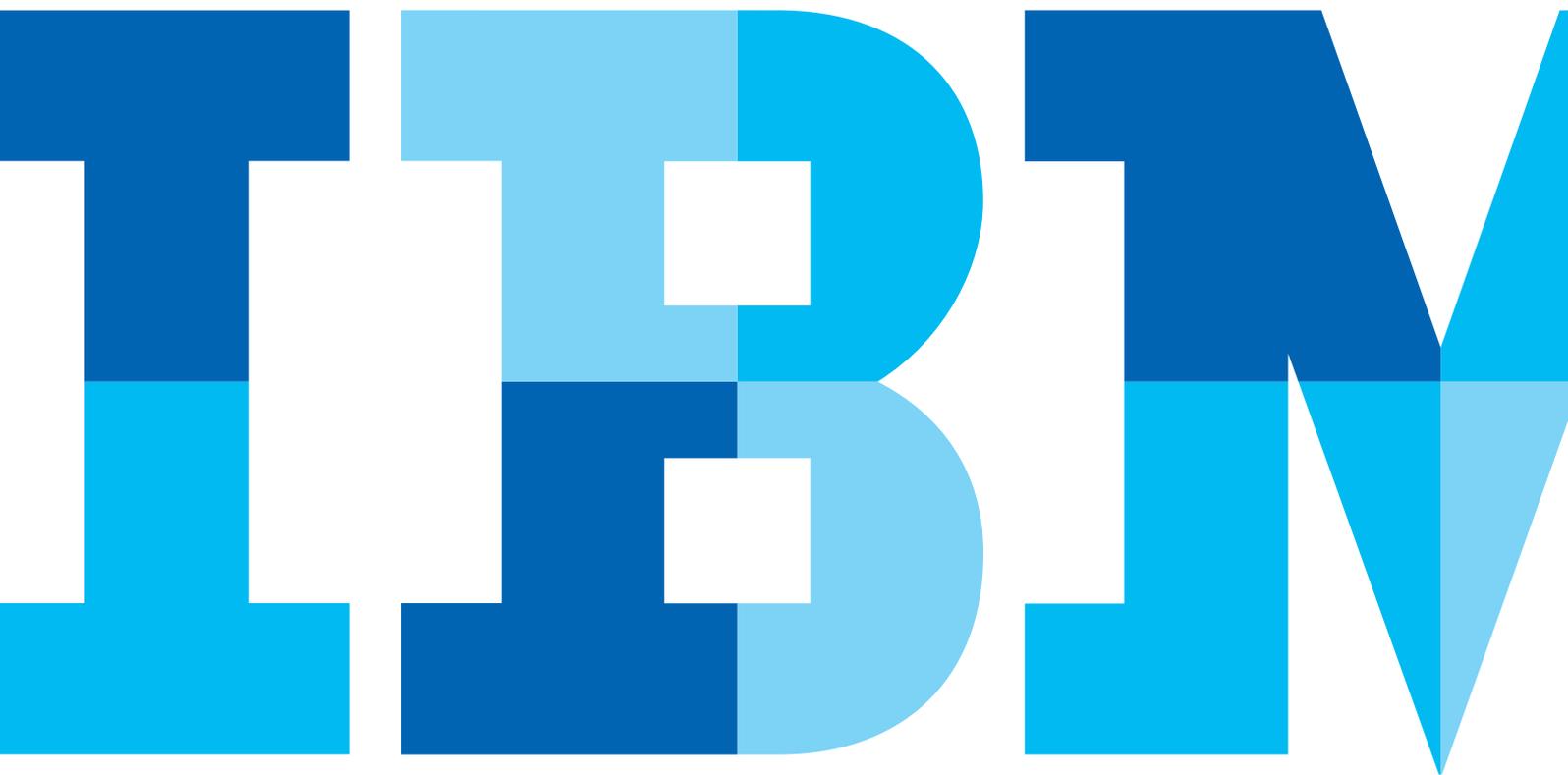


# Преобразование электронных таблиц: планирование, составление бюджета и прогнозирование для компаний среднего размера

*Интегрированные инструменты бизнес-планирования помогают преобразовать процессы, основанные только на электронных таблицах*



