

АВТОМАТИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ИНФОРМАЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА БИЗНЕСА

© 2021 Сидорова М. И.

доктор экономических наук, доцент, заместитель декана по научной работе
Факультета международных экономических отношений,
руководитель научно-учебной лаборатории «ANAPLAN (Analytical Planning)»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва
E-mail: MISidorova@fa.ru

В XXI в. популярной стала идея построения единого информационного пространства организации. В статье исследуется проблема совершенствования качества информационного пространства бизнеса, выявлены и систематизированы факторы, влияющие на появление барьеров в кросс-функциональных бизнес-процессах информационного обмена. На основе концепции boundary objects С. Стар автором статьи выдвигается гипотеза о возможности использования программного продукта ANAPLAN, предназначенного для целей стратегического планирования, в качестве средства интеграции усилий сотрудников по устранению барьеров и взаимном достижении установленных целей.

Ключевые слова: стратегическое планирование, кросс-функциональные бизнес-процессы, информационное пространство, информационные технологии

В эпоху цифровизации и информатизации экономики важным условием успешного развития бизнеса, особенно на этапах его расширения и выхода на международные рынки, является постоянное совершенствование внутренних бизнес-процессов, устранение различных препятствий и барьеров на пути обмена информацией. Вместо отдельных, четко структурированных информационных систем и разграничения сфер управления современные компании все чаще обращаются к концепции интегрированной информационной среды, гибкого управления, организации кросс-функциональных управленческих команд. Взаимодействие и коммуникации становятся главным фокусом проектов по оптимизации и реинжинирингу бизнес-процессов.

Инновационность подходов к управлению состоит также в переходе к форме организации бизнеса на основе знаний [7]. Высшая форма организации бизнеса — знаниевый тип — направлен на формирование и развитие базы знаний, обеспечивающей ключевые компетенции бизнеса. В равной мере важно в организации не просто сформировать базу знаний, а создать среду, в которой знания приобретаются, накапливаются, распространяются, координируются, и, более того, ценятся как источник базовой компетенции и конкурентных преимуществ.

В связи с этим в XXI в. популярной стала идея построения единого информационного пространства организации [9]. Определяющими для реализации любой стратегии бизнеса становятся процессы интеграции баз и банков данных, технологий их ведения и использования, информационно-телекоммуникационных систем и сетей, поиск единых принципов их функционирования, обеспечение информационного взаимодействия пользователей, удовлетворяющего их информационные потребности [8].

Информационное пространство складывается из главных компонентов:

- информационных ресурсов, содержащих данные, сведения и знания,
- организационных структур, обеспечивающих сбор, обработку, хранение, поиск и передачу информации,
- средств информационного взаимодействия (программно-технических, организационно-нормативных), обеспечивающих доступ на основе информационных технологий [5, с.11].

Очень важным фактором для конкурентоспособности бизнеса является постоянное совершенствование качества его информационного пространства. Для решения данной задачи менеджмент обращается к бизнес-моделированию, которое выступает гибким и эффективным инструментом для организации взаимодействия

различных уровней управления, координации деятельности бизнес-сегментов и повышения скорости и качества обмена информацией.

Как правило, с ростом размеров бизнеса или выходом его на международную арену, в информационных системах бизнес-субъекта возникают проблемы и противоречия, связанные с множеством факторов: технических, культурных, психологических. Эти явления порождают барьеры в реализации даже стандартных бизнес-процессов, не говоря уже о новых проектах или инновационных продуктах. Настоящей проблемой является реализуемый на практике односторонний подход к процессу формирования информационного пространства бизнеса, чаще всего, технический. Необходим комплексный подход, позволяющий учесть междисциплинарность проблемы, а именно, поиск и анализ точек интеграции в кросс-функциональных процессах, которые позволят повысить эффективность бизнес-моделирования и бизнес-планирования. К научному поиску в данной области необходимо привлечь не только экономистов и IT-специалистов, но и психологов, аналитиков, математиков, специалистов по межкультурным коммуникациям.

Отечественные ученые В.И.Бариленко [1], А.Белайчук [2], М.А.Вахрушина [3], А.К.Коптелов [6] и др. отмечают, что вопросы коммуникации оказываются в фокусе как теоретических исследований в бизнес-науках, так и активно решаются на практике. Данным вопросам посвящены также многочисленные труды зарубежных ученых [10, 11, 12].

Ученые выделяют следующие основные виды бизнес-процессов: элементарные, внутри-функциональные, сквозные, кросс-функциональные. Топ-менеджментом акцентируется внимание на таком явлении, как возникновение барьеров в кросс-функциональных бизнес-процессах (КФБП), преодоление которых требует дополнительных ресурсов внутри организации. В этих случаях особое внимание уделяется предотвращению барьеров, возникающих на пересечении функций, которые часто возможно преодолеть только совместными усилиями сотрудников из разных подразделений.

