

# Централизация учета: ожидания и реальность



Несмотря на то что практика централизации бухгалтерского учета уже сложилась, научных исследований в этой области пока крайне мало, также как и методических рекомендаций по реализации соответствующих проектов. В то же время аналитическое исследование текущего состояния бухгалтерского учета поможет понять ожидания заинтересованных сторон и правильно сформулировать цели проекта.

**Сергей Николаевич СЕРГЕЕВ,**

заместитель генерального директора компании «Кейсистемс».

## Итоги анкетирования

Для оценки текущего состояния бухгалтерского учета и готовности регионов к его централизации в январе — феврале 2019 года компания «Кейсистемс» провела анкетирование 39 субъектов РФ. На вопросы анкеты отвечали главные бухгалтеры региональных финансовых органов и заместители министров финансов субъектов РФ. Все респонденты на момент опроса в том или ином объеме проработали вопрос централизации, изучили опыт других регионов, методологию и приступили к планированию или реализации таких проектов. Так, 29% опрошенных создали централизованные бухгалтерии в ряде органов исполнительной власти, 27% пошли по пути создания ЦБ на уровне муниципальных образований, 38% указали на то, что в данный момент они находятся на стадии планирования проекта, и только в 6% участвующих в анкетировании регионов уже создана общая централизованная бухгалтерия.

Что касается **сроков реализации проекта по централи-**

**зации бухгалтерского учета,** то подавляющее большинство опрошенных либо уже начали работу (14%), либо планируют старт в течение 2019 года (62%). Всего 7% респондентов в силу разных причин отложили решение этого вопроса на 2–3 года. При этом 49% опрошенных считают, что стартовать нужно с централизации бухучета в органах власти, 36% — что пилотами должны выступать муниципальные образования, 15% уверены, что можно сразу приступать к комплексному проекту и создавать общую ЦБ. В рамках исследования респондентам был задан вопрос о регионах, чей опыт был изучен и учтен при планировании проектов. Были названы город Москва, Иркутская, Вологодская, Кировская, Тюменская, Калужская, Ярославская, Пензенская области и Чувашская Республика.

Что касается выбора варианта реализации первого этапа проекта — **технологическая или функциональная централизация,** большинство опрошенных склоняются к функциональной централизации, то есть к передаче

полномочий по ведению бухгалтерского учета от учреждений в централизованные бухгалтерии (56%). Технологическую централизацию, то есть создание на первом этапе общей платформы для осуществления бухучета, предпочитают 40% опрошенных. 4% респондентов отмечают, что на разных этапах реализации проекта возможно применение различных вариантов: например, сначала можно выполнить технологическую централизацию, а затем перейти к функциональной, создать единый центр обслуживания или выбрать иной путь развития проекта.

Немаловажный вопрос, которому уделяется повышенное внимание при реализации таких проектов, — **выбор программного обеспечения,** которое позволит автоматизировать бухгалтерские процедуры. Очевидно, что регионы в целом опираются на сложившуюся практику применения решений того или иного разработчика на всех уровнях бюджета. Подобный подход полностью обоснован с практической точки зрения: нет необходимости в дополнительных времен-

Большинство регионов, участвующих в анкетировании, либо уже начали работу по централизации бухгалтерского учета, либо планируют старт в течение 2019 года

ных и финансовых затратах на переобучение персонала и кардинальном изменении устоявшегося рабочего процесса.

Также при построении централизованных решений остро встает вопрос об обеспечении таких основополагающих принципов автоматизации, как однократность ввода информации, единство нормативно-справочной информации, сквозные бесшовные бизнес-процессы. Эти цели достигаются путем интеграции существующих информационных систем управления бюджетным процессом — исполнение бюджета, закупочная деятельность, формирование консолидированной бюджетной и бухгалтерской отчетности — с создаваемой системой централизованного бухгалтерского учета.

