ и др. По результатам диагностики выявляются проблемы финансово-хозяйственной деятельности компании, которые учитываются при формировании миссии и стратегии IT-компанияи.

ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИТ-КОМПАНИЙ И ОБОСНОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ АВТОРСКОЙ МЕТОДИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

2.1. Анализ деятельности ИТ- компаний на примере ООО «Бизнес-Сенсорика»

В соответствии с пунктом 2 статьи 57 212-ФЗ (ред. От 29.12.2015) «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, к ИТ-компаниям (компании информационно-технологической отрасли) относятся только те организации, которые осуществляют разработку и реализацию программ для ЭВМ, баз данных на материальном носителе или в электронном виде или оказывают услуги по разработке, адаптации, модификации программ для ЭВМ и баз данных, а также по их установке, тестированию и сопровождению. [32, с.1].

Будучи сугубо сервисной отраслью, ИТ-компании развиваются в русле макро- и микроэкономических составляющих, которые, особенно в период 2014-2015 гг., оказались для большинства клиентов неприемлемыми для инвестирования в новые ИТ – решения. По мнению центра конъюнктурных исследований Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, заказчики из различных сфер деятельности, проявляющих наибольшую заинтересованность к ИТ-услугам (прежде всего это банковская отрасль, ритейл, телекоммуникации, страхование), в текущем периоде тормозили свои инвестиционные проекты. В соответствии с таблицей 2.1 сверхосторожное инвестиционное планирование организаций реального сектора и, как следствие, сниженная востребованность на ИТ – инструменты, создало неблагоприятные условия для динамики рынка информационно-технологических услуг (далее ИКТ), что выразилось в его просадке.

Динамика оценок изменения основных показателей деятельности
организаций сферы услуг, балансы

	2015 г.				2016 г.
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.
Спрос на услуги организаций	-12	-13	-14	-16	-16
Число заключенных договоров или обслуженных клиентов	-12	-12	-13	-15	-15
Объем оказанных услуг (в стоимостном выражении)	-11	-12	-14	-15	-16
Численность занятых	-10	-7	-7	-9	-10
Цены (тарифы) на услуги	7	4	3	2	0
Прибыль	-18	-19	-19	-22	-23
Собственная конкурентная позиция	-4	-4	-4	-5	-4
Экономическое положение организаций	-9	-8	-8	-11	-12

Источник: [52, с.4]

В этой связи, следует внимательно изучить ограничивающие лимитирующие факторы, влияющие на финансовую деятельность компании, с которых должен начинаться расчет бюджета. Ограничивающие (лимитирующие факторы) еще называют ключевыми ресурсами, так как недостаточность, нехватка или редкость ресурсов способна оказать влияние на деятельность организации. Факторами, лимитирующие развитие IT-компаний, оказывающих услуги в сфере информационно-технологических (далее ИКТ) услуг могут выступать:

- спрос на услуги организаций;
- объем собственных финансовых средств;
- недостаточная платежеспособность потенциальных клиентов;

- значительная дебиторская задолженность;
- количество квалифицированных работников;
- высокий уровень пиратства среди пользователей;
- высокая стоимость программного обеспечения;
- процент коммерческого кредита;
- недобросовестная конкуренция со стороны других организаций;
- высокая арендная плата;
- и др. [31, с. 6].

На каждом этапе жизненного цикла компании и ее IT-продуктов присутствуют различные риски. В соответствии с таблицей 2.2 величина риска зависит как от размера компании, так и от качества управления проектами и компании в целом.

Таблица 2.2

Категории риска IT-компаний

Категория риска	Описание	Пример
Операционный	Риск, сопутствующий ежедневным операциям или бизнес-процессам	Развитие продукта, выбор приоритета при конфликте, соблюдение графика, эффективность,
Экономический/ Окружения	Риск, связанный с экономическими или рыночными факторами	Состояние экономической среды, факторы спроса, война
Стратегический	Риск, связанный со стратегиями компании	Ценообразование, конкурентные риски, покупатели
Технологический	Риск, связанный с технологиями	Технологические изменения, обновления, совместимость продуктов
Законодательный (легальный)	Риск, обусловленный законодательными изменениями	Законы, взыскания, штрафы

Источник: [17, с. 23]

Эти риски могут быть снижены с помощью применения эффективных технологий планирования, учета и контроля финансовых потоков и результатов, что еще раз подчеркивает важность формирования современной и эффективной системы бюджетирования.

IT-компании предоставляют полный спектр услуг по автоматизации управления и учета на предприятиях. В соответствии с рисунком 2.1 в рамках рассматриваемой IT-компании «Бизнес-Сенсорика» систему бюджетирования целесообразно разбить по следующим направлениям:

1. дистрибьюция 1С-продуктов;
2. установка и поддержка оборудования и программного обеспечения (далее ПО);
3. деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;
4. обучение пользователей и IT-специалистов;
5. продажа оборудования. [33, с.1].

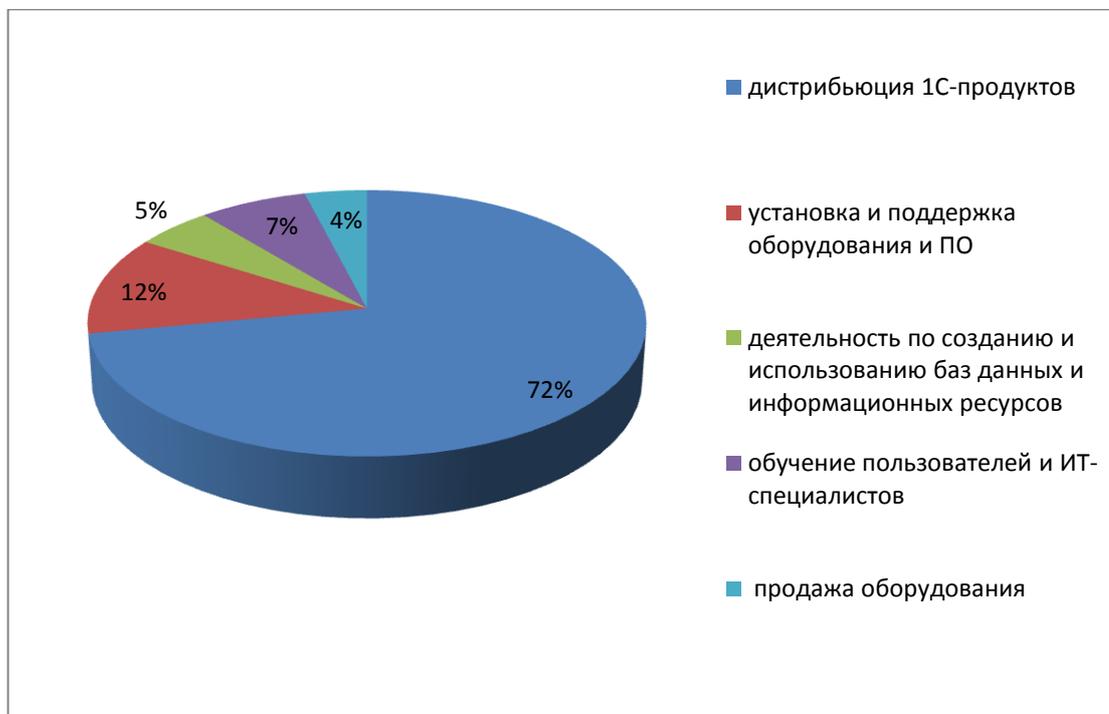


Рисунок 2.1 - Структура деятельности по направлениям в компании «Бизнес-Сенсорика, %

Источник: составлено автором работы

Деятельность компании включает в себя взаимодействие нескольких отделов:

1. Отдел сопровождения и развития;
2. Отдел администраторов и программистов;
3. Бухгалтерия;
4. Вышестоящее руководство (исполнительный директор).

Графическое представление и описание организационной структуры компании «Бизнес - Сенсорика» представлено в приложении 7.

Из представленной схемы видно, что одна из структурных частей, «Клиент-менеджер», выделена за рамки отдела внедрения и сопровождения, хотя за ней закреплены те должные обязанности, которые напрямую следует отнести к этому отделу. По мнению автора работы, необходимо пересмотреть организационную структуру компании и проверить на наличие дублирующих функций у сотрудников. При необходимости предложить наиболее оптимальный вариант структуры организации.

Кроме того, учитывая, что одним из ключевых звеньев контроля финансового состояния организации является система бюджетирования, при разработке бюджетной модели важно учитывать не только отраслевую специфику организации, но и особенности ведения бизнеса в отрасли.

Проанализировав деятельность IT-компаний, автором работы выделены следующие особенности:

1. в структуре используемых ресурсов преобладают ограниченные трудовые ресурсы (высококвалифицированный персонал); [35, с.2].
2. основные затраты – это ФОТ и налоги с ФОТ (14% как IT-компания), аренда помещения;
3. каждый специалист задействован на нескольких проектах и работает в рамках нескольких продуктов;
4. деятельность компании ведется в разрезе проектов;
5. у всех сотрудников сдельная оплата труда, автоматизированный расчет рабочего времени и подсчета заработной платы;

6. необходимо составить отдельный бюджет по налогам, так как ФОТ – одна из самых затратных статей бюджета;

7. персонал лояльно относится к нововведениям, связанным с использованием компьютерных программ;

8. каждый этап проекта стандартизирован и имеет фиксированную продолжительность; [1, с.121].

9. высокие риски вложения в интеллектуальный капитал и в новые технологии;

10. нестабильность денежных потоков; [17, с.24].

11. параллельное развитие в нескольких сегментах:

- производство IT-оборудования;
- IT-услуги (техническая поддержка, веб-дизайн, консалтинг, аудит, курсы программирования, обучение пользователей);

- IT-разработка (разработка и внедрение программного обеспечения разнообразного функционала);

- электронные сервисы (развитие интернет технологии для создания виртуальных рынков).

12. среди основных проблем следует выделить:

- недостаток информации при принятии управленческих решений вследствие непрозрачности происходящих процессов;

- несоблюдения сроков выполнения проектов;

- превышения запланированных расходов.

Вышеперечисленные особенности позволяют сделать вывод о том, что IT-компании являются зарплатоемкими организациями, у которых главным ограниченным ресурсом выступают квалифицированные специалисты: программисты и консультанты. В результате выявленных особенностей деятельности IT- компаний, главные показатели, которые имеют место при принятии управленческих решений руководством компании, представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Основные показатели деятельности компании «Бизнес - Сенсорика»
за период 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Тр 2014г. к 2013 г.,%	Тр 2015 г. к 2014 г.,%
Маржинальный доход	4 900 000	4 830 000	4 760 000	98,57	98,55
Количество сотрудников	30	32	40	106,67	125,00
Выручка в абсолютном выражении	70 000 000	69 000 000	68 000 000	98,57	98,55
Маржинальный доход на 1 сотрудника	163 333	150 938	119 000	92,41	78,84
Выручка на 1 сотрудника	2 333 333	2 156 000	1 700 000	92,40	78,85
Выручка на 1 руб. з/п	28	25,6	22,7	91,43	88,67
Выручка на 1 м ² арендуемого помещения	324,07	319,44	314,81	98,57	98,55

Где площадь арендуемого помещения = 360 м²; 1 м² = 600 руб.;

стоимость арендуемого помещения = 360*600 = 216 000 руб.;

Источник: составлено автором по данным управленческой отчетности

Данные показатели отражают понижательную динамику показателей деятельности компаний за анализируемый период: снизился уровень таких показателей, как маржинальный доход на 140 тыс. рублей; выручка на 2 млн. рублей; маржинальный доход на 1 сотрудника на 44,3 тыс. рублей; выручка

на 1 сотрудника на 633 тыс. рублей; выручка на 1 руб. заработной платы на 5,3 рублей; выручка на 1 м² арендуемого помещения на 9,26 рублей, Это свидетельствует о том, что данные инструменты управления стали неэффективными для принятия целесообразных управленческих решений.

Более того, финансовое благополучие IT - компаний зависит от конкурентоспособности предоставляемых ими продуктов и сопутствующих услуг. Перечень основных IT-продуктов и количество человек, работающих с ними, представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Основные IT-продукты компании «Бизнес - Сенсорика»

Название IT-продукта	Количество работников на продвижении	Количество работников на сопровождении	Количество проектов за 2014 г.	Количество проектов за 2015 г.	Количество проектов на 1 сотрудника в 2015г.	Доля от общего числа проектов, %
1С: Бухгалтерия	4	7	15	15	1,36	36,58
1С: ЗУП	4	7	15	15	1,36	36,58
1С: УПП	4	8	1	1	0,08	2,44
1С:ERP	4	6	2	2	0,20	4,88
Directum	3	8	3	1	0,09	2,44
Elma	3	5	3	3	0,38	7,32
Oktell	3	4	5	4	0,57	9,76
Итого:	25	45	44	41	1,56	100,00

Источник: рассчитано автором работы

В соответствии с рисунком 2.2 структура проектов за 2015 г. в компании «Бизнес-Сенсорика» выглядит следующим образом.

