

# РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

**С.Н. Брускин,**

заведующий лабораторией сложных организационно-технологических систем МФТИ,  
e-mail: sergey.n.bruskin@gmail.com.

Адрес: 125413, г. Москва, ул. Флотская, дом 21, кв.65.

*В статье рассматриваются современные методики и инструментальные средства поддержки принятия решений на базе систем класса FPM (Finance performance management). Разбираются преимущества FPM-решений для поддержки финансового управления корпорацией. Представленные подходы и технологии анализируются в контексте лучшей практики и российского опыта. Сформулированы рекомендации автора и подходы к внедрению FPM-решений.*

**Ключевые слова:** OLAP, Business Intelligence, performance planning, performance coaching, Finance performance management, KPI, финансовое планирование.

## Введение

**Д**раматичный характер развития современной мировой и отечественной экономики, факторы высокой неопределенности и рисков на глобальных и локальных рынках в настоящее время серьезно снижают право на ошибки для современных руководителей. Современные управленческие методики и технологические инструменты корпоративного управления призваны обеспечить:

- ♦ поддержку оптимальных решений;
- ♦ возможность адекватных изменений в режиме реального времени;
- ♦ взаимосвязь оперативного исполнения со стратегическими целями компании.

Рассматриваемый нами подход известен в мировой практике как PM (Performance management) [1] и технологически поддерживается инструментами OLAP (Online Analysis and Processing).

В наиболее общем виде механизм действия PM можно представить в виде цикла, состоящего из планирования (performance planning) и регулирования по обратной связи (performance coaching), который является одним из важнейших принципов кибернетики.

Обобщив концепции ведущих мировых аналитических групп (Gartner, IDC, Forrester) под системой управления эффективностью мы будем понимать совокупность процессов, методологий, метрик и программного обеспечения, необходимых для из-

мерения и управления эффективностью деятельности организации.

**Финансовое управление  
и корпоративная эффективность**

К типовым корпоративным задачам РМ, в решении которых заинтересованы руководители всех уровней управления, относятся:

- ◆ сценарное моделирование;
- ◆ целевое управление по отклонениям (на базе KPI);
- ◆ финансовое планирование и бюджетирование;
- ◆ формирование корпоративной отчетности (консолидированной финансовой, управленческой, аналитической);
- ◆ прогнозирование с учетом накопленного факта;
- ◆ многофакторный анализ и др.

В мировой практике подобные задачи успешно решаются с помощью бизнес-приложений классов BI (Business Intelligence) и CPM (Corporate Performance Management), которые полностью комплементарны к имеющимся на корпоративном рынке ERP-решениям [3]. Это подтверждается чередой поглощений (период 2007-2009) крупнейших поставщиков CPM\ BI со стороны глобальных игроков рынка бизнес-приложений (SAP – Business Object, Oracle – Hyperion, IBM – Cognos).

В настоящее время в России реализовано более

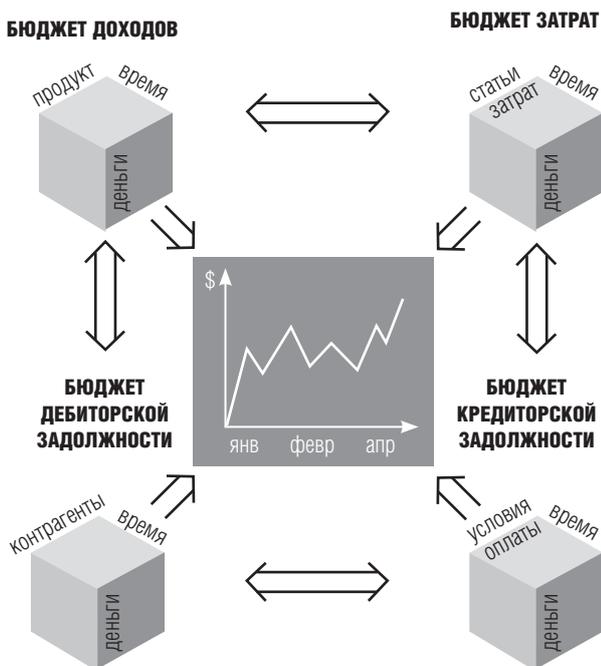


Рис. 1. Управление финансовыми потоками (пример)

300 проектов по внедрению систем управления корпоративной эффективностью. Большинство реализованных проектов связаны с внедрением управления финансовой эффективностью, которая относится к ключевым направлениям развития CPM и получила название FPM (Finance performance management).

Новые подходы, которые реализуются в финансовом управлении на базе FPM-решений, можно продемонстрировать на примере управления финансовыми потоками на рис. 1.