Для оценки одного из важнейших аспектов в реализации проекта респондентам было предложено проранжировать по

степени значимости **технологические показатели, которые могут быть достигнуты при централизации бухучета**. Среди самых важных показателей были отмечены организация удаленных рабочих мест для бухгалтеров учреждений и выполнение требований по информационной безопасности (рисунк 1).

Ключевой вопрос, возникающий еще на этапе планирования проекта по централизации бухучета, — **какие задачи может решить проект и что является его итоговой целью**. Для ответа на этот вопрос респондентам также было предложено распределить варианты по степени значимости. Казалось бы, такой важный аспект, как прямая экономия бюджетных средств, был отмечен в числе последних (рисунк 2). На первом месте — повышение качества учета и обеспечение единства методологии, учетной политики и справочной информации.

При централизации бухгалтерского учета первоначально ставится цель повышения качества учета и снижения бюджетных рисков путем совершенствования и ускорения процессов

### Пути централизации

Ранее (3–5 лет назад) первоначальные ожидания от реализации проекта по централизации бухгалтерского учета сводились к быстрому получению прямой экономии расходов бюджетов за счет сокращения численности работников. Не отрицая необходимость оптимизации численности, специалисты тем не менее выделяют и ряд негативных ее последствий: рост социальной напряженности, сложность выстраивания документооборота ЦБ и обслуживаемых учреждений, увеличение нагрузки на руководителя учреждения и т. д.

Сегодня все чаще, когда мы говорим о централизации бухгалтерского учета, первоначально ставится цель повышения качества учета и снижения бюджетных рисков путем совершенствования и ускорения процессов, а также глубокой интеграции информационных систем (таблица 1). Данная тенденция связана прежде всего с появлением современных платформенных решений, основанных на облачных технологиях. Подход к реализации проекта с применением информационных систем получил название **технологическая централизация**.

Функциональная централизация с созданием ЦБ или центров обслуживания и сокращением численности в реальных проектах по централизации все чаще планируется после технологического этапа. Это позволяет нивелировать отрицательные последствия и получать дополнительный экономический эффект за счет интеграции процессов в рамках единой платформы, а также оптимизации затрат на обслуживание программного обеспечения.

Если говорить об эволюции информационных технологий, то проекты с массовым переходом на единый программный продукт сегодня трансформировались в бо-

**Рисунок 1. Ключевые технологические показатели проектов по централизации бухучета (в баллах из пяти возможных)**



**Рисунок 2. Важнейшие показатели, которые могут быть достигнуты при реализации проектов по централизации бухучета (в баллах из пяти возможных)**



**Таблица 1. Примеры индикаторов, которые применяют для оценки эффективности проектов**

Индикаторы для оценки состояния учета до начала проекта (примеры):	Ожидания от проекта
Качество учета и отчетности	
Доля показателей в предоставленной отчетности, полученных по данным регистров бухгалтерского учета	До 100% показателей отчетности должны формироваться по данным регистров учета без ручной корректировки
Количество нарушений, выявляемых в ходе контрольных мероприятий; вероятность реализации бюджетных рисков	Встраивание контрольных показателей в первичный учет, эффективная профилактика нарушений
Степень автоматизации документооборота	
Трудозатраты на ручную разноску документов по различным программным продуктам внутри отрасли	Преимущественное исключение ручного ввода документов за счет интеграции отраслевых информационных систем и бухгалтерского программного обеспечения
Качество взаимодействия между ЦБ и обслуживаемыми учреждениями, учреждением и его подразделениями при укрупнении	Получение первичных документов для принятия к учету в электронном виде, надлежащее информирование руководителя учреждения
Оценка численности	
Доля работников финансовых служб в общей штатной численности учреждений	Приведение штатной численности финансовых служб в соответствие с лучшими практиками, исходя из фактических данных по нагрузке
Затраты на программное обеспечение	
Сумма затрат на обслуживание оборудования и обновление программного обеспечения	Централизованное обслуживание единой платформы и информационной системы

лее современный формат технологической централизации на базе единой платформы, что в полной мере соответствует парадигме электронного бюджета. По этому пути, в частности, движется Федеральное казначейство в рамках проекта, в котором заложены, пожалуй, наиболее амбициозные задачи по полноценному бухгалтерскому обслуживанию федеральных учреждений на основе единой облачной платформы.