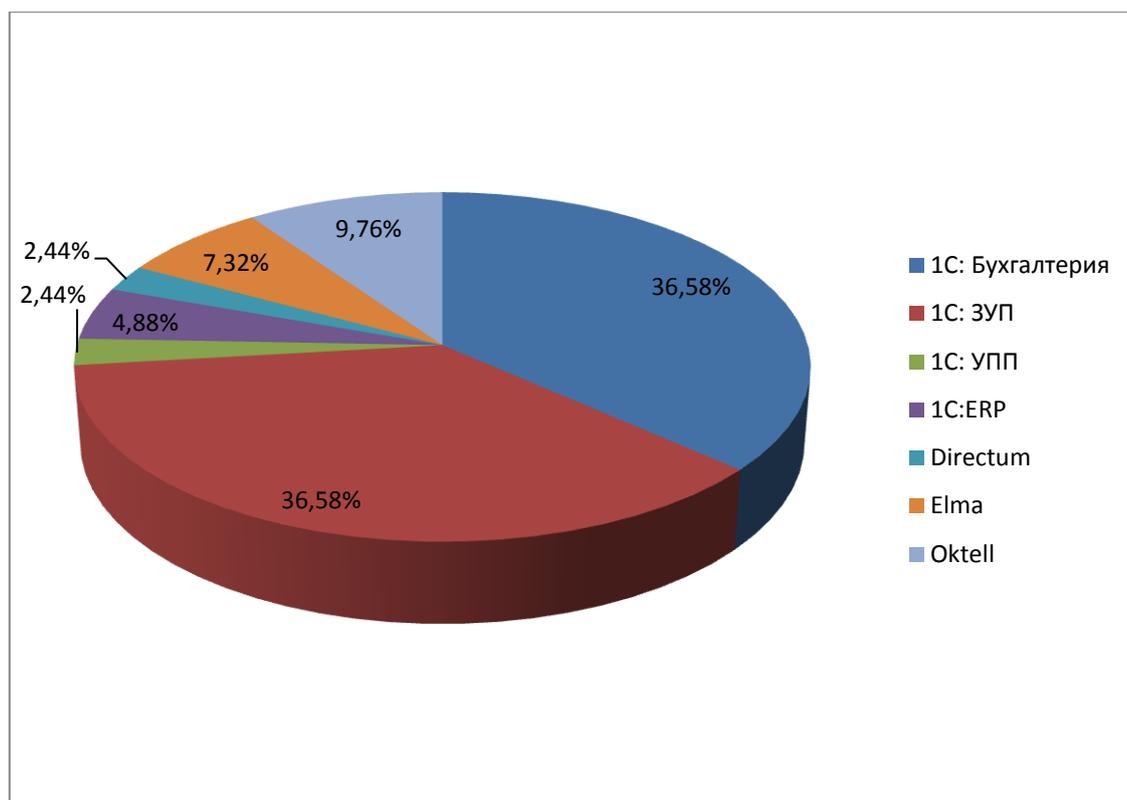


Рисунок 2.2 - Структура проектов за 2015 г. в компании «Бизнес-Сенсорика»

Источник: составлена по расчетам автора работы

Вышепредставленная диаграмма наглядно демонстрирует, что подавляющее количество проектов в компании (80,48%) реализуется на продуктах 1С, в основном таких, как 1С: Бухгалтерия и 1С: ЗУП (по 36,58% соответственно). Для того, чтобы проверить целесообразно ли компания продвигает именно такие продукты 1С и задействует большинство специалистов на данных проектах, необходимо оценить их конкурентоспособность.

В настоящее время существует множество методик оценки конкурентоспособности ИТ - продуктов. Следует отметить, что в подавляющем большинстве работ, посвященных конкуренции и конкурентоспособности, рассматриваются только свойства данного товара и свойства конкурирующих товаров. Как уже было сказано выше, финансовое благополучие ИТ - компаний зависит от конкурентоспособности предоставляемых ими продуктов и сопутствующих услуг, которые, в свою

очередь, определяются двумя факторами: качеством и стоимостью. Учитывая важность этих параметров, за основу использована адаптированная методика Кудашевой Ю.С. для оценки конкурентоспособности продуктов и сопутствующих услуг. Автор работы построил по аналогии методику, но только для IT-компаний.

Анализ и оценка проведены по 9 основным IT-продуктам (табл. 2.5), а именно «1С: Бухгалтерия» (А), «1С: ЗУП» (Б), «1С: УПП» (В), «1С: ERP» (Г), «Directum» (Д), «Elma» (Е) и «Oktell» (Ж). Согласно методике, которой придерживаемся, для начала определим коэффициенты качества и стоимости услуг по основным IT-продуктам компании. Относительную важность параметров рассчитан экспертным путем с позиции клиента. Основываясь на данные имеющейся информации о деятельности IT - компаний, проведена балльная оценка уровня развития параметров для каждого из них. С этой целью автор использует пятидесятибалльную шкалу по следующему принципу:

- 50 баллов - высокий уровень;
- 40 баллов - уровень выше среднего;
- 30 баллов - средний уровень;
- 20 баллов – уровень ниже среднего;
- 10 баллов – низкий уровень.

Для оценки качества услуг были отобраны следующие параметры: качественные характеристики IT-продукта, скорость предоставления, способы продвижения, качество послепродажного обслуживания, уровень риска при пользовании услугами, уровень консультационного обслуживания. В таблице 2.5 представлены коэффициенты качества услуг по сопровождению основных IT-продуктов.

Таблица 2.5

**Определение уровня качества сопровождения основных ИТ-продуктов
в компании «Бизнес-Сенсорика»**

Критерии качества	Отн. важность критерии ИТ-продукт	Балльная оценка							Уровень качества						
		А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж
Качество ИТ-решения	0,365	40	40	30	40	40	45	50	14,6	14,6	11,0	14,6	14,6	16,43	18,25
Скорость предоставления услуг	0,057	40	50	50	50	40	50	30	2,28	2,85	2,85	2,85	2,28	2,85	1,71
Способы продвижения услуг	0,035	10	10	10	10	50	40	20	0,35	0,35	0,35	0,35	1,75	1,40	0,70
Качество послепродажного обслуживания	0,093	40	50	30	40	50	50	50	3,72	4,65	2,79	3,72	4,65	4,65	4,65
Уровень риска при пользовании услугой	0,144	20	20	30	50	10	10	40	2,88	2,88	4,32	7,2	1,44	1,44	5,76
Уровень консультационного обслуживания	0,306	30	40	30	30	40	50	50	9,18	12,24	9,18	9,18	12,24	15,3	15,3
Итого	1,000	180	210	180	220	230	245	240	33,01	37,57	30,49	37,90	36,96	42,07	46,37
Средний уровень качества									37,77						
Относительный уровень качества									0,88	0,99	0,81	1,01	0,98	1,11	1,23

Источник: рассчитано автором работы

Основываясь на имеющиеся данные о тарифах на сопровождение ИТ-компаний, произведем оценку уровня стоимости по предложенной шкале. Однако, так как показатель стоимости является минимизируемым, расстановка баллов осуществляется в обратном порядке, то есть:

- 50 баллов – низкая стоимость;
- 40 баллов – стоимость ниже среднего;
- 30 баллов – средняя стоимость;
- 20 баллов – стоимость выше среднего;
- 10 баллов – высокая стоимость.

В таблице 2.6 определен уровень стоимости услуг, оказываемых ИТ-компанией по основным видам ИТ-продуктов: а именно «1С: Бухгалтерия» (А), «1С: ЗУП» (Б), «1С: УПП» (В), «1С: ERP» (Г), «Directum» (Д), «Elma» (Е) и «Oktell» (Ж).

Таблица 2.6

Определение уровня стоимости сопровождения ИТ-продуктов,
оказываемых ООО «Бизнес-Сенсорика»

ИТ-продукт	Относительная важность показателей	Балльная оценка	Уровень стоимости
А	0,366	30	10,98
Б	0,366	30	10,98
В	0,024	30	0,72
Г	0,049	30	1,49
Д	0,024	20	0,48
Е	0,073	20	1,46
Ж	0,098	20	1,96
Итого	1,000	140	28,07
Средний уровень стоимости			4,01
Относительный уровень стоимости		2,74	2,74
		0,18	0,37
		0,12	0,36
		0,36	0,49

Источник: рассчитано автором работы

Результаты расчетов коэффициента конкурентоспособности и запаса конкурентоспособности по направлениям IT-продуктов представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Конкурентоспособность и запас конкурентоспособности IT-продуктов по состоянию на 01 января 2016 года

IT-продукт	Коэффициент качества оказываемых услуг	Коэффициент стоимости оказываемых услуг	Сложившаяся потребительская стоимость услуг - «красная цена»	Коэффициент конкурентоспособности	Запас конкурентоспособности
А	33,01	10,98	9,60	0,87	-1,38
Б	37,57	10,98	10,92	0,99	-0,06
В	30,49	0,72	0,58	0,81	-0,14
Г	37,9	1,49	1,50	1,01	0,01
Д	36,96	0,48	3,92	8,17	3,44
Е	42,07	1,46	4,53	3,10	3,07
Ж	46,37	1,96	4,47	2,28	2,51

Источник: рассчитано автором работы

Анализируя вышепредставленные результаты исследования, в IT-компаниях «Бизнес – Сенсорика» наибольшей конкурентоспособностью среди основных IT-продуктов обладают «Directum» (Д), «Elma» (Е) и «Oktell» (Ж) при уровне качества 36,96, 42,07 и 46,37 и уровня стоимости 0,48, 1,46 и 1,96 соответственно. Более того, исследования показали, что компании «Бизнес-Сенсорика» следует продвигать вышеперечисленные IT-продукты, так как обладают наиболее высоким запасом уровня конкурентоспособности 3,44, 3,07 и 0,59 соответственно.

Очевидно, что такое соотношение качества и IT-продукта является оптимальным для клиентов IT-сферы, а нахождение оптимального баланса

между качеством и ценой для компании означает эффективную работу по реализации IT-продуктов и дальнейшего их сопровождения. Тем не менее, сложившаяся потребительская стоимость при таком качестве позволяет IT - компании увеличить цену на следующие IT-продукты: до уровня 3,92, 4,53 и 4,47 соответственно. В соответствии с рисунком 2.3 данный показатель является резервом IT-компаний в тарифной политике, но следует принимать во внимание тот факт, что последующее принятие решения об изменении стоимости данных IT-продуктов на сумму резерва или в пределах него может незамедлительно повлечь за собой потерю определенного количества своих клиентов, которых удовлетворяет именно стоимость на уровне 0,48, 1,46 и 1,96.

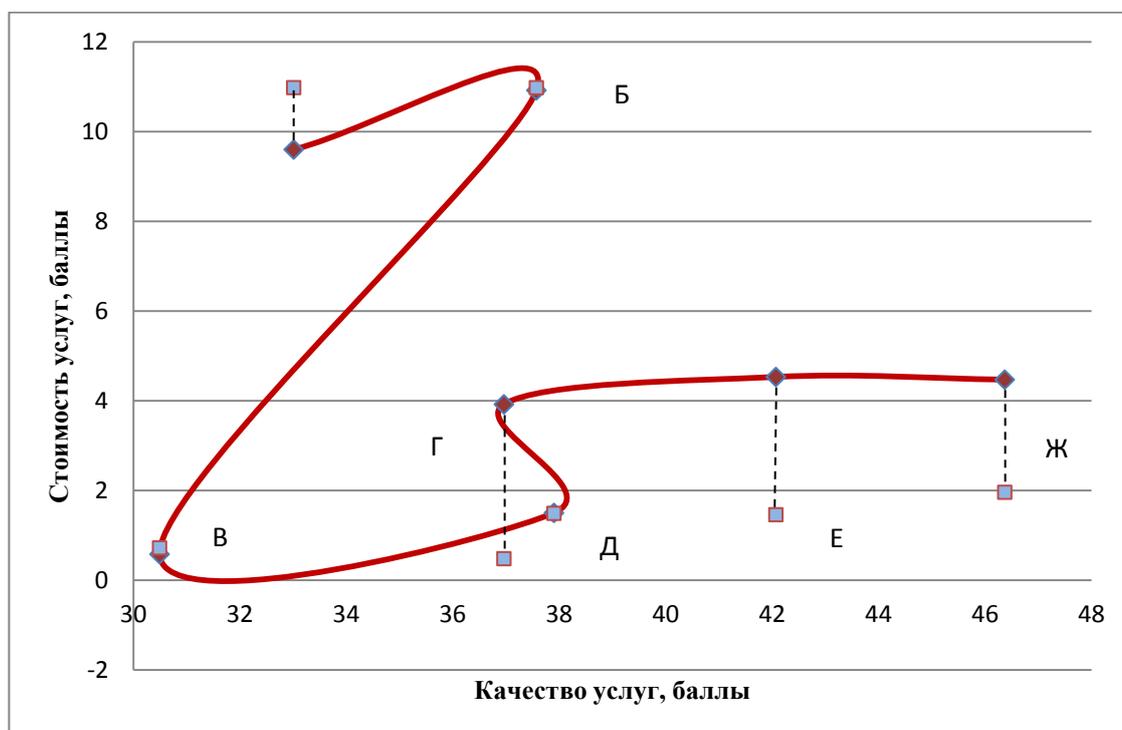


Рисунок 2.3 - Уровень конкурентоспособности IT-продуктов, сопровождаемых компанией «Бизнес-Сенсорика»

Источник: составлено по расчетам автора работы

Тем не менее, подавляющая часть проектов (80,48%) в компании «Бизнес-Сенсорика» специализируется на следующих продуктах: 1С: Бухгалтерия» (А), «1С: ЗУП» (Б), «1С: УПП» (В), «1С: ERP», которые

являются менее конкурентоспособными и не обладают фактическим запасом конкурентоспособности.

В результате диагностики деятельности компании «Бизнес - Сенсорика» и по данным опроса руководителей отделов и исполнительного директора был выявлен ряд существующих проблем, которые препятствуют более эффективному развитию компании и ограничивают рациональное ведение деятельности:

- недостаточная платежеспособность как потенциальных, так и фактических клиентов, вследствие чего возникают кассовые разрывы;
- клиент оплачивает свою задолженность с огромными задержками (борьба с дебиторской задолженностью);
- руководители проектов несвоевременно выставляют счета;
- задержки заработной платы сотрудникам;
- неэффективная организационная структура компании.

Анализ состояния системы финансового планирования в IT-компании показал, что компания не имеет эффективной и четко разработанной системы бюджетирования, так как не использует современные методики и инструменты управления. Кроме того, на данном этапе развития компании адаптированная модель управления (безбюджетная) не подходит, так как на сегодняшний день не реализована даже простейшая методика системы бюджетирования управления компанией.

2.2. Авторская методика бюджетирования для компании «Бизнес-Сенсорика»

Авторская методика системы бюджетирования, разработанная для IT-компании «Бизнес-Сенсорика», базируется на бюджетировании затрат на основе драйверов с добавлением необходимых инструментов и моделей, такого как Time-Driven Activity Based Costing . Данная методика способствует ведению постоянного мониторинга финансово-хозяйственной

деятельности компании. Следует отметить, что авторская методика состоит из последовательных общепринятых этапов внедрения системы бюджетирования, описанных в приложении 8.

Прежде чем приступить к описанию методики, следует внимательно изучить ограничивающие лимитирующие факторы, влияющие на финансовую деятельность компании, с которых должен начинаться расчет бюджета. В таблице 2.8 представлен набор лимитирующих факторов компании «Бизнес – Сенсорика». Для удобства составления лимитирующих факторов компании, ее возможностей и угроз воспользуемся SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – анализом.