Решающая роль в организации работы по оптимизации КФБП отводится оценке, анализу и устранению барьеров, возникающим внутри них. О возникновении барьера могут свидетельствовать разного рода сигналы. В самом

распространённом виде, таким сигналом может служить снижение ключевых финансовых показателей (KPI — Key Performance Indicators). Руководство организации довольно часто подсчитывает убытки, связанные с барьерами, однако такой анализ чаще всего не является системным и проводится на основе опыта конкретного руководителя. В целях бесперебойной работы необходимо обеспечить непрерывный процесс оптимизации бизнес-процессов. Вся работа должна быть направлена на то, чтобы сократить количество барьеров в бизнес-процессах и предотвратить их возникновение в будущем [4].

Рассмотрим подробнее факторы, которые приводят к возникновению барьеров во внутренних бизнес-процессах организации. Одним из важнейших факторов могут служить внешние воздействия со стороны государства и головной организации. Назовем этот фактор административным. В данном случае, к рассогласованности действий сотрудников отдельных подразделений могут приводить новые регламентирующие документы, изменения в нормативных требованиях (например, в строительстве или производстве пищевой продукции), ограничения, устанавливаемые в силу изменения политических или экономических условий (туризм, общепит) и др.

Выделим еще один фактор возникновения барьеров — организационный, который возникает за счет погрешностей в организационной структуре компании, несогласованности действий различных уровней управления, нечетком определении функций и сфер ответственности руководителей бизнес-сегментов. Приведем пример организационных причин возникновения барьеров: несвоевременное информирование складских подразделений о новых лимитах выдачи материальных ценностей может привести к задержкам в доставке производственных материалов.

Барьеры могут возникать непосредственно в процессе производства. В данном случае причина лежит в технологических недостатках или несогласованности мощностей производства в различных бизнес-сегментах между собой, в пропускной способности отдельных подразделений, центров ответственности, участков, отделов, видов оборудования и т.д. Производственные барьеры связаны с нарушением работы технических и технологических средств и с усложнением взаимодействия с ними сотрудни-

ков. Примером может быть барьер, возникший при несоответствии мощностей последовательно установленных станков в производственном цехе или недостаточность складских площадей для хранения выпущенной продукции при резком увеличении заказов.

Особое внимание следует уделить факторам, которые способствуют возникновению барьеров при общении сотрудников: смысловые (лингвистические), психологические (индивидуальные), социально-культурные (расовые, гендерные, возрастные и т.д.). В конце XX века ученые особое внимание стали уделять поведенческому (бихевиористскому) подходу к решению проблем построения информационных систем. Огромные потоки информации, новые технологии их обработки, повышение и усложнение требований к результатам работы оказывают специфическое влияние на психологию работников, задействованных в обслуживании и использовании программного обеспечения.

Психологические барьеры — барьеры, связанные с непониманием передаваемой информации сотрудником одного подразделения сотрудником другого подразделения (а также внутри подразделений). Достаточно распространенным является барьер, связанный с определенным «сленгом» сотрудников ИТ-отдела и бухгалтерии, их приверженности профессиональному языку и нежеланию понять задачи смежного подразделения. В качестве примера можно привести процесс согласования изменений в учетной политике организации, которые могут потребовать для своей реализации перенастройки программного обеспечения.

Проблема устранения психологических факторов, препятствующих гармонизации бизнес-процессов может рассматриваться в различных аспектах:

- с позиции познавательной сложности используемой бизнес-модели,
- с позиций источника данных,
- с позиций пользователя информации,
- с позиции выделения психологических типов личности.

Кроме того, возможно возникновение информационных перегрузок, влекущих за собой стрессы, кризисные ситуации, конфликты. С информационными перегрузками сталкиваются в последнее время все управленческие работники. Это, с одной стороны, связано с усложняющейся внешней средой, в которой действует

организация. С другой стороны, как ни парадоксально, с возрастающей доступностью информации. Возникает тенденция применять все более и более совершенные технологии обработки данных не для того, чтобы использовать информацию в целях принятия решений, а для получения все новых и новых данных, независимо от того, нужны они или нет [8].

На стыке технологических и психологических факторов можно наблюдать барьер, связанный с обучением нового сотрудника программному обеспечению. Низкий уровень компетентности работника в области информационных технологий может стать тормозом на пути профессионального роста, не позволит использовать широкие возможности аналитической обработки информации в автоматическом режиме, снизит коэффициент полезного действия отдельного подразделения и качество взаимодействия подразделений, выполняющий кросс-функциональный бизнес-процесс. Таким образом, барьеры в информационных потоках могут возникать как в результате влияния одного фактора, так и быть комплексными, для которых требуется тщательный анализ и поиск истинных причин их появления.

