**Управление расходами в режиме реального времени**

Владимир ЧААДАЕВ, Татьяна БРОННИКОВА

Для успешного управления предприятием крайне важен четко организованный процесс контроля расходов. Но многие предприятия, даже внедрившие корпоративную информационную систему на основе ERP, продолжают осуществлять контроль расходов вне ее. Почему? Это связано с тем, что в ERP-системе заложена методика бюджетного контроля, которая обычно не совпадает с общепринятой практикой российских предприятий. В данной статье авторы обсуждают методику контроля расходов, реализованную в Oracle E-Business Suite, и предлагают принимать решение о ее применении только после детального анализа особенностей системы.

**Что такое расходы и как их контролировать?**

Что обычно понимается под термином «расходы»? В дефинициях бухгалтерского учета существует понятие «признанных расходов». Это расходы, которые можно включить в себестоимость реализованной продукции отчетного периода. Однако признанные расходы практически невозможно контролировать, так как момент признания является учетным событием, наступающим автоматически либо при закрытии отчетного периода, либо при отгрузке продукции. Обычно осуществляется контроль «понесенных расходов». Под такими расходами будем понимать оплаченные и неоплаченные обязательства по приобретению товаров и услуг. В некоторых случаях период, в котором расходы были понесены и признаны, совпадает. Но так происходит не всегда. Например, расходы на материалы, приобретенные в одном периоде, могут быть признаны в качестве расходов в другом. Чтобы не использовать неудобный термин «понесенные расходы», условимся в рамках статьи именовать понесенные расходы затратами.

Задача бюджетного контроля состоит в том, чтобы ограничить затраты рамками утвержденного бюджета. Эффективность бюджетного контроля определяется наличием в любой момент времени достоверной информации о том:

- какие расходы уже осуществлены;

- какие расходы еще предстоят;

- как те и другие расходы соотносятся с планом затрат.

Для организации бюджетного контроля требуются значительные технические и организационные усилия, а также информационная поддержка. Почему многие компании, внедрившие ERP-системы, не используют заложенные в них механизмы бюджетного контроля? Действительно ли применяемая в них методика непригодна для российских компаний, и мы и здесь идем «особым путем»?

Рассмотрим организацию бюджетного контроля с применением ERP-системы Oracle E-Business Suite. Для его организации потребуется внедрение следующих модулей системы: Главная книга, Закупки, Запасы, Кредиторы, Подсистема бюджетирования на основе OFA или ЕРВ (рисунок). Собственно контроль затрат реализуется с помощью функции «Контроль фондов».

На счетах Главной книги Oracle есть возможность одновременно хранить информацию по трем типам сумм: бюджетным, фактическим и обязательствам.

Бюджетные суммы формируются в системе бюджетного планирования и вводятся на счета Главной книги перед началом периода.

Фактические суммы передаются на счета ГК в результате проводки зарегистрированных счетов-фактур на услуги (Кредиторы) или при поступлении товарно-материальных ценностей (ТМГД) - закупки, запасы.

Обязательства представляют собой суммы, зарезервированные для будущих платежей по утвержденным заявкам и заказам на закупку и счетам-фактурам. Суммы обязательств автоматически формируются при создании в модуле Закупки следующих объектов: заявки на приобретение; заказы на приобретение; плановые заказы на приобретение, - а также при регистрации счета-фактуры в модуле Кредиторы.

Бюджетный контроль осуществляется в момент регистрации обязательства и заключается в контроле доступного фонда, который рассчитывается по следующей формуле:

доступный фонд = бюджет — фактическое сальдо — — обязательства.

Если доступный фонд больше нуля, то контроль фондов проходит успешно, и данный заказ или заявка утверждается и обрабатывается дальше. Если доступных фондов недостаточно, то контроль фондов может завершиться либо запретом и блокировкой операции, либо просто предупреждением о превышении. Это зависит от настройки параметров системы, которые определяют следующие возможные действия. В момент регистрации в системе заявки на закупку или счета-фактуры формируется «обязательство» по счету расходов, которое резервирует фонды на данном счете под конкретные расходы (см. рисунок). В дальнейшем при создании документов фактического учета по счетам-фактурам или поступлениям ТМЦ, осуществляется сторнирование проводок ранее созданных обязательств и перевод сумм затрат в «фактическое сальдо».

Для реализации бюджетного контроля в Oracle E-Business Suite потребуется специальная настройка структуры плана счетов. В Oracle применяется многосегментная структура плана счетов. Состав и структура сегментов определяются на начальной стадии внедрения. Важным моментом является то, что структура плана счетов используется для ведения как бюджетных, так и фактических данных. Именно период внедрения ERP-системы является удобным моментом для приведения в соответствие системы финансового управления и бухгалтерского учета в части создания единого плана счетов. В большинстве проектов внедрения системы Oracle E-Business Suite при настройке структуры плана счетов Главной книги используются следующие сегменты: бухгалтерский счет; статья затрат; центр финансовой ответственности (ЦФО); прочие аналитические сегменты.

Под счетом мы будем понимать уникальную комбинацию значений всех сегментов плана счетов. Например, 001. 26001. 5210. 10001 - это счет, у которого в сегментах определены следующие значения ЦФО - 001, счет БУ - 26001, статья - 5210, код проекта- 10001.

