

Бюджеты, прогнозы, отчеты — какое решение «правильное»?



■ **Максим Бодаев,**
директор по развитию бизнеса
Citia Business
and Technology Consulting

Мы попробуем проанализировать сильные и слабые стороны Excel как CPM-инструмента, а также сформулировать требования к идеальному CPM-решению.

Excel как удобный и эффективный инструмент моделирования

Широчайшая база инсталляций, простота использования, невысокая стоимость и простой интерфейс пользователя сделали Microsoft Excel самым популярным инструментом финансового анализа и бюджетирования. Excel предлагает широкие возможности моделирования и форматирования, которые являются ключевыми функциями эффективного CPM-решения. Также он обеспечивает гибкость многофакторного анализа, позволяя создавать сложные бизнес-модели на основе различных бизнес-факторов. Такая функциональность дает конечным пользователям возможность создавать сложные формулы и функции для расчета и моделирования бизнес-показателей, что является фундаментальным требованием CPM-концепции.

Гибкое интуитивное форматирование обеспечивает возможность создания в Excel профессионально сверстан-

ных результатов и представления бюджетов, прогнозов, отчетов и планов в презентабельном, легком для восприятия и понимания виде. В Excel просто и удобно создавать и форматировать графики и диаграммы, что повышает

к CPM-решению: по обеспечению консолидации данных и совместной работы, по управлению бизнес-процессами и защите данных.

Excel не поддерживает обработку и консолидацию больших объемов информации.

Организации, использующие Excel в качестве основного CPM-инструмента, зачастую идут на компромисс в вопросах доступности и защищенности конфиденциальных финансовых и нефинансовых данных

ет эффективность обмена результатами CPM-анализа между конечными потребителями информации.

Если добавить ко всему этому удобный пользовательский интерфейс, становится понятно, почему Excel был и остается самым эффективным и распространенным компонентом корпоративного CPM-решения.

Слабые стороны Excel как CPM-инструмента

Несмотря на все богатство функциональности, Excel сам по себе не отвечает нескольким ключевым требованиям

В большинстве организаций консолидация предусматривает сведение десятков, сотен или даже тысяч отдельных файлов. При использовании исключительно Excel этот процесс становится очень сложным: все файлы должны быть идентичными или использовать идентичную структуру данных, чтобы показатели могли безошибочно консолидироваться. Кроме того, Excel слабо поддерживает несколько направлений консолидации одновременно, в частности, по иерархии организационной структуры и продуктового каталога.

Электронные таблицы являются идеальным инструментом для индивидуального планирования или анализа на уровне небольших групп, но Excel не поддерживает многопользовательскую рабочую среду, в нем практически невозможно управлять работой сотен пользователей и оперативно интегрировать результаты их деятельности. Нацеленность на индивидуальное использование не позволяет управлять бизнес-процессом: согласование и утверждение отчетов и планов выполняются за его рамками.

Excel изначально не поддерживает централизованные хранилища данных, распределение прав доступа к данным, аутентификацию и авторизацию пользователей. Организации, использующие Excel в качестве основного CPM-инструмента, зачастую идут на компромисс в вопросах доступности и защищенности конфиденциальных финансовых и нефинансовых данных.

Типичное использование Excel в комплексных CPM-решениях

Принимая во внимание слабые стороны Excel, в поисках альтернативы поставщики CPM-решений изначально отказались от этого программного продукта и взялись за разработку своих собственных инструментов. Сфокусировавшись на оптимизации CPM-компонентов для совместной работы, они усложнили архитектуру решений, ограничив функциональ-

CPM – это концепция, включающая в себя все процессы, методологии, метрики и системы, необходимые для измерения и управления эффективностью бизнеса любой организации:

- прозрачное и гибкое бюджетирование, основанное на бизнес-факторах;
- многомерную управленческую отчетность, которая содержит непротиворечивую и своевременную информацию;
- систему ключевых показателей деятельности, ориентированных на измерение степени достижения стратегических целей.

ность и гибкость бизнес-моделирования. Такие CRM-решения предлагали очень сложные интерфейсы для ввода данных, непрозрачность бизнес-логики, использовали сложные языки программирования, требовавшие больших затрат на обучение, что повышало общую стоимость владения такими системами.

Зачастую пользователи продолжали применять Excel для первичного моделирования, а потом импортировали или переносили результаты в корпоративное CRM-решение. Такой процесс был не только неэффективным, но и провоцировал ошибки в данных. Непростой задачей был перенос бизнес-моделей, основанных на формулах, в алгоритмы расчетов на стороне сервера с использованием языков программирования. В результате при видимой схожести интерфейсов такие решения не обладали ни функциональностью, ни удобством Excel.

Со временем поставщики CRM-решений смирились с преданностью конечных пользователей Excel, и сейчас большинство из них старается интегрировать его в свои программные продукты.