Таким образом, аналитик получает возможность построения многомерной финансовой модели, семантический уровень которой связан с динамическим финансовым планированием и прогнозированием, а технологический – с OLAP-кубами FPM-системы. Такая модель поддерживает весь цикл управления в режиме реального времени и позволяет повысить качество финансового управления за счет:

- ◆ интеграции с корпоративными показателями эффективности (KPI);
- ◆ создания консолидированной финансовой OLAP – модели;
- ◆ многомерного анализа «план-факт»;
- ◆ возможностей сценарного моделирования «что если?»;
- ◆ многоверсионности бюджетов;
- ◆ механизмов коллективного согласования планов;
- ◆ интеграции с учетными контурами ERP-систем.

**Практика внедрения  
FPM-решений**

Опыт автора по разработке и внедрению FPM-решений в крупнейших отечественных компаниях [2, с. 255-265] подтверждает, что глубокая методологическая проработка консолидированной финансовой модели корпорации, поддержанная инструментальными средствами FPM-приложений, позволяет значительно увеличить обоснованность и точность финансовых планов, среднесрочных и долгосрочных прогнозов и бюджетов, одновременно обеспечивая многоаспектную аналитическую отчетность по факту их исполнения.

Например, крупный российский дистрибутор реализовал финансовое планирование сбытовой деятельности в условиях оперативного управления рисками по алгоритму, представленному на рис. 2.

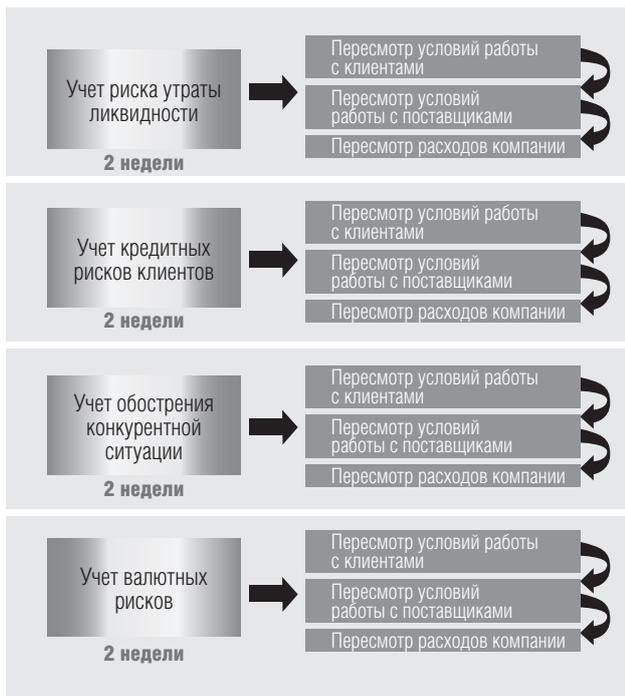


Рис. 2. Управление рисками (пример)

В качестве FPM-решения при этом была внедрена многомерная модель финансового планирования на базе платформы IBM Cognos 8 PM, что позволило добиться серьезного улучшения таких показателей, как качество и точность планирования сбытовой деятельности (см. рис. 3).

В данном случае инструменты управления финансовой эффективностью на базе FPM-решения оказали существенное влияние на эффективность управления всей организацией.

Мировой опыт внедрения FPM-решений (IBM, SAP, Oracle) и деловая практика реализации подобных проектов в России позволила нам сделать ряд важных обобщений, которые полезны отечественным руководителям, изучающим возможность улучшения корпоративного управления собственных организаций.

**Российская специфика:  
Выводы и рекомендации**

К особенностям российской практики FPM-проектов относятся:

- ✦ недостаточная подготовленность методик и документов;
- ✦ цели проекта часто изменяются в ходе его выполнения;
- ✦ слабость формализации основных бизнес-процессов;
- ✦ ERP-проекты часто идут параллельно с FPM-проектами;
- ✦ организация менеджмента не всегда поддерживает проект;
- ✦ российский рынок поставщиков и консультантов – в стадии становления.