Таблица 2.8

Матрица SWOT-анализа

Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Нарботанная клиентская база. 2. Высококвалифицированный персонал. 3. Развитие бизнеса в Крыму. 4. Диверсифицированный бизнес. 5. Дистрибьюция известного бренда 1С. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая конкуренция в сфере. 2. Неплатежеспособность потенциальных заказчиков. 3. Недостаточное количество высококвалифицированных работников.
Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение и сотрудничество компании с крупными клиентами на рынке. 2. Выход на новые рынки. 3. Возможности узкой специализации. 4. Контроль над затратами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дебиторская задолженность клиентов. 2. Вход на рынок новых игроков - потенциальных конкурентов. 3. Мировой финансовый кризис. 4. Высокий уровень налогообложения. 5. Дорогая аренда.

Источник: составлено автором работы

Отсюда следует, что, во-первых, система бюджетирования должна строиться отдельно не только по каждому направлению деятельности компании, но и по каждой операции и проекту. Во-вторых, система бюджетирования должна изменяться при изменении ситуации с ограничивающими факторами, причем достаточно быстро.

Учитывая вышеперечисленные особенности деятельности ИТ-компаний, наиболее эффективным инструментом управления для компании «Бизнес-Сенсорика» является модифицированная методика бюджетирования затрат на основе драйверов.

Данная методика состоит в том, что система бюджетирования построена в разрезе планирования видов ИТ-продуктов, ЦФО и видов деятельности. Однако усложнение бюджетной структуры в этом случае будет нивелировано за счет добавления такого измерения, как процесс.

Согласно общепринятым этапам внедрения системы бюджетирования, представленные в приложении 8, после полной диагностики компании следует 2-ой этап - «Оптимизация бизнес-процессов и корректировки организационной структуры», являющимся главным требованием при постановке бюджетирования. На данном этапе необходимо модифицировать организационную структуру компании и выделить определенные процессы (основные, вспомогательные и процессы управления), что позволит построить карту бизнес-процессов, протекающих в ИТ-компании.

Эта необходимость объясняется тем, что основные бизнес-процессы носят стратегический характер и определяют выручку ИТ-компании. Более того, основные бизнес-процессы образуют жизненный цикл ИТ-продуктов. Назначение вспомогательных бизнес-процессов состоит в обеспечении бесперебойной работы основных бизнес-процессов. Более того, управление бизнес-процессами компании позволяет повысить качество управления ограниченными финансами организации за счет контроля за результатами деятельности структурных подразделений и компании в целом. Поэтому грамотно управляя бизнес - процессами и постоянно совершенствуя их работу, делая их более оптимальными, ИТ-компания может повысить эффективность управления системы управления ограниченными ресурсами (в т.ч. финансовыми и трудовыми).

После выполнения необходимых действий можно переходить к третьему этапу, который заключается в проектировании бюджетной

структуры компании. На данном этапе необходимо определить действия, выполняемые для создания объекта затрат, их продолжительность и количество необходимых ресурсов. Далее необходимо выделить бюджеты в разрезе IT-продуктов и видов деятельности, а также дополнительно составить бюджеты по процессам, выделенным на втором этапе. В соответствии с таблицей 2.9 необходимо выполнить процедуры по наложению статей бюджета и процессов на действующие ЦФО по доходной части.

Таблица 2.9

Наложение бюджетной модели на процессы и ЦФО по доходной части

Бюджет	Процесс	ЦФО	Статья бюджета
Бюджет доходов	Процесс ₁	ЦФО ₁	Статья ₁
	Процесс ₂	ЦФО ₂	

Источник: [6, с.1]

После наложения бюджетной модели на ЦФО по доходной части необходимо выделить драйвера затрат. Процесс имеет свойство перераспределения, т.е. затраты собранные по определенным процессам должны быть распределены на другие на основании драйверов. За счет автоматизации процесса бюджетирования имеется возможность регламентно распределить затраты на конечные процессы. В конце концов все затраты могут быть распределены на конечную продукцию, и мы получим полную себестоимость.

Так как деятельность IT-компаний ведется в разрезе проектов, причем каждый этап проекта стандартизирован и имеет фиксированную продолжительность, поэтому вместо используемой при методе бюджетирования BDD методики планирования затрат на основе целевых норм (TSC-метод) будет применяться метод Time-Driven Activity Based Costing (далее TD ABC). Данный метод оценки себестоимости продукта

предлагает использовать суммарные затраты, связанные с содержанием того или иного подразделения компании, и практическое количество рабочих часов, которое может быть использовано для создания продукта или оказания услуги клиенту. Согласно методу TD ABC требуется определить всего лишь два параметра: стоимость единицы рабочей силы и время, которое затрачивается на выполнение той или иной операции. Практическое количество часов отличается от реального количества рабочих часов на основании того факта, что сотрудник на выполнение работы тратит 80–85% общего времени, проведенного на рабочем месте, оставшиеся 15–20% он тратит на личные нужды. [42, с.1].

При этом при определении стоимости единицы времени (рабочего часа) воспользуемся формулой, адаптированной автором к деятельности IT-компаний:

$$C_t = \frac{E_{\text{цфо}}}{N \times 256 \times (8 \times 80\%)} \quad (2.1)$$

где $E_{\text{цфо}}$ -затраты на содержание цфо (отдела) в год (складывается из заработной платы, содержания занимаемой арендуемой площади и прочих расходов, связанных с этим отделом;

N -количество сотрудников отдела;

256-число рабочих дней в году;

8-число рабочих часов в день.

За счет использования единого временного драйвера помимо стоимости единицы рабочего времени данным методом можно рассчитать временные затраты разного рода (на проведение той или иной операции). В таком случае, себестоимость операции составит:

$$C_i = CT_i \times C_t \quad (2.2)$$

Где CT_i - время выполнения операции в человекочасах, полученное путем замеров на рабочих местах сотрудников.

Используя данную методику расчетов можно оценить эффективно ли используются трудовые ресурсы на каждый процесс деятельности. Для этого необходимо по каждому процессу вычислить ставки драйверов.

Для моделирования бюджета расходов автором работы построены с помощью таблицы 2.10 распределения основных расходов в условиях применения TDABC.

Таблица 2.10

Распределение расходов с применением методики TDABC

Показатель	ЦФО	Значение переменной
№ этапа и наименование		
Наименование задачи	-	-

Следующий этап «Анализ и корректировка учетной системы» компании включает в себя анализ документооборота и уровня автоматизации. Для визуализации данных процедур можно схематично изобразить основные бизнес-процессы и на их основании разработать рекомендации.

Пятый этап «Разработка процедур анализа, контроля и принятия решений» включает в себя установку механизма внесения корректировок данных и определение параметров контроля и периодичности процедур. В рамках данного этапа разрабатывается система процедур анализа, контроля и

принятия решений, которая позволяет осуществлять постоянный мониторинг исполнения поставленных целей компании.

Заключительным этапом является этап «Внедрение автоматизированной системы», состоящий из выбора приложения (программы), разработки системы бюджетов и порядка внесения корректировок.

Таким образом, к ИТ-компаниям (компании информационно-технологической отрасли) относятся только те организации, которые осуществляют разработку и реализацию программ для ЭВМ, баз данных на материальном носителе или в электронном виде или оказывают услуги по разработке, адаптации, модификации программ для ЭВМ и баз данных, а также по их установке, тестированию и сопровождению.

ИТ-компании предоставляют полный спектр услуг по автоматизации управления и учета на предприятиях, вследствие чего систему бюджетирования целесообразно разбить по основным направлениям ее деятельности: дистрибуция ИС-продуктов; установка и поддержка оборудования и ПО; деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов; обучение пользователей и ИТ-специалистов; продажа оборудования.

Отличительными особенностями деятельности ИТ-компаний от деятельности других коммерческих организации выражается в том, в структуре используемых ресурсов преобладают ограниченные трудовые ресурсы (высококвалифицированный персонал: ИТ-специалисты и консультанты); каждый этап проекта стандартизирован и имеет фиксированную продолжительность; параллельное развитие компании в нескольких сегментах; высокие риски во вложения в интеллектуальный капитал и в новые технологии; нестабильность денежных потоков; основными затратами выступают ФОТ, налоги и аренда помещения; большая часть бизнес-процессов в компании автоматизированы; деятельность компании ведется в разрезе проектов; каждый специалист

задействован на нескольких проектах и работает в рамках нескольких продуктов. В связи с этим, ограничивающими лимитирующими факторами, влияющие на финансовую деятельность предприятия, выступают численность работающих; структура линейки продуктов; объем продаж; количество сертифицированных специалистов; стоимость кредитных ресурсов; высокий уровень налогообложения; недостаточная платежеспособность потенциальных клиентов. Вышеперечисленные особенности позволяют сделать вывод о том, что IT-компании являются зарплатоемкими организациями, у которых главным ограниченным ресурсом выступают квалифицированные специалисты.

В результате, следующие показатели имеют место при принятии управленческих решений руководством компании: маржинальный доход, выручка в абсолютном выражении, выручка на одного сотрудника, выручка на 1 рубль заработной платы; выручка на 1 м² арендуемого помещения. За анализируемый период (2013-2015гг.) данные показатели продемонстрировали понижательную динамику: снизился уровень таких показателей, как маржинальный доход на 140 тыс. рублей; выручка на 2 млн. рублей; маржинальный доход на 1 сотрудника на 44,3 тыс. рублей; выручка на 1 сотрудника на 633 тыс. рублей; выручка на 1 руб. заработной платы на 5,3 рублей; выручка на 1 м² арендуемого помещения на 9,26 рублей.

Анализ структуры проектов показал, что подавляющее количество проектов в компании (80,48%) реализуется на продуктах 1С, в основном 1С: Бухгалтерия и 1С:ЗУП (по 36,58% соответственно). В то время как, анализ «цена-качество» предоставляемых продуктов и сопутствующих услуг» доказал, что наибольшей конкурентоспособностью среди основных IT-продуктов обладают такие продукты, как «Directum», «Elma» и «Oktell» при уровне качества 36,96, 42,07 и 46,37 и уровня стоимости 0,48, 1,46 и 1,96 соответственно. Именно эти продукты компании «Бизнес-Сенсорика» следует продвигать, так как обладают наиболее высоким запасом уровня конкурентоспособности 3,44, 3,07 и 0,59 соответственно.

Кроме того, проведенный анализ финансово-экономического состояния IT-компании «Бизнес - Сенсорика» выявил часть нерешенных проблем, выраженных в неспособности компании осуществлять целесообразное финансовое обеспечение своей коммерческой деятельности в результате неэффективности существующей системы управления ресурсами (в т. ч. финансовыми и трудовыми). Более того, развитие и ужесточение конкуренции в сфере информационных технологий обуславливает необходимость мобилизации всех внутренних резервов, а также пересмотра существующих методов управления в компании, которые уже не могут обеспечить эффективное развитие и устойчивое финансовое положение.

Это свидетельствует о том, что данные инструменты управления являются неэффективными для принятия целесообразных управленческих решений, что обуславливает поиск эффективных инструментов и модели управления для оптимизации затрат деятельности, а также для повышения контроля за движением денежных потоков. Внедрение новой системы бюджетирования должна позволить быстрое реагирование на внутренние и внешние изменения для оптимизации работы по направлениям деятельности и достижения финансовой устойчивости и эффективности компании.

По мнению автора работы, инструментом, позволяющим сформировать современную систему финансового планирования в IT-компании «Бизнес-Сенсорика», выступает авторская методика, разработанная на основе бюджетирования затрат на основе драйверов, которое позволяет скорректировать курс развития компании для оптимизации ее деятельности с помощью ведения постоянного мониторинга ее финансово-хозяйственной деятельности. Этот метод бюджетирования наиболее оптимальный для компании, потому что при бюджетировании затрат на основе драйверов, во-первых, управление затратами можно вести в разрезе отдельных операций, а не продуктов и не подразделений; во-вторых, распределить эти затраты через выделенные драйверам затрат видов деятельности; в-третьих, отсутствует строгая последовательность процесса планирования, а также

подразумевается применение сокращенных логических цепочек прослеживания затрат до продукта или потребителя, что в совокупности все это позволяет сэкономить ограниченные трудовые ресурсы для внедрения новой системы бюджетирования, сократить лишнюю информацию при принятии управленческих решений и получить необходимую оперативную информацию без проведения трудоемкого анализа. Авторская методика состоит из последовательных общепринятых этапов внедрения системы бюджетирования, описанных в приложении 8.

ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ АВТОРСКОЙ МЕТОДИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ «БИЗНЕС-СЕНСОРИКА»

3.1. Внедрение авторской системы бюджетирования в IT-компаниях «Бизнес-Сенсорика»

Формирование и внедрение авторской системы бюджетирования в компании «Бизнес-Сенсорика» заключается в разработке методической и методологической базы составления, контроля и оценки исполнения бюджета. Следующим этапом внедрения системы бюджетирования после диагностики деятельности компании является корректировка организационной структуры компании, оптимизация бизнес-процессов и выделение ЦФО. На рисунке 3.1 представлена усовершенствованная организационная структура IT-компаний.



Рисунок 3.1 - Усовершенствованная организационная структура компании «Бизнес – Сенсорика»

Источник: составлено автором работы

В организационной структуре компании автором работы выделены следующие ЦФО:

- ОСиР (Отдел сопровождения и развития);
- отдел системных инженеров (администраторы и программисты);
- администрация.

Автором работы построена схема бизнес-процессов ИТ-компании ООО «Бизнес-Сенсорика», которая представлена на рисунке 3.2, условно разделенная на области:

- потребности клиента;
- процессы, разграниченные на основные, вспомогательные и процессы управления;
- ИТ - продукты компании;
- категории клиентов.

С учетом выделенных процессов автором работы были определены следующие бюджеты:

- бюджет затрат по видам представляемых ИТ-продуктов: «1С: Бухгалтерия», «1С: ЗУП», «1С: УПП», «1С: ERP», «Directum», «Elma» и «Oktell»;
- бюджет затрат по видам деятельности: дистрибьюция 1С-продуктов; установка и поддержка оборудования и ПО; обучение пользователей и ИТ-специалистов; продажа оборудования и т. д.