Бюджетные суммы, конечно, не вводятся с такой детальностью. Предположим, что бюджет затрат разработан в разрезе ЦФО, бухгалтерского счета и статьи затрат. При этом другие аналитические сегменты в процессе бюджетного планирования не используются. Для ввода таких данных будет использован «сводный счет», который суммирует значения по неиспользуемым сегментам.

**В чем особенность реализованной в Oracle методики бюджетного контроля?**

Во-первых, контроль осуществляется не в момент платежа, а заранее, в момент намерения осуществить расходы.

Во-вторых, в любое время доступна информация о фактически состоявшихся и ожидаемых событиях в разрезе затрат и движения денежных средств (таблица).

В-третьих, такой подход гарантирует, что к оплате будут представлены документы, прошедшие утверждение. На основании утвержденных обязательств и счетов-фактур автоматически формируется график платежей. И в этом случае главной задачей казначейства становится уже не контроль расходов, а обеспечение достаточного количества денежных средств для выполнения принятых обязательств.

**Бюджетный контроль на российских предприятиях**

Каковы же отличия бюджетного контроля на российских предприятиях и почему он так сложно совмещается с ERP-системами? Рассмотрим несколько типичных примеров.

**Платежи отождествляются с расходами**

Допустим, в результате планирования деятельности предприятия создан бюджет затрат на закупку материалов и услуг. На его основании разрабатывается бюджет платежей. На этапе контроля, при подготовке заявок на платежи, выполняется сравнение фактически израсходованных сумм с бюджетом платежей по данной статье и принимается решение об утверждении платежа, отказе или перераспределении бюджетных сумм между статьями, в случае превышения лимита по статье. Во многих организациях фактические расходы значительно отличаются от запланированных. Это приводит к частым корректировкам бюджета. Причина таких отличий заключается в том, что платежи данного периода относятся не только к текущему, но и к будущим и прошедшим периодам. Таким образом, задача контроля усложняется необходимостью корректировок этих временных отличий.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Бюджет | Фактические данные | Плановые данные |
| Затраты | Фактические суммы на счетах ГК | Обязательства на счетах ГК |
| Платежи | Фактические платежи (оплаченные счета-фактуры в модуле Кредиторы) | Ожидаемые платежи по счетам-фактурам и обязательствам. |

Обратите внимание, что в реализованной в Oracle E-Business Suite методике контроль осуществляется в момент намерения понести расходы (возникновения обязательств). Это позволяет избежать корректировок, связанных с временными отличиями.

**«Вершина айсберга»**

В рассмотренном примере предпринимается попытка управлять расходами через потоки денежных средств. Однако поток денежных средств вторичен относительно расходов. Часто бюджетный контролер в момент платежа не в состоянии воздействовать на возникновение расхода. Это происходит в том случае, когда дата оплаты уже наступила и определена на основании условий договора. Фактические затраты произошли и обязательства у компании возникли, следовательно, отказываться от платежа поздно. Ведь это может повлечь штрафные санкции или срыв процессов обеспечения текущей деятельности предприятия. Бюджетный контролер анализирует только фактически сложившуюся картину потребности в денежных ресурсах по поданным заявкам на платежи. Образно говоря, он видит лишь «вершину айсберга», а события, которые могут вызвать платежи в ближайшее время, для него скрыты. Ситуация усложняется отсутствием оперативной информации о текущем состоянии расчетов и платежей по определенной статье расходов. Обычно эти данные формируются в системе оперативного учета и в момент контроля еще недоступны, так как передача информации осуществляется с определенной периодичностью. Для осуществления эффективного контроля необходимо наличие информации не только о поданных заявках, но и о планируемых и ожидаемых платежах, и эта информация должна быть доступна в режиме реального времени.

**Планирование до «последнего гвоздя»**

Следующий пример иллюстрирует излишнюю детализацию бюджета расходов. Предположим, предприятие формирует бюджет, в котором запланированы расходы по статьям. Но в процессе оперативной деятельности всегда происходят незначительные изменения - перераспределение сумм по статьям. Однако если бюджет жестко зафиксирован для статьи, то такой перевод сумм требует корректировки бюджета. И подготовка платежа превращается в длительную процедуру, в результате которой компания снижает свою эффективность.

Поэтому бюджетирование следует осуществлять по сводным статьям, не увлекаясь излишней детализацией. Для такого варианта бюджетного контроля можно определить сводный счет, например, суммирующий расходы в целом по ЦФО. Перераспределение расходов по статьям находится в сфере полномочий руководства ЦФО. Какие преимущества может получить предприятие, реализуя систему бюджетного управления в интегрированной информационной системе?

1. Значительно повышается оперативность: в любой момент времени доступна информация не только о фактическом выполнении бюджета, но и об ожидаемом его выполнении с учетом обязательств.

2. Платежный календарь формируется автоматически на основе созданных обязательств и счетов-фактур.

3. Сокращаются расходы на бюджетный контроль. Конечно, в данной статье мы только обозначили суть проблем управления расходами. Но даже это поможет критически посмотреть на процесс контроля расходами на предприятии и наметить пути его совершенствования через реализацию в единой информационной системе.

**Список литературы**

Журнал «Connect!», №11.2005