## Содержание

Краткое содержание	2
Обзор	2
Бизнес-проблемы	3
Факторы, влияющие на бизнес	3
Решение	4
Заключение	10

## Краткое содержание

В этом документе рассмотрено, как компании среднего размера могут преобразовать процессы, основанные только на электронных таблицах, для составления гибких и своевременных планов, бюджетов и прогнозов. Он содержит рекомендации по внедрению комплексной системы управления производительностью с использованием IBM Cognos Express – интегрированного решения для отчетности, анализа и планирования, предназначенного специально для компаний среднего размера.

## Обзор

Было ли когда-либо более сложное время для организаций среднего размера? Если говорить о внешних факторах, то нужно проявлять гибкость и немедленно реагировать на динамично меняющиеся условия рынка. Ваши решения должны быть быстрыми, эффективными и обоснованными. При этом вам нужно принять правильное решение с первого раза, потому что возможности исправить ошибку потом может не быть.

У сотрудников вашей компании нет уверенности в информации, используемой для принятия важнейших решений. Информация не доходит до тех, кому она важна, и вы не располагаете персоналом для быстрого реагирования на меняющиеся прогнозы и бюджеты.

В идеальном случае вы хотели бы, чтобы ваш ограниченный штат тратил меньше времени на сбор данных и больше времени на анализ бизнеса. Вы знаете, что вам нужно более эффективное решение для управления производительностью – то есть для планирования, составления бюджета, прогнозирования, консолидации, аналитики и отчетности – в рамках вашей стратегической концепции привязки знаний, полученных из достоверной информации, к действиям в стратегических и эксплуатационных планах.

## Бизнес-проблемы

В современном мире принятие мер для сокращения затрат и стремление использовать существующие ресурсы с максимальной эффективностью стали общепринятым стандартом. Часто оказывается трудно найти ресурсы для приобретения комплексной системы планирования, составления бюджета и прогнозирования. И если ваша компания подобна большинству других компаний среднего размера, то вы, вероятно, думаете, что такие виды приложений для управления производительностью вам не по карману. Поэтому вы и дальше полагаетесь на знакомые электронные таблицы при выполнении почти любых задач управления производительностью.

Вы в этом не одиноки. Организации самых разных размеров используют электронные таблицы для выполнения основных финансовых функций, таких как стратегическое планирование, финансовая отчетность и консолидация. Однако широкое использование электронных таблиц для управления производительностью подвергает многие организации значительным уровням риска. Электронные таблицы требуют использования ручных процессов с большими трудозатратами, в большой степени подвержены ошибкам, сложны в консолидации, обеспечивают плохие или неверные результаты интеграции данных и не имеют средств управления доступом и версиями. Эти риски и неэффективные процессы могут также дорого обойтись.

## Факторы, влияющие на бизнес

Несмотря на известные риски, от электронных таблиц никуда не деться по понятной причине. Электронные таблицы обеспечивают для пользователей контроль или независимость от ИТ, это гибкий инструмент, знакомый всем пользователям и доступный во всей организации. Задача ИТ-организации заключается в снижении связанных с электронными таблицами рисков путем внедрения решения для управления производительностью, в котором обеспечивается эффективное использование электронных таблиц и устранены риски и неэффективные процессы. Цель? Заменить или дополнить электронные таблицы везде, где это возможно, приложениями для планирования, способными легко интегрироваться с электронными таблицами и обеспечивающими более высокую эффективность бизнеса.

Предложение по управлению рисками, связанными с электронными таблицами, не должно основываться на принципе “или/или”, то есть подразумевать неосуществимый выбор между электронными таблицами с высокой степенью риска и кажущейся высокой стоимостью новых приложений для планирования, составления бюджета и прогнозирования. Сейчас, в период сокращения бюджетов, особенно важно осуществлять управление производительностью гибким и экономически эффективным способом. Этого можно достичь путем использования существующих инвестиций в электронные таблицы в сочетании с интегрированным полнофункциональным решением для планирования, составления бюджета и прогнозирования.