Рисунок 3.2 - Схема бизнес-процессов IT-компании «Бизнес-Сенсорика»

Автор работы дополнительно выделяет бюджеты по процессам, исходя из этапов виды работ по проектам с клиентом:

- бюджет затрат на продвижение и развитие (переговоры с клиентом, оформление коммерческого предложения);
- бюджет затрат на поддержку и разработку IT-инфраструктуры;
- бюджет затрат на сопровождение IT-продукта;
- бюджет затрат на дополнительные операции.

Следующим шагом является наложение бюджетной модели на процессы и ЦФО. Выдержка из процедуры наложения модели на процессы и ЦФО представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Наложение бюджетной модели на процессы и ЦФО

Бюджет	Процесс	ЦФО	Статья бюджета
Бюджет доходов	Оформление коммерческого предложения	ОСиР	Доходы от внутренних услуг
	Переговоры с клиентом	Руководитель	
	Мониторинг системы заказчика	Программисты	Доходы за выполненные работы по этапам проекта
	Разработка и улучшение IT-инфраструктуры		
	Поэтапная /полная сдача работ по проекту (сопровождение)	ОсиР	
	Подбор подходящей системы управления для заказчика	ОсиР	

Источник: составлено автором работы

Для моделирования бюджетов расходов выполнена следующая процедура – выделение драйверов затрат. Деятельность ИТ-компаний в отличие от других видов деятельности является зарплатоемкой, вследствие чего автором работы выделены драйвера следующие затрат:

- количество текущих проектов на основе ИТ-продуктов;
- площади, занимаемые разными ЦФО (для аренды: распределение полностью 100% суммы затрат по аренде на ЦП пропорционально занимаемой площади);
- цена продукта и сервиса (средняя);
- заработная плата ИТ-специалистов;
- время и производительность (количество операций на 1 сотрудника, количество и продолжительность цикла).

Для моделирования бюджета расходов автором работы построена таблица 3.2 распределения основных расходов в условиях применения TDABC. Рассмотрим на примере процесса внедрения ИТ- продукта Directum.

Таблица 3.2

Распределение расходов с применением методики TDABC

Показатель	ЦФО	Значение переменной, мин.
1 этап. Установка и проектирование		
Затраты времени на этап заведения договора и его спецификации в программе, мин.	ОСиР	12
Установка базы данных, мин.	ОСиР	120
Настройка терминального доступа для удаленных пользователей, мин.	ОСиР	60
Установка Сервера основных служб	ОСиР	120

Источник: составлено автором работы по данным опроса работников

Следует отметить, что, в соответствии с таблицей 3.3, каждый этап проекта стандартизирован и имеет фиксированную продолжительность, начиная от обследования компании вплоть до реализации проекта.

Таблица 3.3

Формализация работ по каждому этапу IT-проекта

№ п\п	Наименование этапа	Трудозатраты, часы
1.	Формализация требований к системе управленческого учета.	
1.1.	Разработка требований к отчетам (шаблоны, содержание).	24
1.2.	Анализ данных в системах-источниках.	
1.3.	Разработка требований к расчету показателей.	16
1.4.	Составление документации по созданию системы управленческого учета (техническое задание).	24
1.5.	Согласование и корректировка документации.	8
2.	Составление перечня используемых отчетов и доработок, функционал которых необходимо реализовать в новых версиях информационных.	16
2.1.	Опрос пользователей.	4
2.2.	Составление технического задания.	8
2.3.	Согласование и корректировка технического задания.	4
3.	Согласование первоначальных настроек учетной политики организаций в 1С:Управление торговлей 11.	8
4.	Подготовка к обучению пользователей.	16
4.1.	Составление списка актуальных вопросов и замечаний от пользователей (создание документов и формирование отчетов).	4
4.2.	Определение и согласование сценариев работы пользователей при совместном использовании 1С:Управление торговлей и 1С:Бухгалтерия предприятия.	8
4.3.	Подготовка и согласование плана и программы обучения пользователей.	4
5.	Переход на актуальные версии информационных систем.	116

Источник: составлено автором работы

Следует отметить, что данная методика разработана при применении современной автоматизированной системы, специально доработанной на базе 1С – Управление проектной деятельностью (далее УПД). Данная автоматизация позволяет упростить сбор и использование данных вышеперечисленных процедур, входящих в этап «Разработки бюджетной модели». Данный этап автоматизирован и представляет собой не отдельные

документы по каждой необходимой процедуре, а единый документ «План проекта». В соответствии с рисунком 3.3 назначение данного документа заключается в проектировании бюджетной структуры компании через определения действий, выполняемых для создания объекта затрат, их продолжительность и количество необходимых ресурсов. Автоматизация данной системы бюджетирования описана ниже, на шестом этапе.

Plan of project (ICP, Plan of deliveries) TA0000118 от 10.02.2015 20:32:11

Главное Журнал задач Задачи Планируемые затраты Планируемые результаты этапа Планируемые этапы Показать фактические результаты Показать целевые показатели Присоединенные файлы Расчет часов Еще...

Провести и закрыть Записать Провести Создать на основании Печать Операции Скрытие иерархии задач Еще ?

Шапка документа
 Номер: TA0000118 Дата: 10.02.2015 20:32:11 Организация: ООО "Тембл-АСУ"
 Контрагент: Филиал КЦА ДЕЙТАГ Дрилинг ГмбХ (KSCA DEUTAG Drilling) Договор: внедрение Directum
 Проект: Внедрение Directum в КЦА Дойтаг Подразделение:

Этапы Дополнительно Исполнители

Этап	В оплату	В отгрузку	Дата начала	Дата окончания	Длительность, дн.	Норма времени	Долг. план	Расход. план	Номенклатура	Стоимость часа для кли...	ЗП исполнителя	% заверше...	Прм...
Plan внедрения DIRECTUM в компании ООО "КЦА ДЕЙТАГ Дрилинг ГмбХ"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	02.02... 9:00:00	22.06.20... 18:00:00	140	0							500
1 Этап: Установка и проектирование	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16.02... 8:00:00	19.02.20... 15:00:00	3	0							500
Установка базы данных	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16.02... 8:00:00	16.02.20... 10:00:00	0	0							500
Настройка терминального доступа для удаленных пользователей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.02... 10:00:00	17.02.20... 11:00:00	0	0							500
Установка Сервера основных служб	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.02... 10:00:00	17.02.20... 12:00:00	0	0							500

Рисунок 3.3 - Автоматизированное представление документа по этапу «Разработка бюджетной модели»

Следующий этап «Анализ и корректировка учетной системы» компании включает в себя анализ документооборота и уровня автоматизации. Для сбора информации по текущему ведению подсистем бюджетирования и документооборота были проведены собеседования с ответственными лицами по данным вопросам, решения по итогам интервью запротоколированы и согласованы с участниками.

Все рассматриваемые далее диаграммы созданы в системе моделирования бизнес-процессов Microsoft Visio. В соответствии с рисунками 3.4 - 3.6 в результате исследования работы отделов по направлению деятельности «автоматизация управления и учета» были предложены следующие рекомендации:

1. результат исследования: предложен бизнес-процесс формирования бюджета в начале года;

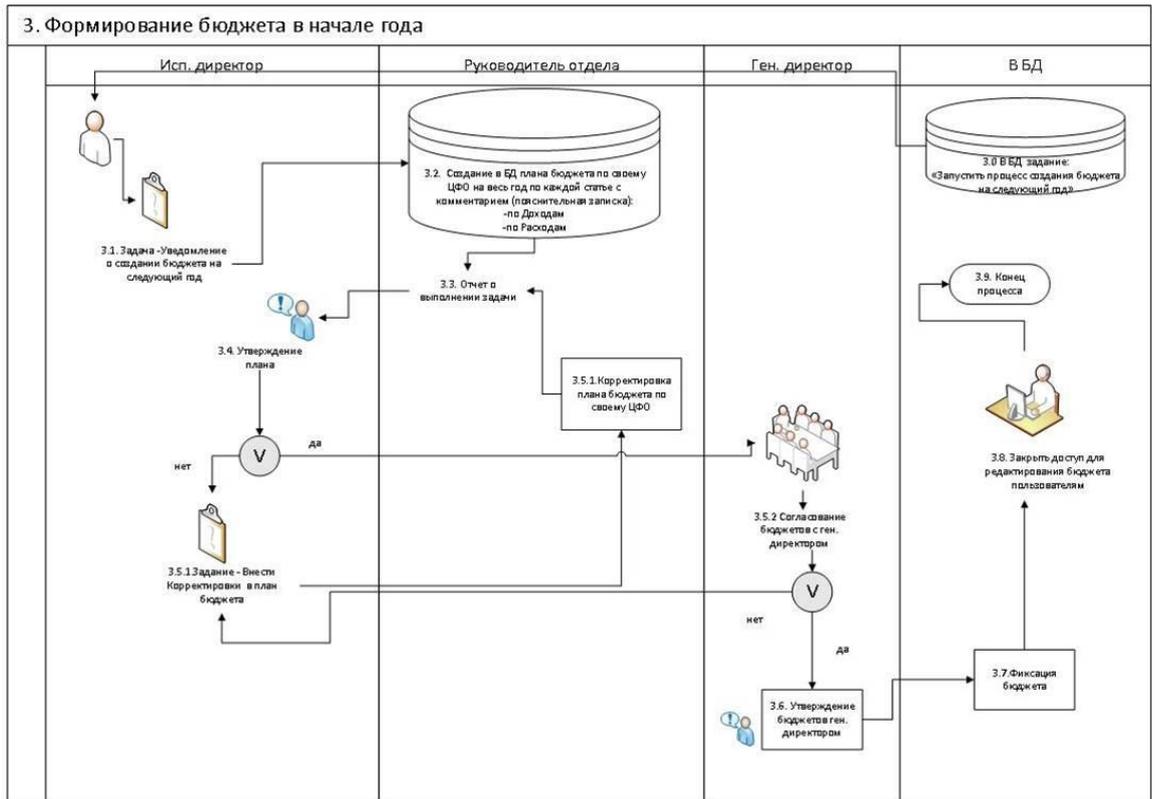


Рисунок 3.4 - Формирование бюджета в начале года

2. результат исследования: рекомендовано автоматизировать документооборот в процессе взаимодействия отделов внедрения и сопровождения и системных инженеров;

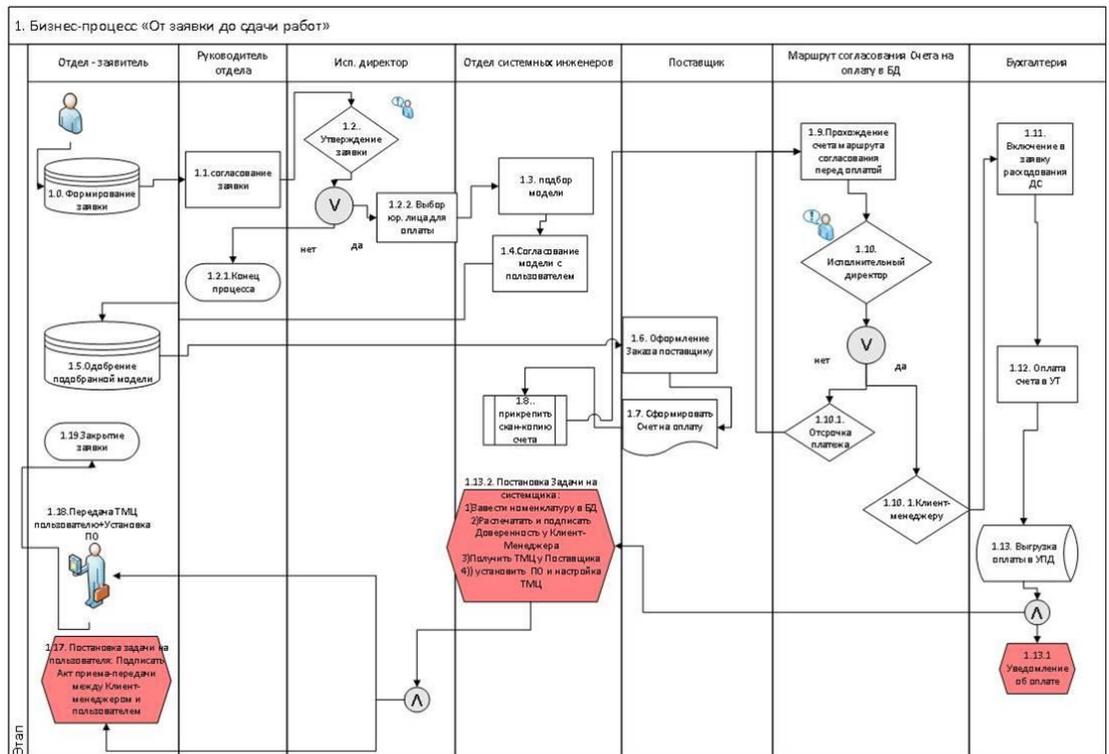


Рисунок 3.5 - Формирование заявки и сдача выполненных работ

3. результат исследования: разработана процедура занесения корректировки данных, а также внесены предложения по исключению дублирующих функций у сотрудников;

