

Технологии централизации бухгалтерского учета



Централизацию бухгалтерского учета необходимо рассматривать как масштабный проект по изменению организационной структуры бюджетной сети органов исполнительной власти и учреждений. Очень важно понимать целостную модель таких изменений и правильно организовать исполнение проекта, который потребует усилий подрядчиков по нескольким направлениям, включая методологический консалтинг, работы по созданию единой информационной системы, поставку оборудования, создание эксплуатационной службы, выстраивание юридически значимого документооборота и выполнение требований законодательства по информационной безопасности. Об опыте «Кейсистемс» в данной сфере рассказывает заместитель генерального директора компании **Сергей Николаевич СЕРГЕЕВ**.

Вопрос централизации бюджетного (бухгалтерского) учета и отчетности сегодня стоит перед многими регионами и муниципалитетами. В одних публично-правовых образованиях мероприятия по централизации только планируются, в других эта система уже успешно функционирует. Новации в области стандартизации бухгалтерского учета, переход на международные стандарты финансовой отчетности в секторе государственного управления, активное использование цифровых технологий определяют новые требования к централизации бухгалтерского учета и отчетности. Актуальной задачей в регионах становится **создание вертикально интегрированных аналитических систем бухгалтерского учета и отчетности**.

Анализируя деятельность учреждений на протяжении длительного времени, можно сделать вывод, что, чем меньше учреждение и чем дальше оно от цен-

тра, тем хуже в нем качество учета и ниже производительность труда. Однако и в крупных учреждениях больших городов уровень профессионализма и результативности работников аппарата управления не всегда находится на высоте. По нашему мнению, есть несколько причин низкого уровня работы специалистов. Во-первых, недостаточная квалификация персонала и невысокая заработная плата при довольно высоких требованиях к знаниям и обязанностям специалистов. Во-вторых, острая нехватка подготовленного персонала в небольших районах и городах.

Кроме того, на повестке дня остается важнейшая задача — **повышение эффективности расходов на государственное и муниципальное управление**, а также вопросы **оптимизации численности работников бюджетной сферы**, в том числе путем централизации бюджетного и бухгалтерского учета. Считается, что при создании централизованных

бухгалтерий лучше всего зарекомендовал себя отраслевой подход, который прекрасно сочетается с построением единой централизованной информационной системы учета, основанной на принципах «Электронного бюджета».

Ожидаемые эффекты

На этапе планирования своих проектов мы обязательно выделяем **цели централизации**, которые, на наш взгляд, лежат в трех взаимосвязанных плоскостях, как то: **экономический эффект, повышение качества управления и снижение бюджетных рисков**. В новой масштабной информационной системе скорость обработки документов, или, иными словами, прохождения информации, должна существенно увеличиться, при этом должны появиться как новые аналитические возможности, так и новые способы финансового контроля. Масштабная централизация учета открывает совершенно новые

возможности и пути повышения качества учета и эффективности внутреннего финансового контроля; повышения доступности и достоверности информации о финансовой деятельности учреждений, их активах и обязательствах; создания механизмов управления единой учетной политикой и другие.

Все вышеперечисленное — это составляющие единой методологии, которая обязательно должна учитывать отраслевую специфику и включать в себя единые регламенты и графики документооборота, обеспечивая, таким образом, возможность быстрого развития (масштабирования) проекта и широкого распространения полученного положительного опыта. Автоматизация бухгалтерского (бюджетного) учета, твердо соответствующая требованиям единой методологии, вынуждает бухгалтера вести учет в соответствии с инструкциями и рекомендациями, а руководителей учреждений осуществлять хозяйственные операции без нарушений действующего законодательства.

Несомненно, для принятия комплексного и обоснованного решения о централизации учета и создании централизованных бухгалтерий необходимо предварительно изучить текущее состояние дел, создать модель будущей информационной системы, согласовать план перехода и, что особенно важно, рассчитать и **оценить ожидаемые эффекты**, такие как:

- экономический эффект в виде **прямой экономии** и оптимизации расходов;
- возможность **оперативного контроля** и управления единым графиком документооборота как в самих учреждениях, так и между обслуживаемыми учреждениями и централизованными бухгалтериями;
- возможность обеспечения **сквозного прохождения юри-**

дически значимых документов между участниками бюджетного процесса;

- возможность реализации **единых механизмов формирования отчетности** и анализа финансовой деятельности учреждений;
- **сопоставимость статистических данных** и показателей качества и трудоемкости текущей операционной деятельности специалистов и, как следствие, существенное увеличение возможностей по оптимизации процессов и штатной численности;
- возможность применения **единых средств централизованного мониторинга и управления ресурсами** (оборудование, СУБД, сервисы, прикладные компоненты и др.).

Технологии централизации учета

Чего же стоит, а чего не стоит ожидать от современных технологий централизации бухгалтерского учета? Ответ на этот вопрос не так прост, как может показаться. С нашей точки зрения, на **региональном уровне** хорошей практикой является применение **облачных технологий**, в случае внедрения которых существенно сокращаются сроки реализации технологического этапа проекта. Следует отметить, что на **муниципальном уровне требуется отдельная комплексная оценка состояния учета**, так как ситуация в муниципалитетах может кардинально различаться, а качество применения действующего

программного обеспечения часто оставляет желать лучшего.