### Интеграция информационных систем

Проект по централизации бухгалтерского учета затрагивает целый ряд смежных информационных систем, без интеграции

с которыми невозможно достичь реального сокращения рутинных операций (таблица 2). Какова доля таких операций? Опросы, которые мы проводили среди отраслевых ОИВ ряда субъектов РФ, показали, что работники бухгалтерий до сих осуществляют колоссальное количество ручных операций. При этом вручную разносят те документы и выполняют те операции, которые можно автоматизировать в полном объеме. Более того, зачастую даже бюджетную отчетность специалисты вносят вручную (!) при наличии утвержденных форматов обмена.

Нельзя не учитывать тот факт, что интеграция различ-

ных ИС, особенно разработанных разными производителями, затруднена из-за необходимости согласования форматов и способов информационного обмена. Далеко не все ИС имеют встроенные функции, обеспечивающие независимость от разработчика, такие как средства создания новых программных функций, открытые интерфейсы взаимодействия (API), поддержка открытых форматов и т. п. Зависимость от конкретного разработчика может усложнить проект или существенно увеличить его стоимость.

Практика показывает, что грамотная интеграция дает существенное сокращение трудоемкости операций и снижает потребность в штатной численности. Еще больше эффектов можно получить за счет сквозной организации процессов с применением механизмов электронной подписи и электронных архивов документов.

### Развитие электронного документооборота

Зачастую ожидания от проектов по информатизации формулируются в виде тезисов о необходимости обеспечения однократного ввода документов и исключения бумажного документооборота. К сожалению, на практике эти тезисы редко реализуются в полной мере, а часто вообще ограничиваются внедрением отдельно взятой информационной системы. Во многих проектах применяется также термин «бесшовная интеграция», который на практике означает передачу документов напрямую из одной ИС в другую без формирования промежуточных файлов и без дополнительных манипуляций пользователя. В таблице 3 приводится примерная модель зрелости электронного документооборота в различных проектах, включая перспективный вариант, ориен-

**Таблица 2. Примерный перечень ИС, с которыми необходима интеграция системы централизованного бухучета**

Внешняя информационная система	Состав информации для обмена
Исполнение бюджета	Синхронизация КБК, бюджетной росписи, ЛБО и др.
Казначейская система	Расчетно-платежные документы, выписки из л/с и др.
Государственный заказ	Информация по договорам, актам и пр.
Сводная бюджетная и бухгалтерская отчетность	Формы отчетности, данные для сверки, протоколы контроля и др.
Реестр имущества, арендные отношения	Обмен данными в рамках реестрового учета объектов имущества, федерального стандарта «Аренда»
Федеральные системы: ГИС ГМП, ГИС ЖКХ, ЕИС и др.	Обмен информацией в установленном порядке
Отраслевые ИС: здравоохранение, социальная сфера, образование, платные услуги и др.	Обмен данными и формирование документов в части заработной платы, кадров, материальных запасов, начислений доходов, перечислений льготникам и др.

тированный на терминологию национального проекта «Цифровая экономика».

### О недостатках

Планирование проекта по централизации бухгалтерского учета необходимо начать с формирования его целостной картины, где следует описать ситуацию, в которой он будет реализовываться, и цели проекта с учетом ожиданий всех заинтересованных сторон. Далее должны рассматриваться несколько сценариев реализации в купе с оценочными критериями, допущениями и рисками. Именно указанный подход позволяет обоснованно выбрать предпочтительный вариант действий в виде дорожной карты. Такая практика в том или ином варианте применялась уже в целом ряде субъектов РФ.