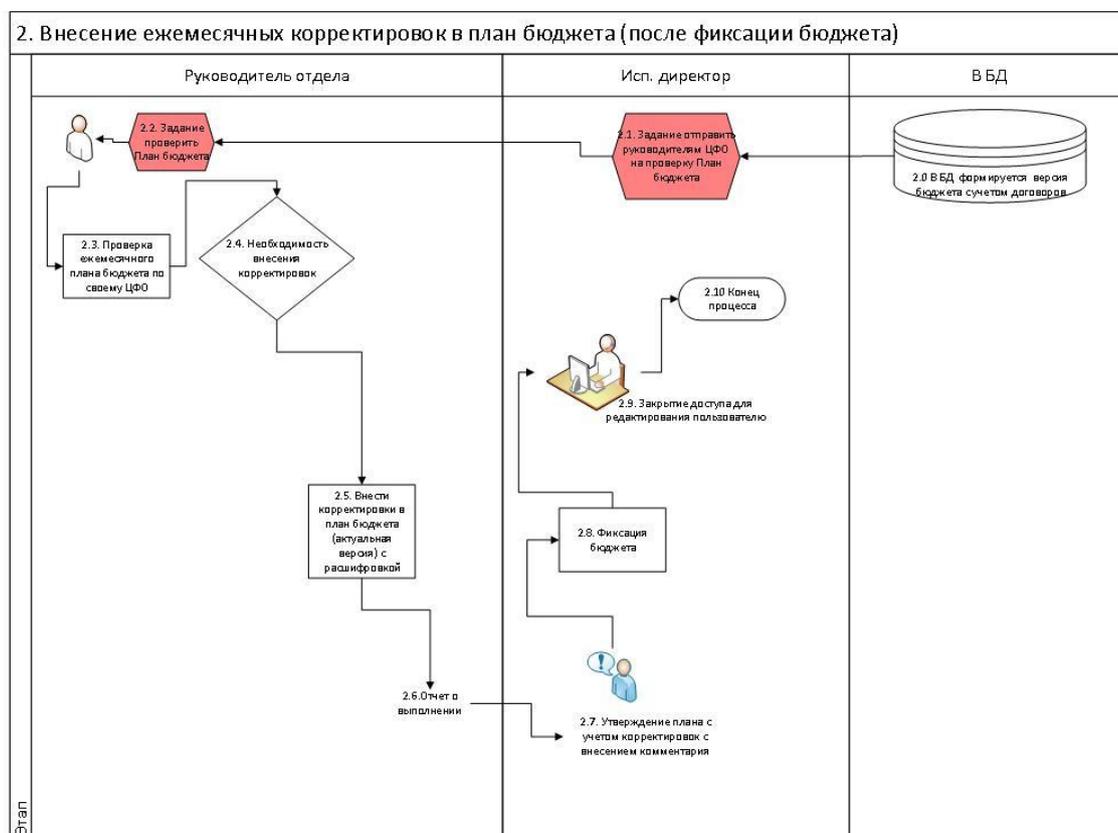


Рисунок 3.6 - Внесение ежемесячных корректировок в план бюджета

Пятый этап «Разработка процедур анализа, контроля и принятия решений» частично входит в четвертый этап в части установки механизма корректировки данных, а в части определения параметров контроля и периодичности процедур в шестой этап. Процедура внесения ежемесячных корректировок в план бюджета схематично описана на рисунке 3.6.

Контроль процесса бюджетирования осуществляется руководителем компании на основе показателей и нормативов, устанавливаемых в начале года на весь календарный год руководителями ЦФО. Ежемесячно ключевые показатели деятельности пересматриваются и внесенные корректировки поясняются. По окончании планового периода руководитель компании проводит анализ достижения целей на основе сравнения плана с фактом и

показателей, которые имеют место при принятии управленческих решений руководством компании, представленных в таблице 2.3.

Шестым этапом является внедрение автоматизированной системы. Как уже было ранее отмечено, что данная методика разработана при применении современной автоматизированной системы, специально доработанной на базе 1С – Управление проектной деятельностью (далее УПД). Учитывая специфику компании и ее стратегических целей программное решение было доработано таким образом, что появилась возможность вести бюджетирование в разрезе следующих направлений:

- 1) в разрезе направлений деятельности;
- 2) в разрезе проектов;
- 3) в разрезе программных продуктов;
- 4) в разрезе ЦФО (центров финансовой ответственности).

Моделирование бюджетирования в данных разрезах приводит к оперативному получению необходимой информации, а именно это требуется для эффективного управления компанией.

Ниже описана процедура формирования бюджета в части плана и факта с учетом доработок.

Данные доработки позволяют:

- получать оперативную информацию по наиболее выгодным проектам, оценить запас конкурентоспособности ИТ-продуктов на текущий момент;
- видеть загруженность сотрудников (какой сотрудник в каких проектах задействован);
- анализировать операционную прибыль в разрезе проектов, направлений деятельности, ЦФО и т. д. ;
- определить четкую структуру управления;
- позволит решить вопрос распределения общехозяйственных затрат (по проектам за счет базы распределения).

В соответствии с рисунком 3.7 в начале года руководитель проектов должен заполнить плановый документ-проект, в котором прописывает этапы проекта, доходные и расходные части. В целом, этапы заполнения плана можно разделить на следующие этапы:

- 1) работа с клиентом. В программе создаётся Контрагент через создания нового элемента в справочнике «Контрагенты»;
- 2) после подписания бумажного договора с клиентом необходимо создать договор и спецификация к договору в программном решении;
- 3) руководитель проекта создает и заполняет план по каждому контрагенту. Например, внедрение ИТ – продукт Directum:
 - а. назначается Руководитель;
 - б. устанавливаются примерные даты по проекту;
 - с. добавляется примерная плановая проектная команда.

Рисунок 3.7 - Заполнение планового документа-проекта

4) в соответствии с рисунками 3.8 и 3.9 необходимо создать документ «План проекта», в т.ч.:

- а. создать этап (например, презентация IT-продукта Directum);
- б. в расшифровке этапа необходимо заполнить БДР по доходам и по расходам.

План проекта(ИСР, План поставок) TA0000118 от 10.02.2015 20:32:11

Главное Журнал задач Задачи Планируемые затраты Планируемые результаты этапа Планируемые этапы Показать фактические результаты Показать целевые показатели Присоединенные файлы Расчет часов Еще...

Провести и закрыть Записать Провести Создать на основании Печать Операции Отображение иерархии задач

Шапка документа
 Номер: TA0000118 Дата: 10.02.2015 20:32:11 Организация: ООО "Тембл-АСУ"
 Контрагент: Филиал КЦА ДОЙТАГ Дрилинг ГмбХ (KCA DEUTAG Drilling) Договор: внедрение Directum
 Проект: Внедрение Directum в КЦА Дойтаг Подразделение:

Этап	В оплату	В отгрузку	Дата начала	Дата окончания	Длительность, дн.	Норма времени	Доход план	Расход план	Номенклатура	Стоимость часа для кли...	ЭП исполнителя	% заверше...	При...
										Сумма	Вид оплаты	заверше...	
План внедрения DIRECTUM в компании ООО "КЦА ДОЙТАГ Дрилинг ГмбХ"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	02.02... 9:00:00	22.06.20... 18:00:00	140	0							500
1 Этап. Установка и проектирование	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16.02... 8:00:00	19.02.20... 15:00:00	3	0							500
Установка базы данных	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16.02... 8:00:00	16.02.20... 10:00:00	0	0							500
Настройка терминального доступа для удаленных пользователей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.02... 10:00:00	17.02.20... 11:00:00	0	0							500
Установка Сервера основных служб	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.02... 10:00:00	17.02.20... 12:00:00	0	0							500

Рисунок 3.8 - План проекта

Детальная информация по этапу

Записать и закрыть

Описание этапа
 УИД: Этапа: Сопровождение Мед. города по Directum за февраль 2016
 Этап: Сопровождение Мед. города по Directum за февраль 2016
 Описание:

Исполнители БДР Предшественники Целевые показатели Результаты Акты

Доходы: Найти... Отменить поиск + Добавить x Удалить Еще

Расходы: Найти... Отменить поиск + Добавить x Удалить Еще

Период	Ресурс	Количес...	Цена	Сумм

Период	Ресурс	Ед. изм.	Количес...	Цена

Рисунок 3.9 - Постатейное заполнение по доходной и расходной частей по каждому этапу

После проведения документа данные по БДР транслируются в документ «Контролируемые значения бюджетов» с видом доходов или расходов. Кроме того, в соответствии с рисунком 3.10, проведение документа формирует перечень определенных задач, которые необходимо выполнить сотруднику по данному проекту.

5) по задачам ведутся табеля рабочего времени сотрудников для дальнейшего подсчета заработной платы.

План проекта(ИСР, План поставок) TA0000118 от 10.02.2015 20:32:11

Главное Журнал задач Задачи Планируемые затраты Планируемые резуль... Планируемые этапы Показать фактические ... Показать целевые пока... Присоединенные файлы Еще...

Провести и закрыть Записать Провести Создать на основании Печать Операции Отображение иерархии задач Еще ?

Шалка документа

Номер: TA0000118 Дата: 10.02.2015 20:32:11 Организация: ООО "Помбиг-АСУ"

Контрагент: Филиал КЦА ДОЙТАГ Дрилинг ГмбХ (KCA DEUTAG Drilling) Договор: внедрение Directum

Проект: Внедрение Directum в КЦА Дойтаг. Подразделение: АСУ_1С

Этап	В оплату	В отгрузку	Дата начала	Дл.
1 Этап. Установка и проектирование	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16.02... 8:00:00	1
Установка базы данных	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16.02... 8:00:00	1
Настройка терминального доступа для удаленных пользователей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.02... 10:00:00	1
Установка Сервера основных служб	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.02... 10:00:00	1
Рабочее место пользователей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17.02... 10:00:00	1

Описание задачи	Время план	Время факт	Исполнитель
№ 005957, 02.02.2015, План внедрения DIRECTUM в компании ООО "КЦА ДОЙТАГ Дрилинг ГмбХ"	000:00	000:00	
№ 005958, 16.02.2015, 1 Этап. Установка и проектирование	000:00	000:00	

Рисунок 3.10 - Задачи по этапам проекта

На данном этапе заполнение плановой часть бюджетной системы завершено. Что касается сбора фактических данных, то в данном решении было принято сделать следующим образом. После выполнения задачи по табелям создаётся документ «Реализация товаров и услуг» и на основании этого документа создаётся документ «Бюджетная операция». Документ «Бюджетная операция» может заполняться и отдельно с видом доход или расход. Всю информацию по проекту план и факт можно посмотреть по отчету «Бюджет доходов и расходов», представленный на рисунке 3.11.

Отчет бюджет доходов и расходов										
Параметры: Период: 01.01.2001 - 31.12.2020 Отбор: Проект Равно "Office 365, Тех.поддержка СМИ"										
Проект Статья бюджета Период, месяц	Доход			Отклонение доход	Расход		Отклонение расход	Прибыль		
	Сумма доход контроль	Сумма доход исполнение	Сумма доход исполнение		Сумма расход контроль	Сумма расход исполнение		Плановая прибыль	Фактическая прибыль	Отклонение прибыль
Office 365, Тех.поддержка СМИ	108 000,00	108 000,00			27 300,00		27 300,00	80 700	108 000	-27 300
Оказание услуг	108 000,00	108 000,00						108 000	108 000	
01.06.2015 0:00:00	36 000,00	28 500,00		7 500,00				36 000	28 500	7 500
01.07.2015 0:00:00		4 500,00		-4 500,00					4 500	-4 500
01.08.2015 0:00:00	36 000,00	37 500,00		-1 500,00				36 000	37 500	-1 500
01.09.2015 0:00:00		1 500,00		-1 500,00					1 500	-1 500
01.10.2015 0:00:00	36 000,00	36 000,00						36 000	36 000	
ФОТ					27 300,00		27 300,00		-27 300	-27 300
01.06.2015 0:00:00					2 860,00		2 860,00		-2 860	-2 860
01.07.2015 0:00:00					2 860,00		2 860,00		-2 860	-2 860
01.08.2015 0:00:00					2 860,00		2 860,00		-2 860	-2 860
01.09.2015 0:00:00					2 860,00		2 860,00		-2 860	-2 860
01.10.2015 0:00:00					3 380,00		3 380,00		-3 380	-3 380
01.11.2015 0:00:00					3 120,00		3 120,00		-3 120	-3 120
01.12.2015 0:00:00					9 360,00		9 360,00		-9 360	-9 360
Итого	108 000,00	108 000,00			27 300,00		27 300,00	80 700	108 000	-27 300

Рисунок 3.11 - Отчет бюджет доходов и расходов

Таким образом, постановка системы бюджетирования является достаточно сложным и трудоемким процессом, требующая тщательного изучения всех аспектов деятельности предприятия и применения специального инструментария.

Результатом выполненных работ стала внедренная полнофункциональная система, как прошедшая этапы создания, тестирования, отработки методологических решений, так и отвечающая потребностям и особенностям ведения бизнеса компании.

Следует отметить, что данная методика даст положительный результат от внедрения только при применении современной автоматизированной системы, специально доработанной на базе 1С – Управление проектной деятельностью (далее УПД). Выгода заключается в том, что процесс установления целей стал быстрым (дни вместо месяцев).

Оценим эффект о внедрения разработанных рекомендаций в компании «Бизнес-Сенсорика».

3.2. Оценка эффективности в результате внедрения автоматизированной системы бюджетирования

В соответствии с таблицей 3.4 за первое полугодие 2016 г. получены положительные результаты от внедрения разработанных рекомендаций в

компании «Бизнес-Сенсорика», характеризующиеся приростом главных показателей, которые имеют место при принятии управленческих решений руководством компании: маржинальный доход, выручка в абсолютном выражении, выручка на одного сотрудника, выручка на 1 рубль заработной платы; выручка на 1 м² арендуемого помещения.

Таблица 3.4

Основные показатели деятельности компании «Бизнес – Сенсорика»
за период 2014-2016 гг.

Показатели	I полугодие 2014 г.	I полугодие 2015 г.	I полугодие 2016 г.	Тр 2015г. к 2014 г.,%	Тр 2016 г. к 2015 г.,%
Маржинальный доход	2 415 000	2 380 000	3 175 000	98,55	133,40
Количество сотрудников	32	40	35	125,00	87,50
Выручка в абсолютном выражении	34 500 000	34 000 000	38 500 000	98,55	113,24
Маржинальный доход на 1 сотрудника	75 469	59 500	90 715	78,84	152,46
Выручка на 1 сотрудника	1 078 000	850 000	1 100 000	78,85	129,41
Выручка на 1 руб. з/п	12,8	11,35	15,40	88,67	135,68
Выручка на 1 м ² арендуемого помещения	159,72	157,41	178,24	98,55	113,23

Где площадь арендуемого помещения = 360 м²; 1 м² = 600 руб.;

стоимость арендуемого помещения = 360*600 = 216 000 руб.;

Источник: составлено автором по данным управленческой отчетности

Данные показатели отражают положительную динамику показателей деятельности компаний за анализируемый период: увеличился уровень таких показателей, как маржинальный доход на 795 тыс. рублей; выручка на 4,5 млн. рублей; маржинальный доход на 1 сотрудника на 31,2 тыс. рублей; выручка на 1 сотрудника на 250 тыс. рублей; выручка на 1 руб. заработной платы на 4,05 рублей; выручка на 1 м² арендуемого помещения на 20,83 рублей. Это свидетельствует о том, что измененные инструменты управления являются на текущий момент эффективными для принятия целесообразных управленческих решений.