В западной литературе в качестве средства для преодоления барьеров во внутренних бизнес-процессах предлагается концепция *boundary objects* (точек пересечения интересов) [12]. Данные объекты предназначены для выполнения интегрирующей роли в кросс-функциональных бизнес-процессах. В современных условиях таким объектом, правила взаимодействия с которым понятны и доступны сотрудниками различных подразделений, может стать информационная база, программный продукт. Важно позитивно зарядить процесс взаимодействия человека и программного обеспечения так, чтобы он стал не фактором возникновения различных барьеров и конфликтов, а средством интеграции во взаимном достижении установленных целей.

На современном этапе развития информационных технологий при автоматизации управленческих функций используют следующие классы инструментальных средств:

- неспециализированные программные пакеты, имеющие аналитические возможности,
- специализированные программные средства для создания информационного хранилища данных,

- интегрированные системы управления предприятием.

Наиболее часто используемым из неспециализированных программных пакетов, имеющих аналитические возможности, является Microsoft Excel, который входит в состав пакета Microsoft Office. Электронные таблицы служат для выполнения вычислений различной сложности. В Microsoft Excel включен развитый математический аппарат, специализированные технологии статистического анализа, графические средства представления данных.

Специализированные программные продукты представлены широким спектром разработок для автоматизации управленческих процессов: Галактика, Флагман, Босс — Корпорация, 1С: Предприятие, Интегратор, Финэко, Комтекст+. Кроме того, среди российских производителей развитие получили целевые аналитические пакеты, реализующие отдельные методики финансового анализа: «Инэк-Аналитик», «Олимп», Marketing Expert, «Альт- Инвест», Project Exrep, Галактика (блок «Финансовый анализ») и др.

Эволюция систем автоматизации управления привела к созданию в 90-е годы XX века интегрированных информационных систем класса ERP (enterprise resource planning). Особенностью ERP является информационно-аналитическое обеспечение потребностей системы управления предприятием на различных уровнях во взаимодействии всех ее бизнес-процессов. В единых комплексных интегрированных учетно-управленческих системах класса ERP заложена концепция управления через моделирование бизнес-процессов. Технология работы таких систем заключена в разбиении всей деятельности предприятия на бизнес-процессы, диагностировании, теоретическом совершенствовании их и описании в учетно-управленческой системе с помощью определенных методик и программных продуктов.

Новым направлением развития программных средств в начале XXI века стала разработка информационных систем класса BI — Business Intelligence. Это аналитические системы, которые объединяют данные из различных любых источников информации, обрабатывают их и предоставляют удобный интерфейс для всестороннего изучения и оценки полученных сведений. Примерами таких систем могут служить Oracle BI, Microsoft Business Suit: Contour BI,

SAP Business Object, SAP Business Planning and Consolidation.

Для целей бизнес-планирования и сценарного моделирования бизнес-процессов могут применяться программные средства всех четырех классов. Однако, проблемы при использовании MS Excel становятся очевидными при переходе к масштабным проектам и крупным компаниям. Одновременно, кратно возрастает стоимость интегрированных систем в случае значительного увеличения масштабов деятельности и выхода бизнеса на международный уровень. В данной ситуации для целей информационного сопровождения процесса стратегического бизнес-планирования может быть предложен программный продукт ANAPLAN (Analytical planning).

ANAPLAN — это облачная платформа для финансового и операционного планирования и моделирования бизнес-процессов, получившая с недавних пор распространение в России. В основе технологии ANAPLAN лежит единый облачный вычислительный центр, в котором бизнес-пользователи могут создавать, развивать, использовать и совместно управлять бизнес-моделями без дополнительных ИТ-знаний. На рынке бизнес-планирования, на котором долгое время доминировала «большая четверка»: IBM, Oracle, SAP и Microsoft, компания ANAPLAN появилась в 2006 году. Сейчас это международная компания со штаб-квартирой в Сан-Франциско и офисами в Великобритании, Франции, Швеции, Бенилюксе, Сингапуре и России. Главный технический директор компании Майкл Гулд разработал Anaplan как альтернативу существующим традиционным системам: Oracle Hyperion Planning, IBM Cognos TM1, SAP BPC.

Основой модели в ANAPLAN являются справочники, модули (секторы или виды деятельности) и дашборды (отчетные формы). Набор элементов для конкретной компании должны сформировать специалисты в каждой области. Например, менеджеру по продажам требуются справочники цен, характеристик товаров, регионов реализации, а HR-менеджеру — справочники должностей, сотрудников, видов оплат и т.д. Понимание общей структуры модели управления бизнесом возникает в результате обсуждения запросов различных пользователей и может изменяться, и дополняться при необходимости.

