

3.5. ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ BI-РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССЫ ЭКОНОМИ- ЧЕСКОГО АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИИ

Митрович С., д.э.н., университет, г. Нови-Сад;
докторант, Экономический факультет, Московский
государственный университет им. М.И. Ломоносова,
г. Москва

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В работе рассматривается проблема разработки и адаптации организационной структуры проекта внедрения BI-решений в процессы экономического анализа организации. На основе анализа специфики реализации проекта в рассматриваемой предметной области и проведенной систематизации типовых проблем анализируемого процесса, сформулированы методические рекомендации по внедрению BI-решений в экономический анализ, разработаны элементы стратегии перехода на новое информационное решение.

Сегодня развитие систем накопления, хранения и компьютерной обработки информации создает весьма обширную базу, которая служит катализатором развития новых методов и инструментов поиска и принятия решений при реализации экономического анализа. Одним из подобных инструментов выступает бизнес-интеллект (business intelligence, BI) и создаваемые на его основе системы и решения. Аналитические модели, предшествующие системам бизнес-интеллекта, работали по принципу черного ящика, который выдавал результат после введения исходных данных, не интерпретируя механизм его получения, что могло привести к финансовым потерям (ввиду отсутствия связи между входными данными и желаемым результатом). В свою очередь основной принцип функционирования BI заключается в оцифровывании цели и обеспечении прозрачности механизма ее получения. В связи с этим в начале XXI в. внедрение систем бизнес-интеллекта в экономическую деятельность стало актуальной темой для многих компаний мирового рынка, в том числе и российских организаций.

Степень научной разработанности проблемы внедрения BI-решений в развитие экономического анализа российских организации характеризуется тем, что изучаемое явление носит комплексный характер и является предметом рассмотрения различных научных дисциплин. Исследуемая проблема имеет тесную связь, прежде всего, с основами теории информации и теории экономического анализа, а также с методологией применения информационных решений в экономическом анализе. Особую роль также играют работы ученых, вносящих вклад в развитие информационного права, государственного регулирования и стандартизации вопросов информационной и экономической безопасности, ко-

торые непосредственно касаются сферы внедрения систем бизнес-интеллекта в экономическую сферу и их функционирования в данной области. В ходе проведенного исследования мы пришли к выводу, что на сегодняшний день в российской экономической науке сложилась в определенной степени целостная, научно обоснованная концепция организации экономического анализа хозяйственной деятельности в информационно-коммуникационной среде. Но нарастающий прогресс в области развития информационных технологий требует дальнейшего и непрерывного развития теоретических и методологических концепций и подходов в данном направлении.

Практическое применение современных информационных технологий в сфере развития экономического анализа хозяйственной деятельности организаций в Российской Федерации в настоящее время опережает разработку методологической и нормативной базы, применяющейся в практике экономических субъектов в нашей стране. Поэтому выбор путей и форм внедрения BI-систем в сферу экономического анализа до сих пор оставляет открытыми многие важные вопросы, в том числе и вопросы разработки организационной структуры проекта внедрения BI-решений в процессы экономического анализа организации.

Как и для любого нового коллектива, для всех участников проектной группы при внедрении систем бизнес-интеллекта (BI-решений) в процессы экономического анализа организации должна быть осуществлена четкая детализация ролей (временных должностей) в проекте с описанием функционала, обязанностей и главное – ответственности, а также правил взаимодействия. Независимо от периода функционирования проекта проектная документация также должна включать организационную схему, определяющую отношения подчиненности. Структура и численность участников команды проекта обуславливается такими факторами, как сложность, масштабность разработки и внедрения бизнес-решения, комплексность процессов экономического анализа в организации.

В том случае, когда интеграция BI-решения осуществляется с участием сторонней организации – компании-поставщика или разработчика информационного продукта для экономического анализа (а это в российских условиях происходит в 90% случаев), для успешного внедрения необходимо, чтобы группа внедрения включала в себя не только представителей компании-исполнителя, но и организации-заказчика, после чего следует определить схему взаимодействия между такими участниками. При этом в принятии решений должны принимать участие представители всех заинтересованных отделов, в которых будет внедряться инновация.