## Решение

Благодаря созданию стратегий, включающих в себя и преобразовывающих процессы, основанные только на электронных таблицах, организации среднего размера могут обеспечить решения для управления финансовыми показателями с более высокой точностью, прозрачностью и устойчивостью, в то же время позволив пользователям работать в знакомой среде. Мы рекомендуем следующий подход.

- *Проанализируйте текущие процессы* — поймите, как используются электронные таблицы сейчас, оцените связанные с ними риски, выявите возможности для улучшения и установите непрерывный мониторинг.
- *Стройте большие планы, но начинайте с малого* — выработайте концепцию основанной на информации бизнес-культуры, которая связывает аналитические знания с действиями во всех областях деятельности компании — от отделов продаж и маркетинга до отделов финансов, эксплуатации и кадров. При этом начинайте с малого, используя модульный и постепенный подход, который в конечном итоге приведет к большому успеху.
- *Преодолейте культурные барьеры на пути внедрения новой системы* — поддерживайте совместную работу ИТ- и финансовой организаций над выявлением недостатков неформального подхода к управлению производительностью, основанного только на электронных таблицах.

### Проанализируйте текущие процессы

Чтобы оценить использование электронных таблиц в вашей организации, может быть полезно задать следующие вопросы.

*Как вы создаете планы, бюджеты и прогнозы?*

Вероятно, вы найдете множество электронных таблиц, разработанных небольшим числом “опытных пользователей” во всех подразделениях организации.

*Где хранятся эти данные? Уверены ли вы в ваших данных? Если важнейшие финансовые данные и бюджеты хранятся во множестве файлов двумерных таблиц с использованием ненадежных связей и сложных макросов, то ваши финансовые данные подвержены риску.*

*Как организована ваша совместная работа с другими подразделениями и географическими регионами?*

Совместная работа большинства пользователей из бизнес- и финансовых отделов организована с помощью электронной

почты, по которой они отправляют бесконечный поток электронных таблиц, вложенных в пересекающиеся, противоречащие друг другу, нередко устаревшие и часто непрочитанные сообщения.

*Как вы создаете отчеты и выполняете анализ для основных заинтересованных лиц?* Вполне вероятно, что самые важные презентации для членов правления, инвесторов и других основных заинтересованных лиц создаются с использованием встроенных функций электронных таблиц или путем создания собственных формул, а затем построения диаграмм и графиков в меру сил пользователей.

*Как вы обновляете планы, бюджеты, прогнозы, отчеты и результаты анализа?* Как скажет вам любой из бизнес-пользователей, внесение исправлений может быть еще более сложным процессом, чем первоначальная разработка документа. Часто бывает сложно понять или воссоздать логику создателя электронной таблицы.

*Как осуществляется контроль версий — как вы управляете последовательными вариантами планов, бюджетов, прогнозов, отчетов и аналитических обзоров?* Если ваша компания подобна большинству других организаций среднего размера, то можно лишь догадываться, содержит ли электронная таблица наиболее актуальную информацию.

*Насколько своевременны и полезны ваши планы, бюджеты, прогнозы, отчеты и результаты анализа, созданные с использованием электронных таблиц?* Возможно, к моменту утверждения, печати и распространения окончательной версии они устаревают.

Возможно, электронные таблицы — это привычное, гибкое средство для повышения личной производительности. Но они никогда не предназначались для решения задач управления показателями эффективности в быстро растущих компаниях со сложной структурой, в условиях динамичных рынков с высоким уровнем конкуренции. Они тем более не позволяют создавать и применять строгие определения и средства контроля к бизнес-процессам. Таблицы нельзя использовать в качестве хранилища данных на миллионы — даже миллиарды — ячеек. И они никак не рассчитаны на одновременное использование сотнями и тысячами сотрудников компании.



*IBM Cognos Express предоставляет комплексное интегрированное решение, способное удовлетворить потребности компании среднего размера в отчетности, анализе и планировании.*

### **Стройте большие планы, но начинайте с малого**

Если ваша организация не может позволить себе приобрести комплекты корпоративных решений для управления эффективностью деятельности, а электронные таблицы не соответствуют вашим потребностям, то что вам остается?

