

Особенности автоматизации бюджетного управления на предприятиях транспортной отрасли

Разнородность предприятий транспортной отрасли и специфика работы ее предприятий определяют разную приоритетность автоматизации наиболее важных бизнес-процессов в этих компаниях. Одной из наиболее важных и первоочередных задач в этой области является автоматизация бюджетного процесса, которая позволит транспортным компаниям расширить возможности планирования и анализа данных и при этом дает возможность снизить риски, связанные с человеческим фактором, повысить уровень контроля и ответственности сотрудников, сократить время принятия решений и обеспечить их обоснованность.

Наряду с такими общими задачами, как автоматизация финансового учета и документооборота, можно выделить и другие устойчивые потребности предприятий транспортной отрасли в сфере ИТ, а именно:

- ▶ диспетчеризация, поддерживающая непрерывный производственный процесс;
- ▶ построение логистических цепочек, решение задач прогнозирования, планирования и анализа маршрутов (использование наименьшего количества транспортных средств и оказание услуг за меньшее время);
- ▶ управление техническим обслуживанием и ремонтом;
- ▶ управление основными средствами;
- ▶ управление перевозками;
- ▶ организация сбыта услуг.

На предприятиях транспортной отрасли из-за большого количества узких (с точки зрения комплексной автоматизации) бизнес-процессов часто наблюдается “лоскутная автоматизация” – ситуация, когда внедрен целый ряд систем, каждая из которых решает специфическую задачу. Так уж исторически сложилось в отрасли, что несмотря на то, что на рынке информационных услуг уже давно существуют комплексные ERP-системы, покрывающие значительную часть задач транспортного предприятия, большинство компаний все еще предпочитают “точечно” автоматизировать отдельные бизнес-процессы.

Это определяет одну из особенностей в информационном обеспечении деятельности компаний транспортной отрасли: как правило, информация со всего предприятия размыта между большим количеством систем, что влечет сложности при построении отчетности и последующем анализе. При этом отчетность и анализ – жизненно необходимые для бизнеса процессы, без которых не мо-

жет быть успешного планирования и стабильного управления компанией. Как сказал Питер Друкер, знаменитый американский экономист и создатель теории управления, “управлять можно только тем, что можно измерить”.

В отношении транспортной отрасли можно привести следующие примеры повышения управляемости деятельностью компании в зависимости от поступающей информации. Отчетность по купленным билетам на автобусы дальнего следования и информация о скорости приобретения билетов позволяют принять оперативное решение, например, по таким вопросам: создавать ли дополнительный рейс и когда открывать дополнительную продажу билетов на появившиеся места. Отчет по простоям вагонов для транспортной компании, берущей вагоны в аренду у ОАО “РЖД”, позволит увидеть сумму расходов на оплату простоев, на основании которой возможно принятие решения о сокращении парка арендуемых вагонов, усилении контроля за департаментом продаж или о сворачивании деятельности на неприбыльных направлениях.

Поэтому на любом предприятии нужна система для построения отчетности в разрезе разных бизнес-процессов – в качестве обратной связи с бизнесом для собственников и топ-менеджеров компании. В качестве такой системы может выступать либо система бизнес-анализа, на основании хранилища данных которой строится любая отчетность, либо более специализированное решение для управления финансами предприятия – система бюджетного управления.

Несмотря на существенные различия в работе транспортных компаний, в процессе бюджетного управления можно выделить ряд областей, одинаковых для всех участников рынка, пусть и выполняющих разные функции. Следовательно, можно вывести общие правила для автоматизации бюджетирования в данной отрасли.

Так как существуют специальные программные продукты для автоматизации управления перевозками, организации сбыта услуг, управления ремонтами, планирования, эти виды деятельности могут быть вынесены за пределы системы бюджетного управления. Поэтому будем говорить об интеграции системы бюджетного управления с этими системами в целях получения наиболее полной и детальной (как фактической, так и плановой) информации.

Автоматизация процессов без их формализации невозможна. “Первое правило любой технологии, применяемой в бизнесе, гласит, что автоматизация рациональ-

ных операций повышает их рациональность, а автоматизация нерациональных операций влечет за собой рост их иррациональности”, – утверждает Билл Гейтс, бывший глава Microsoft и самый богатый человек в мире. Поэтому сначала необходимо выстроить процесс бюджетного управления в компании и уже только после этого приступить к его автоматизации. Критериями выстроенного процесса могут служить наличие на предприятии таких документов, как “Положение о бюджетном управлении”, набор бюджетных и отчетных форм (например, реализованных в MS Excel), а также прописанных алгоритмов формирования бюджетных статей и других показателей для отчетности, описания процедуры сопоставления и расчета фактических данных для план-фактного анализа в процессе бюджетирования.