Как правило, прямым следствием указанных

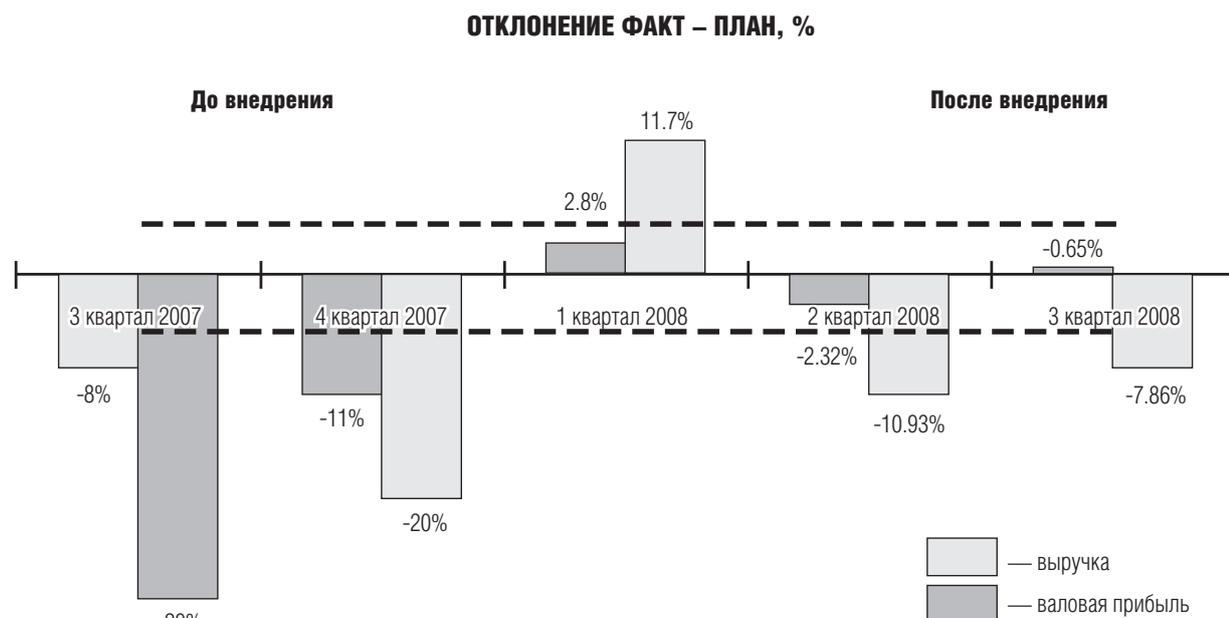


Рис. 3. Результаты успешного FPM-проекта (пример)

особенностей является то, что успешность подобных проектов на 100% зависит от управленческой зрелости компании-заказчика и квалификации консультантов – партнеров по внедрению FPM-решений.

С учетом опыта успешной реализации десятков крупных проектов по разработке и внедрению FPM-решений, мы могли бы рекомендовать:

- ◆ позиционировать FPM-проект как бизнес-проект, а не IT-проект;
- ◆ разрабатывать методологию финансового управления и вести подготовку необходимых организационных решений до начала проекта;
- ◆ привлекать с рынка поставщиков FPM-решений с «референтной историей»;
- ◆ минимизировать сроки разработки и внедрения FPM-решения;
- ◆ проводить глубокую подготовку и обучение собственных специалистов;

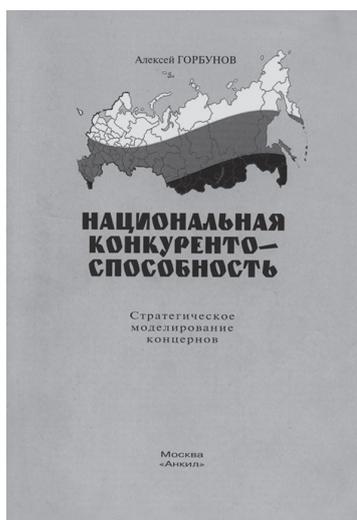
- ◆ оптимизировать расходы на поддержку и развитие FPM-решения;
- ◆ создание корпоративного центра компетенции (опционально).

### Заключение

Таким образом, рассмотренное аналитическое решение по управлению финансовой эффективностью является одним из перспективных инструментов финансового управления современной корпорацией. Развитие управленческой зрелости российского рынка во многом зависит от темпов посткризисного развития мировой и отечественной экономики. Современные инновационные методики и технологии управления, включая FPM-решения, в среднесрочной перспективе станут неотъемлемой частью корпоративного управления для большинства успешных компаний России. ■

### Литература

1. David A. J. Axson. Best Practices in Planning and Performance Management: From Data to Decisions. Second edition. John Wiley & Sons, Inc, 2007. - 288 p.
2. Абдикеев Н.М., Брускин С.Н. и др. Системы управления эффективностью бизнеса – М.: ИНФРА-М, 2010. – 282 с. + CD-R – (Учебники для программы MBA).
3. Брускин С.Н. Там, где начинается CRM. Директор информационной службы (CIO.ru), №03, 23/03/2006.



**А.Р. Горбунов**

### **«Национальная конкурентоспособность. Стратегическое моделирование концернов»**

М., «Анкил», 2010, 256 с.

Издание посвящено анализу и прогнозированию отраслевых, суботраслевых и межотраслевых процессов, моделированию принятия отраслевых (корпоративных) решений, «исследованию конкурента» и предвидению его «контригры». В основе содержания книги проект «комплекс отрасли» - модель и система поддержки принятия решений для отраслевой или международной группы предприятий, отраслевой группы фирм. Вводится установочный материал курса по теме «Стратегическая конкурентоспособность».