Успех на динамично меняющемся рынке зависит от способности своевременно получить от определенных людей нужную информацию и передать необходимую информацию им. Для достижения успеха требуется интегрированное решение для управления производительностью, обеспечивающее связь между аналитическими знаниями и действиями. Это решение также должно охватывать всю компанию, чтобы помогать в принятии решений и на складе, и в зале заседаний.

Данные цели можно достичь при помощи интегрированного решения для отчетности, анализа и планирования, такого как IBM Cognos Express. Это решение позволяет реализовать модульный и постепенный подход к управлению производительностью. Вы сможете начать с малого, используя нужные в данный момент возможности, такие как отчетность или планирование, и со временем расширить решение для управления производительностью в соответствии с вашими задачами. Такая постепенная стратегия позволяет компаниям среднего размера

согласовывать потребности бизнеса с ограничениями бюджета и ресурсов и развиваться со временем.

IBM Cognos Express предоставляет готовую и интегрированную среду управления производительностью, в которой поддерживаются планирование, составление бюджета и прогнозирование, а также консолидация, отчетность и аналитика. Это решение автоматизирует процессы управления показателями эффективности и управляет ими, обеспечивая участие в этих процессах руководителей, менеджеров направлений и персонала из всех функциональных областей и бизнес-подразделений, а также поддержку и контроль их деятельности. Например, Cognos Express позволяет создавать общие планы, назначать ответственных за информационное обеспечение и отслеживать ход выполнения работ, пока планы не будут реализованы. В этой гибкой и точной среде планирования структурированный управляемый рабочий поток сочетается с персонализированным анализом и отчетностью достижения повышенной оперативности бизнеса в масштабе всей организации.

Рассмотрим, как при помощи IBM Cognos Express можно преобразовать текущие процессы, основанные только на электронных таблицах, в эффективное решение для управления производительностью.

**Устранение ошибок, свойственных электронным таблицам.** “Решения”, основанные только на электронных таблицах, подвержены ошибкам по своей сути. Ошибок в расчетах практически невозможно избежать: они случаются из-за пользователей (в результате нажатия неверной клавиши), из-за неверных логических действий (выбора или создания неправильной формулы) или из-за пропуска необходимого элемента (например, важного компонента модели, такого как строка или столбец). Недавние исследования показывают, что 94 процента моделей на основе электронных таблиц имеют те или иные серьезные недостатки.

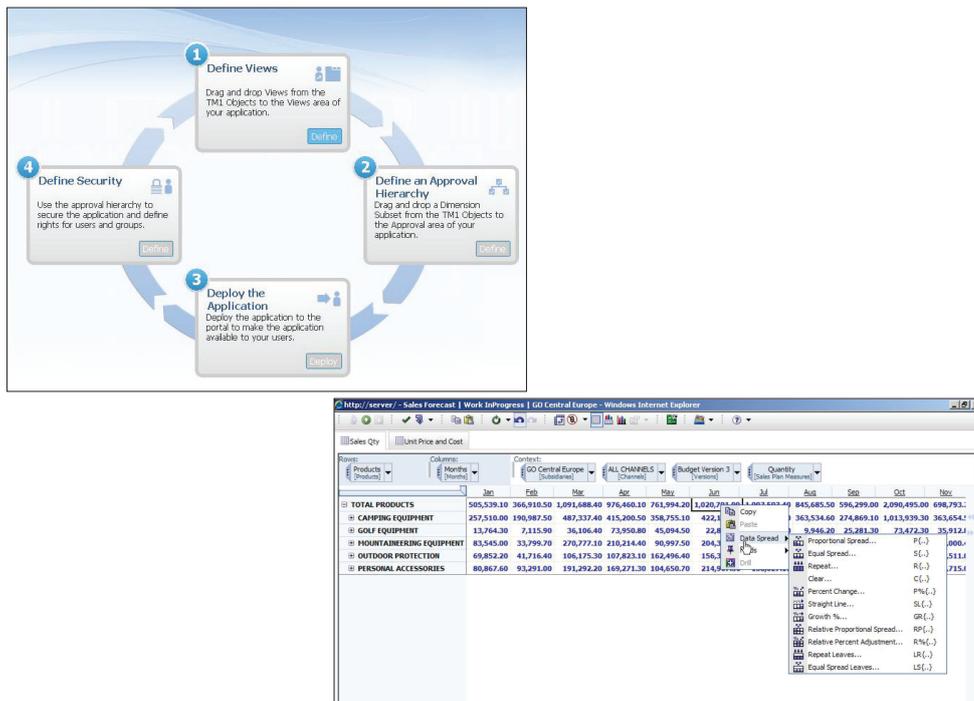
**Принятие решений с уверенностью.** IBM Cognos Express — это единое, централизованное решение для управления показателями эффективности, которое объединяет в себе функции управления данными, планирования, составления бюджета, прогнозирования, консолидации, отчетности и анализа. Оно обеспечивает высокий уровень кооперации и сотрудничества в вашей компании и предоставляет управляемый рабочий поток, создающий тщательно контролируемый сбор данных, их быстрое агрегирование, четко заданные правила и иерархии, строго определенный процесс утверждения, защиту на основе ролей и прозрачный аудиторский учет, что гарантирует подотчетность и точность.