Мы стараемся не автоматизировать бухгалтерский учет заново, если это возможно: осуществляем перенос всех баз данных по бухгалтерскому учету учреждений в единое облако. Основной принцип создания системы централизованного бухгалтерского учета — **организация единого информационного пространства** для учреждений всех типов, централизованных бухгалтерий, финансового органа с построением электронного взаимодействия между ними. Проекты, реализованные подобным образом, компания «Кейсистемс» выполняет с 2016 года в сотрудничестве с компанией «1С».

Основу предлагаемого нами решения составляет единая информационная система, которая содержит общие нормативы, регламенты и бизнес-процессы для всех пользователей. Учреждения могут как выступать **в роли самостоятельного субъекта**, который ведет полноценный бухгалтерский учет, так и **делегировать эти полномочия** централизованной бухгалтерии. Во втором случае для учреждений предусмотрено специализированное рабочее место, в котором они могут отслеживать текущее состояние дел, передавать в централизованную бухгалтерию первичные документы, формировать черновики платежных документов, вести договоры и учет материалов. Среди других обязательных технологи-

Автоматизация бухгалтерского (бюджетного) учета, твердо соответствующая требованиям единой методологии, вынуждает бухгалтера вести учет в соответствии с инструкциями и рекомендациями, а руководителей учреждений осуществлять хозяйственные операции без нарушений действующего законодательства

Рисунок 1. Модель зрелости процессов

Уровень зрелости управления	0. «Отсутствующий»	1. «Начальный»	2. «Управляемый» («Повторяемый»)	3. «Определяемый» («Стандартизируемый»)	4. «Измеряемый»	5. «Оптимизируемый»
Описание с позиции процессов	Процессы непредсказуемые, неконтролируемые. Процессы не появляются в ответ на определенные события.	Процессы непредсказуемые, слабо контролируемые. Процессы появляются в ответ на определенные различные события.	Процессы определены, на уровне проектов. Зачастую процессы появляются в ответ на определенные события.	Процессы определены на уровне всей организации. Процессы исполняются заблаговременно. Процессы конструируются от начала (от источников) к результату (к потребителю).	Процессы измеряются и контролируются. Процессы конструируются «наоборот» — от ожидаемого результата (от потребителя) к началу (к источникам).	Фокус на совершенствование процессов.
Характерные вопросы	Нет	Кто (делает)?	Где (делать)? Когда (делать)?	Как (делать)?	Зачем (все это делать)?	Почему (это происходит)?
				Что (обрабатывается, должно получиться)?		Сколько (делать)?

ческих элементов применяются подсистемы бесшовной интеграции платформы «1С» с линейкой программных продуктов компании «Кейсистемс» («Свод-СМАРТ», «Бюджет-СМАРТ» и другие), подсистема юридического значимого взаимодействия, аналитическая подсистема, подсистема информационной безопасности, арендуемые серверные мощности ЦОД и другие.

Не все сразу

Рассмотрим ожидания заказчика от новых технологий. Зачастую на этапе проектирования информационной системы заказчик рассматривает многие ее компоненты как само собой разумеющиеся элементы, которые, по

его мнению, несложно реализовать сразу с применением неких готовых функций программного обеспечения. На практике проект по централизации учета и отчетности представляет собой процесс существенных организационных преобразований, которые необходимо провести на уровне методологии, бизнес-процессов и, самое главное, среди функций, выполняемых конкретными специалистами на местах.

Таким образом, достижение претендующего на некий идеал результата возможно, но не сразу (рисунок 1). При этом по мере развития проекта усилия, не связанные с технологической составляющей (информационными технологиями), возрастают и переходят в организационно-методологическую плоскость. Возьмем, к примеру, один из самых распространенных вопросов: какая численность должна быть предусмотрена в штате централизованной бухгалтерии? Есть различные варианты такого расчета, цифры варьируются в диапазоне от 2% до 3% от суммарной штатной численности сотрудников обслуживаемых учреждений. Однако, чтобы попасть в заданный коридор, необходимо автоматизировать и выстроить процесс в полном объеме, обеспечить однократность ввода документов и т. д. Только на следующем этапе имеет смысл задумываться о реальном сокращении ставок и достижении оптимальных показателей.

Общий вывод заключается в следующем. Рассматривая ИТ-проект по централизации учета в контексте проводимых организационных изменений, следует учитывать три основных направления: люди, процессы, технологии (рисунок 2), причем именно в этой последовательности. В любом случае централизация учета — это инвестиционный проект, которому, как известно, присущи различные организационные риски.

В компании «Кейсистемс» накоплен достаточный опыт реализации проектов по централизации бухгалтерского (бюджетного) учета главных распорядителей бюджетных средств и муниципальных образований с обязательной увязкой бухгалтерского учета с другими компонентами системы управления общественными финансами, включая планирование и исполнение бюджета, управление закупками и финансовый контроль. С 2018 года в «Кейсистемс» работает проектный офис, который занимается реализацией проектов по централизации бухгалтерского (бюджетного) учета под ключ. Накопленный опыт позволяет провести бесплатное обследование состояния бухгалтерского учета в отдельно взятом ведомстве региона с сетью подведомственных учреждений и подготовить рекомендации по переводу учреждений на обслуживание централизованной бухгалтерией.

Рисунок 2. Диаграмма составляющих проекта



Источник: по материалам FMB Solutions.