Эти изменения произошли за счет:

- усовершенствования основных бизнес-процессов компании;
- автоматизации документооборота в процессе взаимодействия отделов внедрения и сопровождения и системных инженеров;
- переориентации компании в продвижении рекомендуемых ИТ-продуктов согласно анализу «цена-качество»;
- исключения дублирующих функций у сотрудников;
- усовершенствованной организационной структуры компании;
- укрепления финансовой дисциплины со стороны клиентов за счет автоматизации процесса получения оплаты по счетам и возврата документов;
- эффективного распределения затрат по проектам на основе системы драйверов;
- рационального планирования денежных потоков компании для исключения кассовых разрывов;
- усовершенствования процесса распределения основных ресурсов компании (квалифицированных специалистов) по проектам.

Все сказанное позволяет сделать вывод, что практическая апробация разработанных в работе рекомендаций по формированию системы бюджетирования затрат на основе драйверов в ИТ-компании «Бизнес-

Сенсорик» подтвердила их результативность. Внедрение бюджетирования затрат на основе драйверов в практику финансового управления ИТ-компаниями позволило не только сформировать действенный механизм планирования и контроля денежных потоков, но и оптимизировало структуру бизнес-процессов и переориентировало в продвижении рекомендуемых ИТ-продуктов, что, в свою очередь, обеспечило компании прирост основных показателей финансовой деятельности.

Таким образом, формирование и внедрение авторской системы бюджетирования в компании «Бизнес-Сенсорика» заключается в разработке методической и методологической базы составления, контроля и оценки исполнения бюджета. Данная модель была модифицирована автором за счет необходимых инструментов и подходов других методик под нужды конкретной компании и отличается от классических моделей продвинутого бюджетирования (ДВВ-инструментарий и АВВ-метод), поэтому данный материал нельзя рассматривать как методический.

Постановка системы бюджетирования является достаточно сложным и трудоемким процессом, требующая тщательного изучения всех аспектов деятельности предприятия и применения специального инструментария. Результатом выполненных работ стала внедренная полнофункциональная система, как прошедшая этапы создания, тестирования, отработки методологических решений, так и отвечающая потребностям и особенностям ведения бизнеса компании. Следует отметить, что данная методика даст положительный результат от внедрения только при применении современной автоматизированной системы, специально доработанной на базе 1С – Управление проектной деятельностью (далее УПД). Выгода заключается в том, что процесс установления целей стал быстрым (дни вместо месяцев).

Предложенная в работе авторская методика формирования бюджетирования затрат может быть рекомендована для внедрения в ИТ-компаниях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существующие теоретические исследования авторов научных работ не отражают современный подход ведения бизнеса в отношении разработки системы бюджетирования, а также специфику ее внедрения в организации. Поэтому автором работы выражается своя точка зрения относительно трактовки понятия «бюджетирование», под которым понимается системное автоматизированное решение на уровне отдельного отдела или всей организации, обеспечивающее эффективное управление финансами и бизнес-процессами организации и достижение роста финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости организации через ключевые показатели эффективности и модели управления финансами.

Данное определение соответствует актуальным сегодня вопросам выбора автоматизированной системы для конкретной организации (3-ий этап внедрения системы бюджетирования) и ее доработки под конкретные особенности и потребности (ориентация на постоянно изменяющиеся экономические условия ведения бизнеса и потребности организации). Успешное внедрение системы бюджетирования в компании зависит не только от выделения характерных особенностей системы, но и выбора приложения для ее автоматизации.

Проведенный анализ степени проработанности теоретической и методической разработанности вопросов операционного бюджетирования в IT-компаниях позволил сделать вывод, что разработанные методы финансового планирования носят общеэкономический характер и не адаптированы к специфике IT-компаний. Разработка системы бюджетирования начинается с полной диагностики компании, которая включает в себя анализ особенностей компании, ассортимента предоставляемых услуг и IT - продуктов и их оценка качества и стоимости, SWOT-анализ и др. По результатам диагностики выявляются проблемы

финансово-хозяйственной деятельности компании, которые учитываются при формировании миссии и стратегии IT-компании.

К IT-компаниям (компании информационно-технологической отрасли) относятся только те организации, которые осуществляют разработку и реализацию программ для ЭВМ, баз данных на материальном носителе или в электронном виде или оказывают услуги по разработке, адаптации, модификации программ для ЭВМ и баз данных, а также по их установке, тестированию и сопровождению. IT-компании предоставляют полный спектр услуг по автоматизации управления и учета на предприятиях, вследствие чего систему бюджетирования целесообразно разбить по основным направлениям ее деятельности: дистрибуция ИС-продуктов; установка и поддержка оборудования и ПО; деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов; обучение пользователей и IT-специалистов; продажа оборудования.

Отличительными особенностями деятельности IT-компаний от деятельности других коммерческих организации выражается в том, в структуре используемых ресурсов преобладают ограниченные трудовые ресурсы (высококвалифицированный персонал: IT-специалисты и консультанты); каждый этап проекта стандартизирован и имеет фиксированную продолжительность; параллельное развитие компании в нескольких сегментах; высокие риски во вложения в интеллектуальный капитал и в новые технологии; нестабильность денежных потоков; основными затратами выступают ФОТ, налоги и аренда помещения; большая часть бизнес-процессов в компании автоматизированы; деятельность компании ведется в разрезе проектов; каждый специалист задействован на нескольких проектах и работает в рамках нескольких продуктов. В связи с этим, ограничивающими лимитирующими факторами, влияющие на финансовую деятельность предприятия, выступают численность работающих; структура линейки продуктов; объем продаж; количество сертифицированных специалистов; стоимость кредитных

ресурсов; высокий уровень налогообложения; недостаточная платежеспособность потенциальных клиентов

Вышеперечисленные особенности позволяют сделать вывод о том, что ИТ-компании являются зарплатоемкими организациями, у которых главным ограниченным ресурсом выступают квалифицированные специалисты. В результате, следующие показатели имеют место при принятии управленческих решений руководством компании: маржинальный доход, выручка в абсолютном выражении, выручка на одного сотрудника, выручка на 1 рубль заработной платы; выручка на 1 м² арендуемого помещения. За анализируемый период (2013-2015гг.) данные показатели продемонстрировали понижательную динамику: снизился уровень таких показателей, как маржинальный доход на 140 тыс. рублей; выручка на 2 млн. рублей; маржинальный доход на 1 сотрудника на 44,3 тыс. рублей; выручка на 1 сотрудника на 633 тыс. рублей; выручка на 1 руб. заработной платы на 5,3 рублей; выручка на 1 м² арендуемого помещения на 9,26 рублей.

Анализ структуры проектов показал, что подавляющее количество проектов в компании (80,48%) реализуется на продуктах 1С, в основном 1С:Бухгалтерия и 1С:ЗУП (по 36,58% соответственно). В то время как, анализ «цена-качество» предоставляемых продуктов и сопутствующих услуг» доказал, что наибольшей конкурентоспособностью среди основных ИТ-продуктов обладают такие продукты, как «Directum», «Elma» и «Oktell» при уровне качества 36,96, 42,07 и 46,37 и уровня стоимости 0,48, 1,46 и 1,96 соответственно. Именно эти продукты компании «Бизнес-Сенсорика» следует продвигать, так как обладают наиболее высоким запасом уровня конкурентоспособности 3,44 , 3,07 и 0,59 соответственно.

Кроме того, проведенный анализ финансово-экономического состояния ИТ-компании «Бизнес - Сенсорика» выявил часть нерешенных проблем, выраженных в неспособности компании осуществлять целесообразное финансовое обеспечение своей коммерческой деятельности в результате неэффективности существующей системы управления ресурсами (в т. ч.

финансовыми и трудовыми). Более того, развитие и ужесточение конкуренции в сфере информационных технологий обуславливает необходимость мобилизации всех внутренних резервов, а также пересмотра существующих методов управления в компании, которые уже не могут обеспечить эффективное развитие и устойчивое финансовое положение.

Следовательно, это свидетельствует о том, что данные инструменты управления являются неэффективными для принятия целесообразных управленческих решений, что обуславливает поиск эффективных инструментов и модели управления для оптимизации затрат деятельности, а также для повышения контроля за движением денежных потоков. Внедрение новой системы бюджетирования должна позволить быстрое реагирование на внутренние и внешние изменения для оптимизации работы по направлениям деятельности и достижения финансовой устойчивости и эффективности компании.

По мнению автора работы, инструментом, позволяющим сформировать современную систему финансового планирования в IT-компании «Бизнес-Сенсорика», выступает авторская методика, разработанная на основе бюджетирования затрат на основе драйверов, которое позволяет скорректировать курс развития компании для оптимизации ее деятельности с помощью ведения постоянного мониторинга ее финансово-хозяйственной деятельности. Этот метод бюджетирования наиболее оптимальный для компании, потому что при бюджетировании затрат на основе драйверов, во-первых, управление затратами можно вести в разрезе отдельных операций, а не продуктов и не подразделений; во-вторых, распределить эти затраты через выделенные драйверам затрат видов деятельности; в-третьих, отсутствует строгая последовательность процесса планирования, а также подразумевается применение сокращенных логических цепочек прослеживания затрат до продукта или потребителя, что в совокупности все это позволяет сэкономить ограниченные трудовые ресурсы для внедрения новой системы бюджетирования, сократить лишнюю информацию при

принятии управленческих решений и получить необходимую оперативную информацию без проведения трудоемкого анализа. Авторская методика состоит из последовательных общепринятых этапов внедрения системы бюджетирования, описанных в приложении 8.

Формирование и внедрение авторской системы бюджетирования в компании «Бизнес-Сенсорика» заключается в разработке методической и методологической базы составления, контроля и оценки исполнения бюджета. Данная модель была модифицирована автором за счет необходимых инструментов и подходов других методик под нужды конкретной компании и отличается от классических моделей продвинутого бюджетирования (DBB-инструментарий и АBB-метод), поэтому данный материал нельзя рассматривать как методический.

Постановка системы бюджетирования является достаточно сложным и трудоемким процессом, требующая тщательного изучения всех аспектов деятельности предприятия и применения специального инструментария. Результатом выполненных работ стала внедренная полнофункциональная система, как прошедшая этапы создания, тестирования, отработки методологических решений, так и отвечающая потребностям и особенностям ведения бизнеса компании. Следует отметить, что данная методика даст положительный результат от внедрения только при применении современной автоматизированной системы, специально доработанной на базе 1С – Управление проектной деятельностью (далее УПД). Выгода заключается в том, что процесс установления целей стал быстрым (дни вместо месяцев). Предложенная в работе авторская методика формирования бюджетирования затрат может быть рекомендована для внедрения в IT-компаниях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бариев, Б.Ф. Принципы построения учета затрат и ценообразования в ИТ-аутсорсинговой компании/Б.Ф. Бариев//Актуальные проблемы экономики и права.-2011.-№ 4(20).- С. 121-125
2. Бойко, Н. Бюджетирование. Формирование модели и ее внедрение/ Н. Бойко, В. Логунов//Актуальная бухгалтерия.-2013-№ 8
3. Борисовский, И. Технология постановки управленческого учета в компании. Основные этапы и нюансы / И. Борисовский, Г. Сухов. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.topsbi.ru/default.asp?artID=1343> (дата обращения 04.02.16)
4. Буторина, Г.Ю. Бюджетирование как инструмент управления.- [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.budtech.ru/budgeting.html> (дата обращения 02.02.16)
6. Ваганов, А.П. Бюджетирование по процессам.- [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://iteam.ru/publications/finances/section_12/article_2985 (дата обращения: 05.04.16)
7. Валиков, И.Б. Методика управленческого учета накладных расходов/И.Б. Валиков//Экономические науки.-2010.-№ 8(69).-С. 148-152
8. Вахрушина М.А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса : методика и организация поставки: монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова; Финансовый университет при правительстве РФ.-М.: ИНФРА-М, 2015- 111
9. Гафурова, Г.Н. Бюджетирование как основной инструмент в системе управления предприятием// Г.Н. Гафурова, Е.А. Свистунова.- Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии.- № 6.- 2013.- 6 с.