**Получение более достоверных данных путем многомерного анализа.** Даже в небольших компаниях финансовые и бизнес-данные попросту слишком сложны для того, чтобы можно было эффективно управлять ими, хранить и использовать их в двумерных электронных таблицах, состоящих из строк и столбцов. Когда требуется оценить рентабельность производственной линии по себестоимости реализованной продукции, по наименованию, по типу покупателей, по регионам, по торговым представителям и т. п., вам нужны гораздо более мощные возможности, чем те, которые может обеспечить набор связанных между собой электронных таблиц вкупе с самыми лучшими макросами. Когда один из показателей меняется, как гарантировать, что это изменение будет правильно отражено во всех компонентах модели, основанной на электронных таблицах? Обычно это невозможно.

IBM Cognos Express использует резидентный аналитический сервер, который централизованно управляет бизнес-иерархиями, правилами, расчетами и данными. При помощи дружественного пользователю Web-интерфейса или знакомого интерфейса Microsoft® Excel пользователь может считывать и записывать данные, а затем мгновенно видеть результаты. Можно секционировать и фрагментировать данные в нескольких измерениях в соответствии с текущими потребностями планирования, прогнозирования или отчетности — и все это в режиме реального времени. Доступ для чтения и записи контролируется средствами защиты на основе ролей, а изменения сразу же распространяются на всех пользователей.

**Совместная работа в масштабе всей компании.** Для успешного управления показателями эффективности требуется высокий уровень кооперации и сотрудничества: чем больше вклад каждого сотрудника компании, тем выше точность и полнота анализа. Но из-за трудностей внедрения (и частых ошибок) для управления показателями эффективности на основе электронных таблиц нужен централизованный процесс со множеством ограничений, который может представлять лишь небольшую часть заинтересованных лиц компании.

IBM Cognos Express позволяет вовлекать большее число людей в процесс управления производительностью и делать это более часто. Сведения, поступающие из всех подразделений компании, приобретают ценность, когда можно организовать быстрый обмен этими данными через Интернет между участниками процесса и сотрудниками, которые отвечают за принятие управленческих решений. Текущие планы видны заинтересованным лицам, и у всех пользователей есть возможности чтения и записи, необходимые для участия в процессе, выполнения специального анализа и моделирования гипотетических сценариев. Широкофункциональный Web-интерфейс идеально подходит для распределенных сред, в которых многие сотрудники работают удаленно в различных бизнес-подразделениях и регионах.



В интуитивно понятной среде планирования структурированный управляемый рабочий поток сочетается с персонализированным анализом для достижения повышенной оперативности бизнеса.

**Автоматизация рабочих потоков.** При использовании решения для управления производительностью, основанного только на электронных таблицах, управлять рабочим процессом практически невозможно. Вы никогда не будете уверены, работают ли участники процесса в соответствии с планом — и приступили ли они к выполнению задания вообще. Кроме того, при использовании электронных таблиц более активное участие в работе вовсе не означает более высокую эффективность.