К часто встречающимся недостаткам сложившейся прак-

тики можно отнести недостаточную проработку проекта на подготовительной стадии, слишком высокие ожидания от него, формируемые на короткий промежуток времени, и отсутствие понимания, как управлять годами от проекта в дальнейшем. Проекты обычно включают в себя детальную спецификацию по внедрению информационных технологий и обучению специалистов. При этом упускаются из вида такие важные вопросы, как затраты на создание и поддержание защищенной технической площадки, управление электронным документооборотом, управление организационными изменениями, централизация технической поддержки в форме инсорсинга или аутсорсинга, методологическое развитие и т. д. Довольно часто все ограничивается выбором программного обеспечения, что может привести к необоснованно высоким фи-

Планирование проекта по централизации бухгалтерского учета необходимо начать с формирования его целостной картины, где следует описать ситуацию, в которой он будет реализовываться, и цели проекта с учетом ожиданий всех заинтересованных сторон

нансовым и временным затратам на простую замену программных продуктов, а также к шоковой нагрузке на специалистов бухгалтерских служб.

**P.S.** Проектная практика централизации бухгалтерского учета продолжает развиваться, однако пока сложно говорить о существовании лучшей. Сегодня можно утверждать только то, что сценарии такого рода проектов сильно зависят от особенностей регионов, текущей ситуации и ожиданий высшего руководства субъектов. Кроме того, подходы к централизации довольно сильно изменились в последние годы, поэтому для получения высокой экономической эффективности необходимо рассчитывать не только на прямое сокращение затрат, но и на такие эффекты от цифровизации процессов, как повышение качества учета и снижение бюджетных рисков.

**Таблица 3. Модель зрелости электронного документооборота в различных проектах**

	1-я стадия зрелости	2-я стадия зрелости	3-я стадия зрелости
Требования из проектной практики	Однократный ввод данных, безбумажный документооборот	Бесшовная интеграция, сервисы операторов электронного документооборота	Цифровой документооборот, единое пространство доверия
Появление документа в информационных системах	Документ однократно вводится в одну из ИС. Как правило, оригиналом считается бумажный документ	Оригиналом может считаться электронный документ, сформированный в ИС	Документы никогда не дублируются на бумаге и не разносятся вручную с бумажных носителей
Электронная подпись	Необходимо повторное подписание документа в рамках каждой ИС	ЭП может передаваться между ИС	Документ совместно с ЭП является отчуждаемым от ИС и может храниться отдельно
Обмен документами	Документ печатается на бумаге и снова сканируется для передачи, либо применяется файловый обмен	Передача документа осуществляется посредством прямой интеграции ИС	Происходит обмен электронными документами в машиночитаемом виде

**Таблица 4. Примерный график реализации проекта регионального уровня**

Этапы и их примерная продолжительность	Технологическое развитие	Методологическое развитие	Информационно-консультационная поддержка
Обследование и подготовка ситуационного заключения, 1–2 месяца	Вопросы размещения оборудования, защиты информации	Оценка качества учета и отчетности и степени автоматизации процессов	Взаимодействие с экспертами, изучение опыта аналогичных проектов
Согласование дорожной карты, финансирования, закупочные процедуры, 3–6 месяцев	Закупка (аренда) серверного оборудования, развитие ИТ-инфраструктуры	Планирование и подготовительные мероприятия на уровне отраслей, подготовка помещений и оборудования ЦБ	Работа в рамках профильных комитетов по отраслям и на базе финансового органа с привлечением экспертов
Технологический этап, 6–18 месяцев	Формирование единой защищенной платформы, единой ИС, перенос информации, интеграция ИС	Разработка учетной политики, графиков документооборота, элементов аналитики и контроля, измерение процессов	Организация централизованной поддержки единой ИС
Функциональная централизация (может идти параллельно с технологической), 6–12 месяцев	Создание ЦБ, центров обслуживания и др.	Достоверная оценка нагрузки, расчет численности, оценка качества учета	Управление организационными изменениями
Поддержка и развитие проекта, не менее 10 лет	Развитие и модернизация ИС, расширение сферы применения единой платформы	Непрерывные измерения и повышение качества учета и достоверности отчетности	Непрерывная техническая и консультационная поддержка