Положение по системе бюджетирования транспортной компании является внутренним нормативным документом, регулирующим процессы бюджетного управления (формирование бюджетов, контроль исполнения, корректировки и анализ). Особенности такого документа для транспортной компании, помимо наличия принципов и методик формирования бюджетов, описания регламентных процедур и алгоритма калькулирования себестоимости услуг, могут являться разделы “Бюджет движения обязательств”, “Бюджет закупок” и “Бюджет основных средств”.

Автоматизированная система бюджетного управления предоставляет следующие основные функциональные возможности:

- ▶ формирование бюджетов в единой среде центрами финансовой ответственности;
- ▶ обеспечение контроля за сбором и согласованием бюджетов посредством регламентного механизма, определяющего ответственных за планирование, согласование и окончательное утверждение бюджета и определение сроков;
- ▶ автоматический расчет итоговых бюджетов, таких как бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, баланс, а также расчет производных показателей управленческой отчетности;
- ▶ различные виды анализа: план-факт, версионный, временной, факторный, вертикальный и прочие;
- ▶ детализация фактических данных;
- ▶ выгрузка бюджетных данных для целей отчетности или использования их в других системах компании.

В рамках автоматизации бюджетного процесса в компаниях транспортной отрасли можно выделить решение нескольких задач, повышающих качество планирования итоговых финансовых результатов.

Системы управления техническим обслуживанием и ремонтами обычно позволяют создать план-график ремонтов на основании технической информации об изнашиваемости деталей и накопленных статистических данных, а также дают возможность зафиксировать информацию по фактически проведенным ремонтам и поломкам. Но такие системы не отвечают на вопрос, что с точки зрения финансов наиболее выгодно для компании: проводить плановые ремонты в соответствии с техническими спецификациями или же, опираясь на историческую информацию о поломках, сокращать

количество ремонтов и нести затраты уже по случившимся поломкам, сорванным заказам и соответствующим последствиям? Решением этой задачи является вычисление оптимального межремонтного интервала, когда определяется среднее время, через которое происходит поломка после последнего ремонта, и далее сопоставляются финансовые затраты при обоих подходах – ремонт по факту поломки и по расписанию.

В автоматизированной системе бюджетного управления для транспортных компаний также часто решается задача выбора: “производить или покупать” или, формулируя точнее, “покупать транспортные средства или брать в лизинг”. Для решения такой задачи строится так называемый “лизинговый калькулятор”, рассчитывающий различные схемы и позволяющий просчитать финансовый результат в нескольких версиях. А именно – построить бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств в нескольких вариантах (транспортные средства покупаются либо транспортные средства берутся в лизинг по различным схемам) и произвести план-план-сравнение финансового результата.

Для транспортных компаний (ввиду наличия парка транспортных средств) характерно детальное планирование бюджета основных средств. Помимо стандартного движения стоимости основных средств (увеличение посредством капитальных вложений, уменьшение посредством амортизации и выбытия основного средства в результате, например, продажи или списания), существуют особенности планирования затрат, которые для некоторых типов транспортных компаний составляют существенную их часть. Так, для авиаперевозчиков характерна процедура переоценки основных средств, например, по текущей рыночной стоимости, а также планирование затрат на продление ресурса планеров или двигателей при капитальных ремонтах или сертификации. Такие затраты подлежат капитализации и списанию посредством амортизации.

Как уже отмечалось выше, одна из особенностей автоматизации бюджетирования в транспортных компаниях – необходимость интеграции с большим количеством информационных систем, содержащих как учетную (фактическую) информацию, так и плановую (обычно оперативные планы). Так, например, в системе планирования ремонтов ведется оперативное и долгосрочное планирование расходов на закупку деталей, непосредственно сборку и ремонт. Агрегированные данные по статьям расходов и по группам транспортных средств могут поступать в систему бюджетного управления для финансового анализа.

Поэтому при автоматизации бюджетирования нужно подходить наиболее тщательно к интеграции с имеющимися информационными системами, так, чтобы в результате создать комплексную систему, которая будет являться основой для принятия правильных управленческих решений, а также обеспечит всех участников бюджетного процесса качественным инструментом планирования и анализа.

Надежда Притулюк, менеджер проектов департамента СРМ, компания “КОРУС Консалтинг”