IBM Cognos Express помогает руководить процессом управления показателями эффективности, позволяя финансовым и производственным менеджерам назначать функциональные обязанности отдельным сотрудникам или группам. Участники процесса вводят данные в соответствии с графиком, и задачи обозначаются как не начатые, выполняющиеся, утвержденные, отклоненные или не делегированные. Контролеры наблюдают за ходом выполнения и либо принимают, либо отклоняют данные, введенные участником рабочего процесса. Cognos Express обеспечивает прозрачность всего процесса управления показателями эффективности, а также гарантирует своевременность выполнения задач и подотчетность.

**Более быстрое реагирование на меняющиеся условия бизнеса.** Используя электронные таблицы, передаваемые туда и обратно через Интернет, вы никогда не знаете, работают ли все сотрудники с самым последним вариантом плана, бюджета или прогноза. В результате окончательная версия может основываться на неточных или несогласованных данных.

IBM Cognos Express позволяет специалистам по планированию, аналитикам и менеджерам разрабатывать последовательные версии планов, бюджетов, прогнозов, отчетов и проводить многократный анализ. Допустим, вы хотите скорректировать прогноз, исходя из предположения, что доход в пяти регионах возрастет в следующем квартале на 15 процентов. Аналитики и участники процесса получают по электронной почте уведомление об изменении предпосылок, а также напоминание о том, что необходимо передать новые значения или предоставить информацию о влияющих факторах лицам, участвующим в планировании.

Комментарии — например, причины утверждения или отклонения вносимых участником процесса данных — можно сохранить вместе с каждым изменением в состоянии задачи.

**Упрощение агрегирования данных.** Консолидация входных данных, полученных от нескольких пользователей и из нескольких электронных таблиц, также снижает эффективность процесса управления показателями эффективности. Одному человеку или группе приходится собирать множество электронных таблиц и объединять их в одну. Даже если отдельные таблицы не содержат ошибок, агрегирование данных — весьма трудоемкая задача, выполнение которой может растянуться на несколько недель.

IBM Cognos Express упрощает агрегирование данных и позволяет выполнять их быструю и точную загрузку. Это решение легко подключается к любой базе данных, совместимой с ODBC, к рабочим книгам Excel и даже к файлам ASCII из устаревших систем. Средство может также экспортировать данные в файлы ASCII или в любую поддерживающую ODBC базу данных, упрощая тем самым согласование данных.

### **Преодолейте культурные барьеры на пути внедрения новой системы**

Подходы к управлению производительностью, основанные на электронных таблицах, столь несовершенны и громоздки, что руководители направлений бизнеса считают их ненадежными. Рядовые сотрудники на своем опыте узнают, что цифры бывают неверными, устаревшими и не соответствующими действительности.

И все же, несмотря на очевидные недостатки электронных таблиц, ИТ-отделы часто сталкиваются с нежеланием заменять электронные таблицы аналитическими приложениями. Чтобы преодолеть эти возражения, компаниям нужно собрать команду специалистов в области ИТ и финансов, которые совместно смогут сформировать свои требования к комплексной, достоверной и безопасной системе управления производительностью.

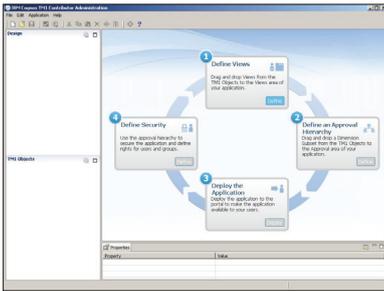
Подверженный ошибкам громоздкий процесс управления производительностью на основе электронных таблиц не вселяет уверенности. Он не позволяет компании анализировать результаты, реагировать на изменения

рынка, задавать гипотетические вопросы и отвечать на них, а затем быстро и эффективно изменять планы, бюджеты или прогнозы. Реагирование на ситуацию в режиме реального времени в этом случае невозможно, и компания среднего размера оказывается в невыгодном положении по сравнению со своими более крупными конкурентами в этом же сегменте рынка.