По мнению В.И. Ананьина, «все ИТ-проекты по их форме организации можно дифференцировать на четыре стиля, которые в значительной степени влияют на коммерческие результаты итоговой деятельности при интеграции информационного решения в экономический анализ организации». В их числе исследователь выделяет «типовой, профессиональный, иннова-

ционный и политический стили» [1, с. 245]. Анализ реальных проектов по внедрению технологий **BI** в экономический анализ показал, что большинство таких проектов имеют политический стиль по форме своей организации. При этом такие проекты характеризуются наиболее высоким риском. И только в некоторых случаях подобные проекты имеют инновационную составляющую, и то при условии наличия ранее выполненных и успешных проектов подобного рода у компании, которая заказывает интеграцию технологии в сферу экономического анализа.

Как справедливо отмечают специалисты-практики, характеризуя подобную ситуацию, компания-разработчик или интегратор решения всегда может сказать представителям компании-заказчика, что готовы предложить решение, которое не отличается высокой стоимостью, но его в то же время можно быстро интегрировать [4]. Некоторые компании уже предлагают **BI**-решения, удовлетворяющие указанным условиям, но компания-заказчик всегда является ответственной за предварительный выбор приоритетов в данной области. Нельзя приступать к проекту по внедрению **BI**-решения в сферу экономического анализа, пока не определены приоритеты: или это рамки проекта, или стоимость, или сроки. При этом необходимо понимать, что значительное увеличение требований будет неизбежно, с организационной точки зрения, вести к изменению сроков проекта, либо стоимости, чтобы на дополнительные работы привлечь необходимые ресурсы. А если приоритетным является уменьшение сроков сдачи проекта – решение этой задачи будет корректировать либо с уменьшением функциональности внедряемого решения, либо, опять-таки, увеличением бюджета [6].

Особо подчеркнем тот факт, что при большой заинтересованности компании-заказчика в процессе внедрения нового информационного средства в сферу экономического анализа в организации она выступает с исполнителем в качестве партнера, а не диктатора в проекте. В этом случае повышается статус управления проектом и изменяется его организационная структура, проект может приобретать инновационный стиль или хотя бы определенную инновационную составляющую, которая обеспечивает более высокую эффективность **BI**-проекта. Однако следует заметить, что трансформация политического стиля в инновационный в большинстве случаев возможна только при долгосрочном партнерстве заказчика и исполнителя, когда обе компании несут ответственность и проявляют полную заинтересованность в результатах полученного решения. В то же время здесь могут проявиться другие риски, связанные с малым опытом внедрения, вернее, с его полным отсутствием у компании, и т.д. В этом случае особое значение приобретают тип контракта на реализацию проекта и управление им. В большинстве случаев при таких работах заключается контракт между заказчиком и исполнителем по типу фиксированной цены. Его риски состоят в сложности определения объема трудозатрат, следовательно, недооценке объема работ и стоимости, постоянном изменении требований, что, как след-

ствие, может привести либо к срыву сроков, либо снижению рентабельности. Если обе стороны работают вместе не над первым проектом интеграции информационного средства либо проект перетекает в инновационный, наиболее целесообразным, по мнению специалистов, является заключение рамочного соглашения, т.е. «контракта по типу Time&Material, в котором для каждой стороны определены источники получения бизнес-эффекта и сформулированы принципы разделения рисков, ответственности и организации совместной деятельности в ходе проекта» [6]. Оплата при этом производится по реальному времени работы консультантов в рамках проекта, что снижает финансовые затраты для компании-заказчика.

Важнейшей задачей при формировании организационной структуры проекта по внедрению **BI** в экономический анализ компании является принятие решения о том, какой тип структуры (функциональная, матричная или проектная) является наиболее целесообразным и эффективным для конкретного проекта. В целом можно утверждать, что матричную структуру следует назвать в качестве оптимальной для большинства проектов по внедрению **BI**-решений в экономический анализ организации (если речь не идет о внедрении комплексных **BI**-платформ и работе с Big Data), так как она выступает компромиссом между функциональной и проектной структурами.

Следует также учитывать, что изменение внешних, в том числе экономических, факторов и рост научно-технического прогресса выступает в текущих условиях той причиной, которая стимулирует современные бизнес-структуры серьезно перестраивать свои внутренние процессы и во многом влияет на характеристики и организационные особенности реализации проектов внедрения **BI**-решений в экономический анализ организаций. Так, организации – представители крупного бизнеса могут осуществлять долговременные проекты внедрения, тогда как предприятия малого и среднего бизнеса вынуждены перестраивать свои бизнес-процессы «на ходу», переходя на оперативное управление, что требует минимизации временных, человеческих, материальных ресурсов для внедрения информационных решений в экономическую плоскость.