К особенностям ANAPLAN относятся следующие:

- Нет необходимости покупать или арендовать сервер. ANAPLAN настраивается и работает через веб-браузер как обычный сайт. Это даёт возможность создавать, поддерживать и развивать систему самостоятельно.

- СPM (Corporate Performance Management). Система ANAPLAN нацелена на решение задач планирования и управленческого воздействия при помощи механизмов бизнес-моделирования и анализа.

- Моделирование бизнес-процессов. ANAPLAN даёт возможность настроить систему под потребности компании, в отличие от систем с жестко выстроенной бизнес-логикой, где процессы вынуждены подстраиваться под особенности системы.

- Финансовое и операционное планирование. Функциональность ANAPLAN не ограничивается автоматизацией бюджетирования. Отдел развития и стратегии, финансовый департамент, отделы продаж и маркетинга, управления персоналом и производственные подразделения, управления снабжения и логистики — все подразделения могут успешно использовать ANAPLAN для своих внутренних задач.

Визуально рабочее пространство программного комплекса ANAPLAN напоминает таблицы Excel, которые используются для бизнес-планирования в большинстве современных компаний, но ANAPLAN, несомненно, обладает большими преимуществами перед традиционной технологией табличного редактора: возможностью неограниченного масштабирования, более дружелюбным интерфейсом и более вы-

сокой адаптивностью к изменениям.

Программный продукт ANAPLAN имеет в своем арсенале огромную палитру разнообразных диаграмм, схем, графиков, из которых менеджеры могут выбрать наиболее для них предпочтительные формы представления информации. Графическое представление облегчает восприятие информации и представляет результаты продаж в более наглядной форме.

Примерами комплексных внедрений платформы ANAPLAN являются компании Mars, Mail.ru, Tinkoff, Pemod Ricard, Polymetal, Amway, Lamoda и др. Компания-партнер Финансового университета Team Value является представителем ANAPLAN в России, сейчас она имеет два офиса продаж (Москва и Санкт-Петербург), более 30 сотрудников и годовой оборот более 100 млн. рублей.

Интуитивно понятный интерфейс, схожесть с работой в Excel, легкость в освоении — данные свойства позволяют платформе ANAPLAN стать реальным boundary object для компании любого масштаба при реализации кросс-функциональных бизнес-процессов стратегического бизнес-планирования. Не случайно в компании, которая осуществляет проекты по автоматизации бизнес-процессов на платформе ANAPLAN, принято начинать проект с обучения сотрудников заказчика навыкам работы с программным продуктом. Это на практике подтверждает необходимость для исполнителей кросс-функционального процесса (в данном случае, проекта по автоматизации) в обретении точки пересечения интересов и знаний, которой становится внедряемый программный продукт.

Библиографический список

1. Бариленко В. И. Основы бизнес-анализа / Учебное пособие под ред. В. И. Бариленко. М.: Кнорус, 2018. — 271 с.
2. Белайчук А. А. Вульгарное представление о кросс-функциональных бизнес-процессах — Персональный сайт. URL: <http://mainthing.ru/ru> (Дата обращения: 19.12.2021).
3. Вахрушина М. А. Управленческий учет и менеджмент: синергия единения // Корпоративный менеджмент. 2018. № 1. стр. 86–93.
4. Гордеева Е. И. Учетно-аналитическое сопровождение кросс-функциональных бизнес-процессов // Аудит. 2016. № 3. стр. 31–37.
5. Козлов В. А. Открытые информационные системы / В. А. Козлов. — М.: Финансы и статистика. 1999. — 222с.
6. Коптелов А. Персональный сайт. URL: <https://koptelov.info/> (Дата обращения: 19.12.2021).
7. Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая // Проблемы современной экономики. 2010. № 2.
8. Сидорова М. И. Методология бухгалтерского учета в условиях современных информационных технологий: Монография. — М.: Издательский дом «Бухгалтерский учет», 2013. — 140 с.

9. *Сидорова М.И., Гуляева А.А.* Управленческий учет как элемент единого информационного пространства организации // Учет. Анализ. Аудит. 2016. № 5. с.50–65.
10. *Baldvinsdottir G.* The validity of management accounting language games — a pragmatic constructive perspective // *The British Accounting Review*. 2021. Vol.53. Issue 6. 101039. p.1–11.
11. *Campanale C., Cinquini L., Grossi G.* The role of multiple values in developing management accounting practices in hybrid organisations // *The British Accounting Review*. 2021. Vol.53. Issue 6. 100999. p.1–20.
12. *Star S.L., Griesemer J.L.* Institutional ecology, ‘translations’ and boundary objects. Amateurs and professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology 1907–1939 // *Social Studies of Science*. 1989. Vol. 19. p. 387–420.