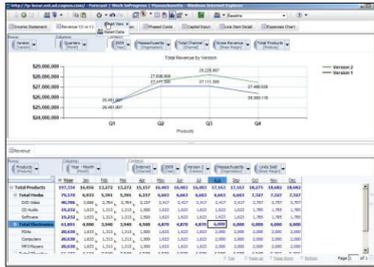
IBM Cognos Express позволяет своевременно получать важные сведения об эффективности деятельности. В основе этого решения лежит мощный механизм анализа многомерных данных, встроенный в оперативную память, который выполняет молниеносные расчеты для гипотетических сценариев. IBM Cognos Express — это единственный специализированный продукт для управления производительностью в компаниях среднего размера, обладающей необходимой для выживания в сложных экономических условиях способностью моделировать гипотетические сценарии в реальном времени.

Передовое приложение для управления производительностью, такое как IBM Cognos Express, помогает повысить релевантность и достоверность данных в организации. Поскольку все пользователи в компании всегда работают с самыми последними данными, результаты более достоверны и лучше отражают реальные условия.

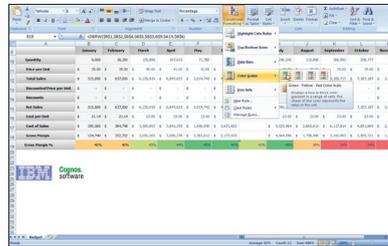
Достоверность также повышают передовые функции обеспечения безопасности — чем лучше защищены данные, тем они достовернее. При помощи IBM Cognos Express можно управлять доступом отдельных пользователей на основе того, какую роль играет каждый из сотрудников в процессе управления производительностью. Например, менеджер по планированию может легко управлять всеми задачами и функциями в цикле прогнозирования и осуществлять их мониторинг. Встроенные средства аудиторского учета — наряду с управляемым рабочим потоком Cognos Express — дополнительно повышают достоверность данных и обеспечивают соответствие законодательным требованиям.



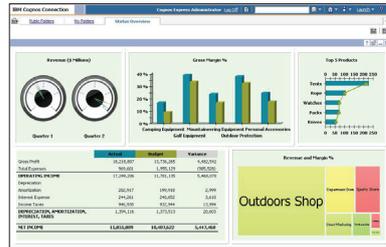
Бизнес-пользователи могут создать новое приложение для планирования, выполнив четыре простых действия с помощью мыши.



Авторы планов могут использовать Web-интерфейс для моделирования гипотетических сценариев перед отправкой.



Аналитики финансовых и эксплуатационных показателей могут использовать среду Microsoft Excel для просмотра новых планов и проведения дальнейшего анализа.



Информационные панели обновляются в реальном времени, оценивая отклонение фактических данных от плана.



Category	2007 Budget	2007 Actual	% of Budget	2007 Budget	2007 Actual	% of Budget	2008 Budget	2008 Actual	% of Budget
Total	100.00	100.00	100.00%	100.00	100.00	100.00%	100.00	100.00	100.00%
Product A	30.00	28.00	93.33%	30.00	29.00	96.67%	30.00	28.00	93.33%
Product B	20.00	21.00	105.00%	20.00	21.00	105.00%	20.00	21.00	105.00%
Product C	50.00	51.00	102.00%	50.00	51.00	102.00%	50.00	51.00	102.00%

Отчеты на основании текущей информации автоматически генерируются и отправляются по электронной почте.

## Заключение

Очевидно, что подход к эффективной деятельности, основанный на использовании электронных таблиц, абсолютно не соответствует задачам, стоящим перед растущими компаниями среднего сектора рынка. IBM Cognos Express поддерживает основные процессы планирования, составления бюджета, прогнозирования, консолидации, отчетности, аналитики и управления данными в одном интегрированном решении. Мгновенная обратная связь обеспечивает лучшую поддержку принятия решений на всех уровнях бизнеса, что позволяет уделять больше времени тому, что у вас лучше всего получается — управлению компанией и ее развитию.