10. Григорьев, О.В. Бюджетирование в холдинге: алгоритм совершенствования/ О.В. Григорьев//Российское предпринимательство. -№ 12 (2).- 2009. - 8с.
11. Гэбэй, Джонантан. Бостонская матрица. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://consultart.ru/2010/04/387>(дата обращения: 30.05.10).
12. Деловой климат в малых организациях сферы информационно-технологических услуг – М.: НИУ ВШЭ, 2015. – 8 с.
13. Деловой климат в сфере услуг в I квартале 2016 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2016 – 25 с.
14. Добровольский, Е. Бюджетирование: шаг за шагом /Е. Добровольский, Б. Карabanов, П. Боровко, Е. Глухов, Е. Бресла. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.
15. Евдокимов, Н.А. Бюджетирование на основе видов деятельности (Activity Based Budgeting) - правильное и не правильное применение/Н.А. Евдокимов// Российский Экономический Интернет Журнал.-2004.- 9 с.
16. Ермакова, Н.А. Процессно-ориентированная система управленческого учета/Н. А. Ермакова//ВЕСТНИК ОГУ.-2005.-№2.- С.80-86
17. Ильина, М.Е. Оценка стоимости компаний информационно – технологического сектора (ИТ-сектора)/ М.Е. Ильина, В.В. Назарова// НАУКОВЕДЕНИЕ.-№ 3 (май – июнь).- 2014.-С.1-27
18. ИТ-стратегия России/ гл. ред. Казак М.– М: СNews, 2013. – №70.-120 с.
19. Казанцев, К.А. Моделирование бизнес-процессов при постановке бюджетирования/Казанцев К.А., Кунщиков В.Г.// Справочник экономиста.-2004.- №12
20. Как разработать и внедрить систему управленческого учета на предприятии // Финансовый директор. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/93900/> (дата обращения 18.02.16)

21. Кизилов, А.Н. Практические аспекты постановки системы управленческого учета и контроля в коммерческих организациях/А.Н. Кизилов, Д.В. Богатый//Бухгалтер и закон.-№2.-2015.- 21 с.
22. Кондратьев П.В. Построение современных систем поддержки принятия решений в бюджетировании/П.В. Кондратьев// Вестник МГТУ «Станкин».-№3(22).-2012.-С.161-163
23. Концепция подсистемы «Бюджетирование».- [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://stimul.kiev.ua> (дата обращения 04.02.16)
24. Корнева, О.В. Формирование процессно-ориентированного бюджетирования на береговых рыбоперерабатывающих предприятиях (на примере калининградской области): дис. ... канд.экон. наук: 08.00.10/ Корнева Ольга Владимировна.- СПб.,2016.- 195 с.
25. Кудашева, Ю.С. Совершенствование методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка: дис. ... канд. экон. наук:08.00.10 /Кудашева Юлия Сергеевна. - Ставрополь,2007.-186 с.
26. Кукушкина, Е.В. Возможности АBB метода в отечественной практике Е. В. Кукушкина// Бухгалтерский учет. Экономический анализ. -2012.- № 11 (35).– С. 65-77
27. Курганская, Е.В. Современные подходы к бюджетированию/Е.В. Курганская//Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук.-№ 5.-2011.-4с.
28. Левушкина Н. В. Сравнительная характеристика методик бюджетирования деятельности предприятий/ Н.В. Левушкина, Л. М. Макарова // Молодой ученый. — 2013. — №4. — С. 253-257.
29. Меняева, В.А. Бюджетирование расходов организации в стратегическом управленческом учете/ В.А. Меняева//Аудит и финансовый анализ.- 2011.№1. С. 268-272
30. Новая наука: проблемы и перспективы: Международное научное периодическое издание по итогам Международной научно -

- практической конференции (04 декабря 2015 г., г. Стерлитамак). /в 2 ч.
Ч.1 -Стерлитамак: РИЦ АМИ, 2015. – 265 с.
31. «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)»: [приказ Минэкономки РФ от 1 октября 1997 г. N 118]
 32. «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования». [федер. закон от 24.07.2009 N 212-ФЗ (ред. от 29.12.2015)].
 33. Официальный сайт ООО «Бизнес-Сенсорика».- [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bsens.ru/> (дата обращения: 05.12.15).
 34. Пестравкин, А.А. Бюджетирование в системе стратегического управления финансами промышленного предприятия:): автореф. дис. ... канд. Экон. наук: 08.00.10. / А.А. Пестравкин.- М,2013.-24с.
 35. Попов, М.Л. Особенности управления высокотехнологичными информационными компаниями/М.Л. Попов//Менеджмент в России и за рубежом.-2001.-№ 4.- 3с.
 36. Сафаров, А. Вредные бюджеты: полезные советы /А. Сафаров//Консультант.-№9.-2011.- 4 с.
 37. Савчук В. П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия: учеб. пособие / В. П. Савчук — М.: Инфра - М, 2011.- 96 с.
 38. Словарь: бухгалтерский учет, налоги, хозяйственное право. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://normative_reference_dictionary.academic.ru (дата обращения: 26.11.15).
 39. Словарь бизнеса. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/glossary/>
 40. Смирнова, Н.В. Особенности системы бюджетирования предприятий сферы услуг/Н.В. Смирнова, Д.Н. Смирнов//Экономические науки.-№ 3(23).-2010.- С.60-66

41. Соколов, А.Ю. Концептуальная модель продвинутого бюджетирования на основе принципов системы DBB/ А.Ю. Соколов//Вестник КГФЭИ.- 2011.-№ 3(24).- С. 56-60
42. Уроженко, В.В. Применение метода TD ABC для оценки себестоимости банковского продукта/В.В. Уроженко//Управление в кредитной организации.-2005.-№3.-5с.
43. Харакоз, Ю.К. Практические рекомендации по организации бюджетирования/Ю.К. Харакоз//Аудитор. – 2014. – N 8.-11 с.
44. Харитонова, Г.Г. Процессный подход в управленческом учете и бюджетировании/Г.Г. Харитонова Г.Г.//Экономический анализ: теория и практика.-№3(258).-2012.-С.39-42
45. Храпова, Е. В. Финансовое планирование с использование блок — схем // Сибирский торгово — экономический журнал. — 2010. — № 10.- С.40-44
46. Хоуп, Джереми. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов/Джереми Хоуп, Робин Фрейзер: пер. с англ. Р.В. Кащеев.-М.: ООО «Вершина», 2005.-256 с.
47. Хоуп, Джереми. За гранью бюджетирования: как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов/Д. Хоуп, Р. Фрейзер; пер. с англ. Р.В. Кащеева.-М.:Вершина, 2007-270с.
48. Хруцкий В.Е. Системы бюджетирования: семь шагов по эффективной постановке бюджетирования/ В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий.- М.: Финансы и статистика,2007.-174 с.
49. Черных, И. Н. Организация учета затрат по центрам ответственности: учебное пособие / И. Н. Черных, З. Ч. Хамидуллина. — М. КНОРУС,2010-160с.
50. Чупахина, Н.И. Теоретические основы создания управленческого учета в АПК/Н.И. Чупахина//Аудит и финансовый анализ.-2007.-№ 7.- 18 с.

51. Шендрик, И. Сложности бюджетирования затрат на персонал/И. Шендрик//Кадровая служба и управление персоналом предприятия.-№ 6.-2012.- 7 с.
52. Шим, К. Основы бюджетирования и больше. / Джай К Шим, Джойл Г. Сигел// Справочник по составлению бюджетов: пер. с англ. М.: Вершина, 2007. – 368 с.
53. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и сервис, 2001.-544 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Оценка существующих подходов к определению термина «бюджетирование»

Автор	Сущность	Положительные черты	Недостатки
1	2	3	4
I группа экономистов, рассматривающая бюджетирование как процесс, в т.ч. В.В. Гамаюгов, А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров, Т.В. Сизова			
Кот А. Д.	Бюджетирование – это процесс трансформации планов деятельности компании в показатели доходов и расходов, платежей и поступлений.	Такое бюджетирование обеспечивает компании финансовую прозрачность, показывая, как планы организации скажутся на ее финансовом состоянии.	Бюджетирование рассматривается авторами ограниченно, в аспекте составления планов и смет.
Бочаров В. В.	Бюджетирование – это процесс разработки и формирования плановых бюджетов, объединяющих планы руководства предприятий.	Автор указывает в определении основное назначение бюджетирования – формирование бюджетов.	
Апчерч А.	Бюджетирование – это процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей	Бюджетирование определяется как элемент управления эффективностью работы подразделений предприятия.	В определении отсутствует стратегическая ориентация бюджетирования.
Хруцкий В.Е.	Бюджетирование – это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана, охватывающего все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным подпериодам	Бюджетирование рассматривается не только как процесс формирования бюджетов, но и как процедура контроля их исполнения и анализа возникающих отклонений.	В определении автором делается большой акцент на принадлежность бюджетирования к финансовому планированию.
II группа экономистов, рассматривающая бюджетирование как систему			
Самочкин В. Н.	Бюджетирование – это система согласованного управления подразделениями предприятия в условиях динамично изменяющегося, диверсифицированного бизнеса	Бюджетирование рассматривается автором как инструмент управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды.	Не отражены элементы, обеспечивающие согласованное управление подразделениями
Бурцев В. В.	Бюджетирование – это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать экономические показатели	Бюджетирование рассматривается как элемент управления бизнес-процессами организации.	Автор рассматривает бюджетирование только в аспекте краткосрочного

1	2	3	4
Шим Д. К. Сигел Д. Г.	Бюджетирование – это распределенная система согласованного управления деятельностью подразделений предприятия. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план или стандарт, формализующий ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде. В конце – он играет роль измерителя, позволяющего менеджеру управлять по отклонениям: сравнивать полученные результаты с запланированными и корректировать дальнейшую деятельность	Авторы дают достаточно обоснованное определение, где бюджетирование рассматривается как технология управления предприятием, позволяющая оценить и повысить эффективность работы компании.	Определения приведены авторами достаточно объемно по содержанию.
III группа экономистов, рассматривающая бюджетирование как технологию			
Кочнев А. Ф.	Бюджетирование – это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей	Бюджетирование рассматривается автором в стратегическом аспекте, как инструмент воплощения стратегии предприятия.	Стратегически ориентированное бюджетирование должно строиться на основе как финансовых, так и нефинансовых показателей.
Немировский И. Б. Старожукова И. А.	Бюджетирование – это важная управленческая технология, с помощью которой можно спланировать, а впоследствии дать финансовую оценку и управлять финансовыми потоками как отдельно взятого бизнеса, фирмы в целом, подразделения, бизнес-процесса, так и любого другого выделенного объекта бюджетирования	Авторы подчеркивают в определении, что бюджетирование – это, прежде всего, управленческая технология, с помощью которой, в частности, можно управлять бизнес-процессами предприятия.	

Источник: [24, с.18-19]

По мнению В.Е Хруцкого, внедрение системы бюджетирования состоит из трех этапов. Первый этап – это технология, который включает в себя набор следующих элементов:

- назначение (цели и задачи, целевые показатели);
- виды и наборы бюджетов различных уровней (основные, операционные, вспомогательные и дополнительные);
- схемы консолидации бюджетов (сводные и мастер-бюджеты различных уровней);
- форматы основных и операционных бюджетов;
- принципы бюджетирования, финансового планирования и контроля.

Второй этап (организация) состоит из ключевых элементов:

- финансовая структура (набор центров ответственности (далее ЦФО) и учета, мест возникновения затрат, других объектов финансового планирования);
- бюджетный период и его структура;
- шаг и смена скользящего финансового планирования;
- регламент бюджетирования и бюджетного контроля (порядок составления, согласования, консолидации и утверждения бюджетов);
- распределение функций и ответственности в бюджетном процессе по уровням управления;
- график документооборота как модель бизнес-процесса бюджетирования;
- система организационно-распорядительных форм и документов.

Третий этап (автоматизация) предполагает наличие таких элементов, как:

- требования к компьютерным программам;
- требования к формам подготовки и ввода исходной информации.

Также специалисты автоматизации программных продуктов выделяют дополнительным этапом диагностику существующей системы управления в компании.

Конечным результатом отработки бюджетного регламента является составление модели бизнес-процесса, называемого бюджетированием. Такой моделью является график документооборота. Это достаточно давно известный управленческий инструмент. Необходимо просто уметь его применительно к внутрифирменному бюджетированию. Для разработки регламента на стадии первоначального составления бюджетов (и для 3-ей, и для 4-ой стадий бюджетного цикла) и составления диаграммы потока необходимо:

1. определить задачи на базе принципиальной технологической схемы составления бюджетов компании, добавив необходимые дополнительные формы (сопутствующий документооборот);
2. распределить ответственность между должностными лицами за подготовку и согласование отдельных бюджетных форм и документов;
3. рассчитать сроки выполнения этих операций (подготовки документов), исходя из предельного срока утверждения конечного результата (итогового бюджета) первым должностным лицом. [48, с. 110].

Сравнительная характеристика подходов к методике бюджетирования

Методика Признак сравнения	Традиционное бюджетирование	Activity based budgeting (ABB)	Driver-based budgeting (DBB-метод)	Альтернативный (адаптированный)
Планирование косвенных затрат	путем закладывания в бюджет избыточных расходов, либо, не учет некоторых затрат	управление затратами в разрезе отдельных операций, а не продуктов и не подразделений; распределяют согласно драйверам затрат видов деятельности	управление затратами в разрезе отдельных операций, а не продуктов и не подразделений; распределяют согласно драйверам затрат видов деятельности	По мере потребностей
внесение значительных изменений (изменение логики работы самих подразделений)	нет	да	нет	да
Наличие строгой последовательности в планировании	нет	Строгая последовательность планирования: затраты подразделения – драйверы ресурсов – виды деятельности – драйверы видов деятельности – конечные объекты бюджетирования затрат (продукты, потребители)	отсутствует строгая последовательность процесса планирования. Используются только те драйверы, которые в реальности рассчитываются или без труда могут быть рассчитаны в подразделении	отсутствует строгая последовательность процесса планирования
Методика планирования затрат	Различные методы: директ-костинг (краткосрочный период)	ABC-метод	на основе целевых норм (TSC-метод), методику планирования затрат по стадиям жизненного цикла продукта	

Принцип планирования	метод прироста – на будущий период закладываются показатели достигнутых затрат и доходов	Возможность формирования бюджета фактически «на нулевой основе» (zero-based budget)	Возможность формирования бюджета фактически «на нулевой основе» (zero-based budget)	Без создания бюджета
Источник формирования показателей бюджета	Основываясь на информацию прошлых периодов	Исходя из оценок	На основе определения системы драйверов и логики расчета целевых затрат	
возможность определения эффективности использования ресурсов	нет	есть	есть	есть
С чего начинается бюджетирование	Составление бюджета продаж; формирование бюджетной программы	Составление бюджета продаж; формирование бюджетной программы		
Трудоемкость метода	средний	Сложный и трудоемкий	Средняя или низкая трудоемкость работ	
Возможность внедрения, минуя стадии традиционного бюджетирования	-	невозможно	да	да
Корректировка модели	Корректировка по мере необходимости	модель АВВ необходимо корректировать при изменении		ежеквартально

		бизнес-процессов		
Одновременное содержание стоимостных и натуральных показателей	нет	есть	есть	есть
Возможность интеграции с целевым и стратегическим и целевым бюджетированием	нет	да	да	да
Включение расходов по з/п основных рабочих	В состав прямых расходов	В состав косвенных затрат видов деятельности, т.к. в гибких автоматизированных процессах и производствах доля прямых затрат составляет незначительную величину и ее, как правило, не выделяют	-	-
Анализ прямых затрат	стандарт-костинг (включаются материало- и трудозатраты)	Аналогичен стандарт-костинг, включаются только материальные затраты	-	-

Метод калькуляции затрат	Определение ресурсов деятельности-распределение по сферам-распределение прямых и косвенных издержек-формирование статей калькуляции	Определение ресурсов деятельности-распределение по сферам-детализация затрат по бизнес-процессам и видам деятельности – поглощение видов деятельности объектами затрат и калькулирование себестоимости	-	-
Поход способствует созданию стоимости	Не способствует, концентрирует внимание на входных параметрах, а не на выходных результатах	Планирование на создание стоимости каждым сотрудником	Планирование на создание стоимости каждым сотрудником	Планирование на создание стоимости каждым сотрудником
Увязка деятельности	-	операционную деятельность с финансовым процессом	-	-
Управленческий цикл состоит из этапов:	планирование, реализацию, контроль и анализ;	планирование, реализацию, контроль и анализ;	планирование, реализацию, контроль и анализ;	
Учет ведется в разрезе:	ЦФО, ЦФУ (центры финансового учета)	ЦФО, ЦФУ (центры финансового учета)	Постатейный разрез	Отдельных проектов
Цикличность учета	да	да	да	-
Разнообразие бюджетных форм	Большое количество бюджетных форм	да	да	скользящие прогнозы,

	<p>низшего уровня (планы продаж, сметы затрат), 3 бюджетные формы верхнего уровня (план прибылей и убытков, план движения денежных средств и балансый лист)</p>			<p>систему сбалансированных показателей, измерение показателей производительности и услуг с ориентацией на процессы, бенчмаркинг, непрерывное планирование</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Источник: составлено автором работы

Примеры внедрения системы бюджетирования альтернативным способом

1) Компания Vorealis упразднила процесс бюджетирования в 1995 году. Она заменила его набором инструментов, среди которых были: процесс сравнения с эталонными отраслевыми показателями, сбалансированная система показателей, процессно-ориентированное управление и скользящие прогнозы.