К сожалению, как правило, Excel до сих пор отводят второстепенную роль в CRM-решениях, что приводит к многочисленным проблемам с эффективностью и согласованностью работы с данными. Если же при этом не используются присущие Excel сильные стороны, то использование существовавших в компании наработок, реализованных в Excel, становится невозможным при переходе на комплексное CRM-решение.

Требования к «правильному» CRM-решению, основанному на Excel

На наш взгляд, верный подход к CRM-решению заключается в полноценном использовании всех функциональных возможностей Excel как ядра решения, а не дополнения или опциональной компоненты к нему. Такой подход предусматривает расширение

Десять вопросов, которые стоит задать поставщику CRM-решения:

1. Может ли пользователь создать формулу в ячейке? Сохранится ли эта формула после того, как пользователь завершит свою работу?
2. Может ли пользователь произвольно изменять структуру и форматирование? Сохранятся ли эти изменения после того, как он закончит свою работу?
3. Может ли пользователь добавлять комментарии в таблицах? Сохранятся ли эти комментарии в базе данных, чтобы быть доступными для остальных пользователей?
4. Может ли существующая бизнес-модель быть просто перенесена в новую систему?
5. Может ли пользователь просматривать или изменять применяемую методологию планирования?
6. Может ли пользователь добавлять собственные рабочие области или листы? Сохранятся ли они после того, как пользователь завершит работу?
7. Поддерживает ли рабочая среда Excel большие объемы данных на листах и сложные формулы расчета?
8. Могут ли Excel-модели иметь «произвольную форму» в отношении структуры, содержания, взаимозависимостей? Если нет, то каковы ограничения?
9. Не нарушится ли взаимодействие таблиц с базой данных, если пользователь добавит новую колонку или строку?
10. Поддерживает ли Excel-модель параметризацию?

и оптимизацию функциональности Excel без принесения в жертву его возможностей.

Если на этапе проектирования изначально закладывается идея полностью опереться на Excel, то полученное в результате решение для планирования и бюджетирования должно поддерживать 100% его функциональности, позволяя пользователям создать корпоративное CRM-решение на основе существующих Excel-моделей. При этом модели полностью переносятся в новое решение без необходимости продолжать их ведение где-то на стороне. Сохраняя созданные пользователями формулы и произвольные модели, система также предоставляет информацию о том, каким образом были рассчитаны результаты, позволяя тем самым вести совместную работу над ними и их обсуждение на уровне организации в целом.

Приложения для планирования и бюджетирования, безусловно, должны быть специально спроектированы и реализованы таким образом, чтобы обойти слабые стороны Excel в сфере консолидации, совместной работы, защиты данных и распространения отчетности за счет:

- использования промышленных баз данных для управления большими объемами данных и их консолидации с использованием большого количества иерархических структур;

- возможности совместного доступа к решению сотен и тысяч пользователей одновременно, независимо от их месторасположения;

- централизации процессов контроля, управления бизнес-процессами, обеспечения защиты данных;

- расширения функциональности подготовки отчетности в Excel возможностями многомерного анализа и регламентной доставки конечным потребителям информации;

- поддержки методологического обеспечения, включающего стандартизированные бизнес-правила, не привязанные к конкретным таблицам.

«Правильные» приложения для планирования и бюджетирования поддерживают работу с централизованной базой данных в режиме реального времени, обеспечивая тем самым актуальность информации, аутентификацию и авторизацию конечных пользователей и гибкое управление учетными записями. Динамическое

сохранение информации и ее извлечение из многомерной реляционной структуры позволит пользователям импортировать данные из внешних источников и наполнять рабочие таблицы данными автоматически, ускоряя весь процесс и обеспечивая отсутствие ошибок. Централизованное создание и хранение корпоративных методологий планирования позволит не требовать от пользователей знания всех сложных правил внесения и расчетов показателей и, следовательно, стандартизировать и упростить их применение. Идеальное решение должно быть настолько простым, чтобы использоваться бизнес-подразделениями с минимальным привлечением ИТ-специалистов.

Заключение

Таким образом, можно представить, как должно выглядеть «идеальное» CRM-решение: перенос существующих моделей должен совершаться безболезненно, возможны совместное пользование информацией, распределение прав доступа, безопасное хранение данных, многомерный анализ, регламентная доставка отчетов, автоматическое динамическое обновление информации. Предполагается, что такое решение должно позволять эффективно использовать основные сильные стороны Excel в области моделирования и представления данных, расширив их надежной поддержкой работы с базами данных для безопасной совместной работы и консолидации данных на уровне организации в целом.

Исходя из всего вышесказанного возникает вопрос: какие приложения для планирования и бюджетирования соответствуют таким требованиям? Например, компании Business Objects удалось совместить функциональность Excel с использованием корпоративных баз данных, распределением прав доступа к информации, управлением бизнес-процессами и создать CRM-среду Business Objects Planning Applications.