Благодаря IBM Cognos Express компании среднего размера могут получать согласованную и надежную информацию, позволяющую ответить на три важнейших бизнес-вопроса: *Какова ситуация в целом? Почему?* и *Что нужно сделать?* При помощи знаний, полученных в ответ на эти вопросы, руководители могут быстрее принимать более правильные решения и немедленно изменять планы, чтобы повысить эффективность, сократить затраты и с выгодой использовать новые возможности роста.

IBM Cognos Express — это первое и единственное комплексное решение для бизнес-аналитики и планирования, созданное специально для компаний среднего размера. Оно позволяет предприятиям среднего размера

получить необходимые средства отчетности, анализа, планирования, бюджетирования, прогнозирования, а также информационные панели и карты показателей по доступной для них цене. Все основные компоненты собраны в предварительно сконфигурированном решении, которое легко купить, установить и использовать.

IBM Cognos Express включает в себя все необходимое, чтобы позволить организациям немедленно приступить к разработке или расширению стратегии бизнес-аналитики и планирования. Это решение обладает мощными, но в то же время простыми в использовании возможностями бизнес-аналитики, рассчитанными как на новичков, так и на опытных пользователей. Это способствует широкому внедрению решения в компании.

Модульная структура дает компаниям среднего размера возможность “строить большие планы, но начинать с малого”, что позволяет им согласовывать потребности бизнеса с ограничениями бюджета и ресурсов и развиваться со временем. Используя IBM Cognos Express, компании среднего размера могут сформировать стратегическую концепцию, позволяющую преобразовать разрозненные данные в полезную информацию, преобразовать информацию в ценные знания и перейти от знаний к действию при помощи своевременных и эффективных планов, бюджетов и прогнозов.

## О ПО IBM Business Analytics

Программное обеспечение IBM Business Analytics предоставляет полную, согласованную и точную информацию, на основании которой специалисты могут принимать решения, повышающие показатели бизнеса. Полный портфель приложений для бизнес-аналитики, расширенной аналитики, управления финансовыми показателями и стратегией, а также анализа данных позволяет получить четкое, оперативное и практически значимое представление о текущих показателях и дает возможность прогнозировать будущие результаты.

Используя этот портфель в сочетании с полнофункциональными отраслевыми решениями, проверенными практическими методами и

профессиональными услугами, организации любых размеров могут повысить эффективность ИТ до высочайшего уровня и достичь лучших результатов.

## Дополнительная информация

Чтобы получить дополнительные сведения или связаться с представителем, посетите Web-сайт: [ibm.com/cognos](http://ibm.com/cognos)

## Как запросить звонок по телефону

Если вы хотите попросить перезвонить вам или задать вопрос, перейдите на страницу [ibm.com/cognos/contactus](http://ibm.com/cognos/contactus)

Представитель IBM Cognos ответит на ваш запрос в течение двух рабочих дней.



---

IBM EE/A  
Россия, Москва, 115054  
ул. Бахрушина, 18  
для Наташи Кудрей

Адрес домашней страницы IBM:  
**ibm.com/ru**

IBM, логотип IBM и [ibm.com](http://ibm.com) – товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Если эти и другие названия товарных знаков IBM при первом упоминании в данном документе отмечены символом товарного знака (® или ™), эти символы указывают на то, что это зарегистрированные в США или охраняемые общим правом товарные знаки, принадлежащие IBM на момент публикации данной информации. Эти товарные знаки могут быть также товарными знаками, зарегистрированными или охраняемыми общим правом в других странах. Действительный в настоящее время список товарных знаков IBM можно найти на Web-сайте “Copyright and trademark information” (Информация об авторских правах и товарных знаках) по адресу:

[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Microsoft, Windows, Windows NT и логотип Windows – товарные знаки Microsoft Business Machines Corporation в США и/или других странах.

Другие названия продуктов, компаний или услуг могут являться товарными знаками или знаками обслуживания соответствующих компаний.

Упоминание в этой публикации продуктов или услуг IBM не означает, что IBM предполагает предоставлять их во всех странах, в которых осуществляет свою деятельность.

P24879

© Copyright IBM Corporation 2010  
Все права защищены.



Переработайте

---

## Business Analytics software