Руководство компании для принятия управленческих решений стало использовать вместо финансовой отчетности (доступной небольшому числу пользователей) сравнительные таблицы, основанные на ключевых показателях, размещаемых на открытых веб-сайтах и стенах офиса.

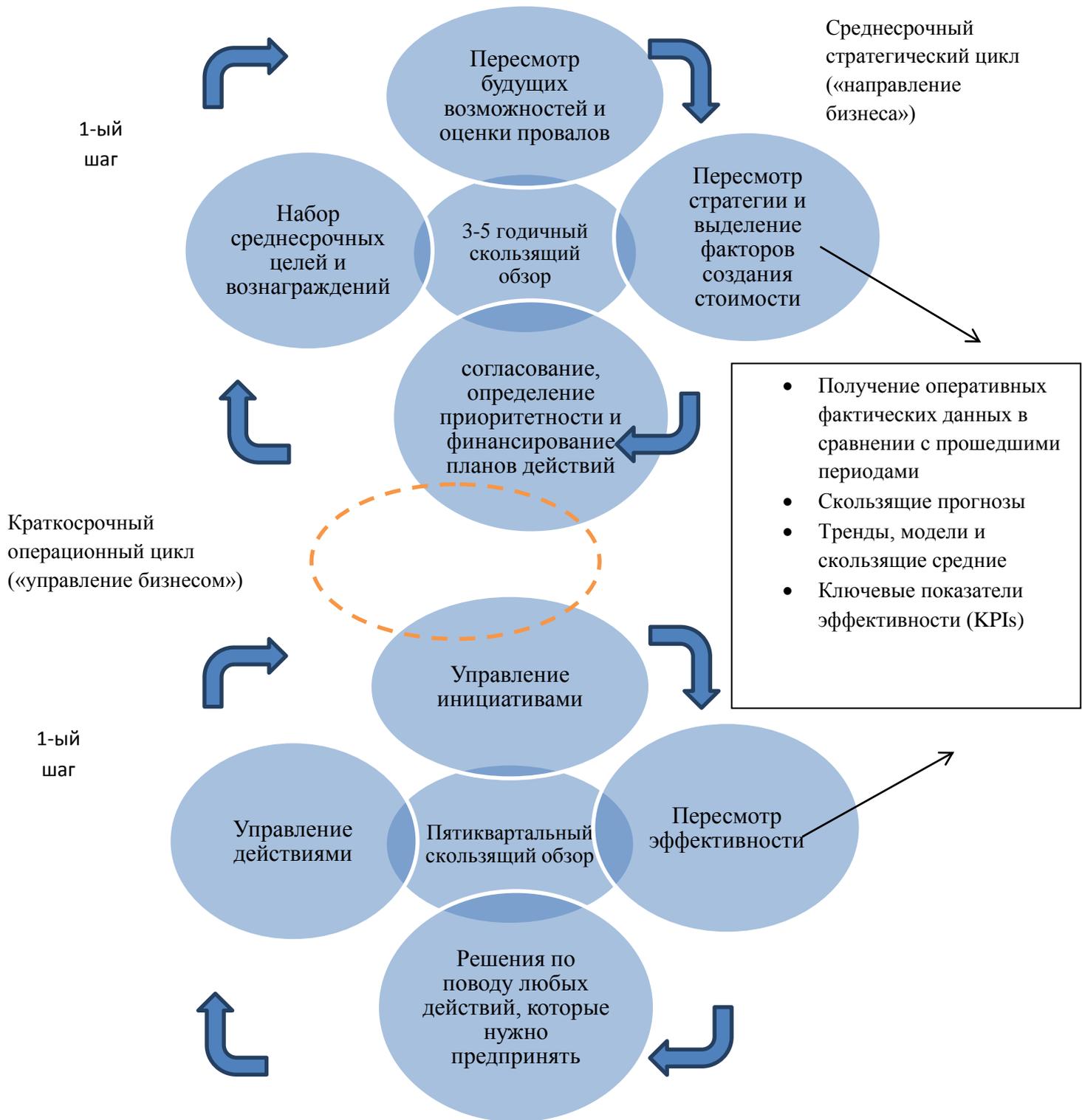
2) Компания Rhodia отказалась от системы управления бюджетами в 1999 году, разработав четко определенную методологию замены традиционных процессов планирования и подготовки бюджета.

Сейчас компания использует кратко- и среднесрочные циклы управления эффективностью, для того, чтобы следить за развитием и принимать решения по поводу дальнейших действий. На рис. 3 представлены два цикла управления эффективностью. Первый показывает среднесрочные цели и стратегию (которые задают направление движения бизнеса), второй – краткосрочную эффективность (осуществляет управление бизнесом).

3) Банк Svenska Handelsbanken устранил процесс подготовки бюджета в 1972 году. Это сложившаяся ситуация, заключающаяся в синтезе адаптивного процесса управления и радикальной децентрализации, а достигнутые результаты – исключительны.

Ключевыми принципами стабильного процесса управления эффективностью являются конкурентная борьба, общее распределение вознаграждения, механизм закрепления клиентов за отделениями, вера в

собственные возможности, принятие решений на уровне непосредственных исполнителей, а также сравнительные показатели.



Направления деятельности и управление ею с использованием адаптивного процесса в компании Rhodia

Источник: [47, с. 75]

Замена процесса управления бюджетом в компании Boreal, представленная Бьярте Богнес

Бюджет использовался в следующих целях	Средства достижения
Установка целевых заданий	Среднесрочные относительные целевые задания (если требуются значительные улучшения, используются эталонные показатели)
Инициативы по улучшению	Действия, вытекающие из пересмотров стратегии
Определение приоритетов и распределение ресурсов для инвестиций	Мелкие проекты – утверждение на местах (отчеты о тенденциях). Средние проекты – утверждение на местах или в центре (различные предельные коэффициенты). Крупные проекты – централизованное утверждение (в каждом случае)
Координация планов и действий	Связи между процессами (через информационные системы). Соглашения об уровне обслуживания между сервисными подразделениями центрального офиса и операционными подразделениями
Контроль постоянных затрат	Отчет о тенденциях и скользящие средние. Сравнительный анализ показателей (Benchmarking).
Контроль эффективности	Оперативные фактические данные в сравнении с предыдущим периодом. Скользящие прогнозы (например, на пять кварталов вперед). Ключевые показатели эффективности (KPI) относительно предыдущего года, конкуренции и т. д. (включая сводные таблицы). Тренды
Делегирование полномочий	Передача полномочий по ответственности за ключевые показатели эффективности (KPI) операционной команде

Источник: [47, с.77]

Современные модели и инструменты

1. Модели акционерной стоимости (Shareholder Value Models) приводят решения внутренних менеджеров в соответствии с ожиданиями и интересами внешних акционеров – предоставляют информацию для принятия решений с учетом их влияния на стоимость компании.

2. Модели эталонного сравнительного анализа (Benchmarking models) приводят целевые задания в соответствие с внешним и внутренним передовым опытом и отражают результаты в виде рейтинговых листов – предоставляет информацию для конкурентных сравнений и рейтингов.

3. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) задает стратегические рамки для принятия решений на местах и дает влияющие ключевые показатели эффективности (KPI), которые говорят менеджерам о достижении стратегических целей – предоставляет влияющие ключевые показатели и рамки для принятия стратегических решений.

4. Процессно-ориентированное управление (Activity-Based Management) информирует менеджеров о причинах затрат и, таким образом, дает инструмент для более полного понимания вклада отдельных продуктов, каналов продаж и клиентов в чистую прибыль – предоставляют информацию о прибыльности клиентов и ограничений по производственной мощности.

5. Модели управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management) направляют действия менеджеров на определение и удовлетворение потребностей клиента с прибылью – предоставляют информацию о поведении клиентов.

6. Информационные системы масштаба предприятия и скользящие прогнозы (Enterprisewide Information Systems and Rolling Forecasts) – предоставляют оперативные фактические данные, скользящие прогнозы, а также информацию о рынке.

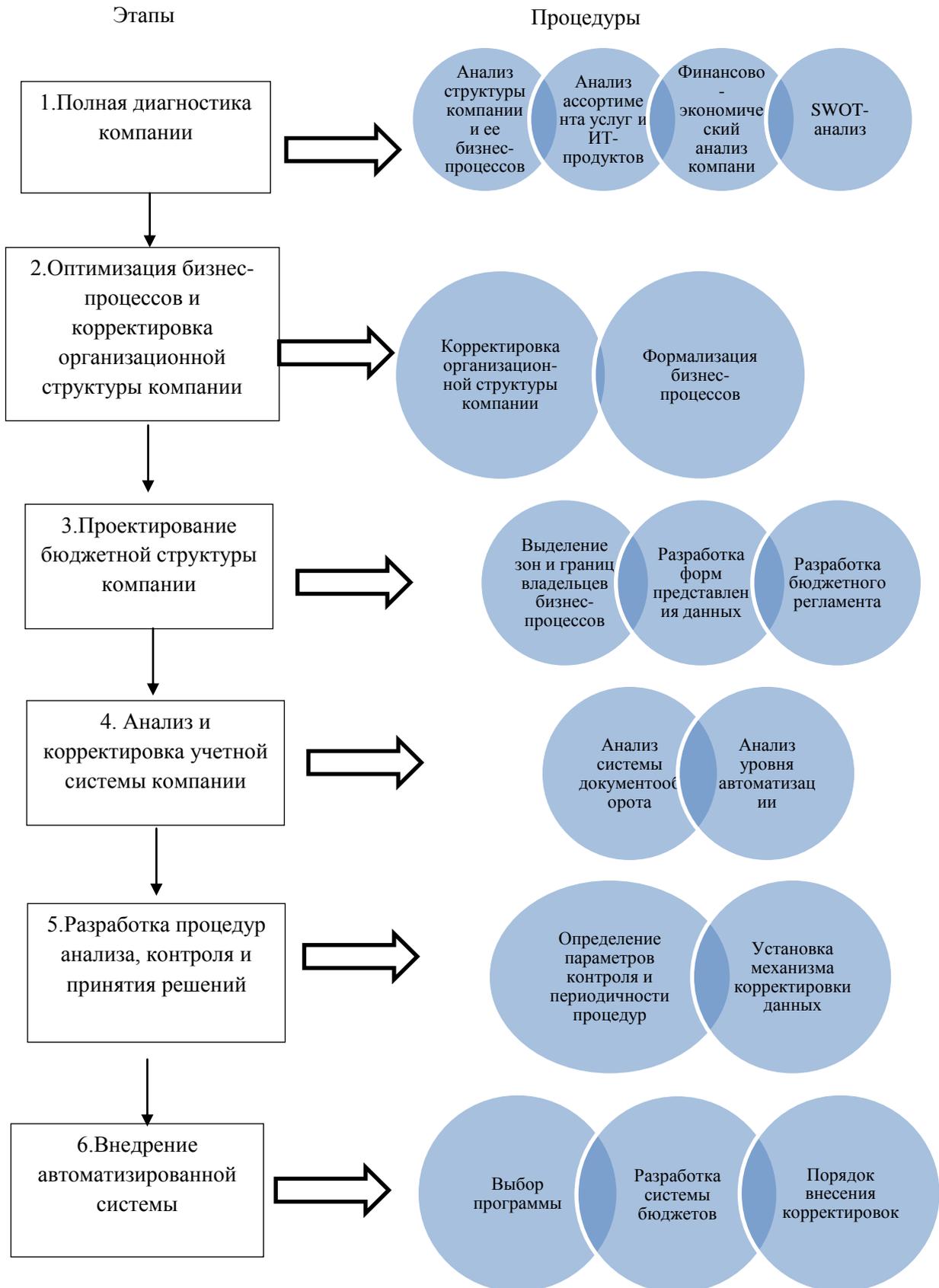
Источник: [47, с.79]



Организационная структура компании «Бизнес-Сенсорика»

Источник: составлено автором работы

Этапы внедрения системы бюджетирования в компании «Бизнес-Сенсорика»



Источник: [24,с.104]

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Выдержка по наложению бюджетной модели на процессы и ЦФО по
расходной части

Бюджет	Процесс	ЦФО	Статья бюджета
Бюджет затрат на продвижение и развитие	Руководитель	Согласно драйверам затрат	ФОТ
			Амортизация
			Аренда помещения
			Услуги связи
			Представительские расходы
			Развитие персонала и мотивация
			Командировки служебные
			Корпоративные расходы
			Транспортное обеспечение
			Компенсация расходов АУП
Бюджет затрат на сопровождение IT-продукта	Поэтапная /полная сдача работ по проекту (сопровождение)	ОСiP	ФОТ
			Командировки служебные
			Амортизация
			Аренда помещения
			Услуги связи

Источник: составлено автором работы