При принятии решения о внедрении любой ИТ-системы особую важность на стадии проектной работы имеет определение целей и постановка задач. Специфика внедрения **BI**-решений и сопутствующие в данной области проблемы связаны с тем, что ни ИТ-директор, ни главный бухгалтер или руководитель экономико-аналитического отдела, а также руководство компании в большинстве случаев не располагают точным пониманием целесообразности автоматизации и конечных результатов деятельности бизнес-интеллекта для целей экономического анализа. Еще раз отметим, что это понимание и целевая обусловленность реализации проекта внедрения складывается как общая картина, формируемая из нескольких областей теоретического знания, методологии и опыта, а также реальной оценки экономической эффектив-

ности ожидаемого результата. Практика свидетельствует, что период окупаемости капиталовложений в **BI** обычно равен 2-3 годам. При этом если проект внедрения **BI**-решения в экономический анализ организации предусматривает охват не большого числа пользователей, то срок его окупаемости может быть существенно сокращен, примерно наполовину. Но в текущих условиях возникает необходимость в еще большей минимизации срока окупаемости проекта (в ряде случаев – вплоть до нескольких дней). Обращаясь к передовым образцам практики в данной области, нужно заметить, что существенно сократить период окупаемости **BI** как информационного решения, внедряемого в сферу экономического анализа, можно, в частности, за счет изначального снижения первоначальных капиталовложений. В качестве методических решений в данной области современным компаниям можно рекомендовать гибкий подход самостоятельному проектированию архитектуры **BI**-решения с выбором отдельных (наиболее необходимых для решения конкретных задач экономического анализа в организации) компонентов, и правильный подход к выбору **BI**-продукта и лицензированию. Также необходимо учитывать, что типовой проект по внедрению **BI**-решения в экономический анализ включает в себя не только методическое проектирование и настройку системы, но и формирование набора финальных отчетов для осуществления экономического анализа и получения наиболее точных, презентабельных и продуктивных для принятия стратегических управленческих решений результатов – на этот процесс приходится значимая часть трудозатрат, а также очень часто финансовых затрат. Сократить затраты на данном этапе можно благодаря внимательно проработанному техническому заданию для компании-исполнителя, т.е. следует составить запрос на разработку только тех отчетов, которые важны для понимания и анализа бизнеса и у которых в организации есть конкретный конечный адресат. В процессе трансформации требований бизнес-пользователей такой функционал (или его часть – например, отчеты) может дорабатываться силами ИТ-службы самой компании (повышение квалификации которых в данной области может быть менее затратным для организации, чем оплата труда специалистов сторонней компании).

В связи с этим следует также принимать во внимание, что значительной статьей расходов и источником организационных усилий для компании может стать сопровождение **BI**-решения. В первую очередь речь идет о стоимости лицензий. Стоимость годовой поддержки у ведущих мировых поставщиков **BI**-решений для экономического анализа сегодня «составляет около 20% закупочной стоимости лицензий» [2]. Однако нужно учитывать, что эта область не может быть сферой жесткой экономии для организации, так как аналитическая **BI**-система, интегрируемая с системой экономического анализа в организации, – это «живое» приложение, и оно должно развиваться вместе с бизнесом. Если в компании появляются новые направления деятельности или возникает необходимость оценки и учета каких-либо дополнительных параметров,

влияющих на конкурентоспособность, подключать новые источники данных – все эти изменения должны находить обязательное отражение в системе. Поэтому финансовых затрат и организационных усилий в данном случае избежать компании будет крайне сложно. Безусловно, заказывать каждую такую доработку у системного интегратора для представителей малого и среднего бизнеса будет достаточно дорогостоящим шагом. Кроме того, это будет означать необходимость очередной организации проектной команды и определения срока ее функционирования. Это необходимо учитывать еще при выборе **BI**-решения и тестирования в ходе разработки проекта интеграции, например, выбирать в этом случае, как рекомендуют специалисты, «решение с максимально агрегированными административными функциями» [2].

Следует также принимать во внимание, что в проекте по внедрению **BI** в экономический анализ планирование, контроль сроков и затрат носит обобщенный характер. При постоянном изменении требований заказчика возможны и изменения цели проекта, и постановки задачи, следовательно, и все планы постоянно корректируются. Главная проблема в данном случае будет заключаться в том, чтобы удержать границы и статус управления проектом, не дать его организационной структуре развалиться и потерпеть крах. В противном случае он может принять неуправляемый характер и затянуться на неопределенный срок, принося компании финансовые убытки.

Умение руководителя проекта заинтересовать бизнес в результатах проекта напрямую влияет на результаты проекта, а также на конечные результаты внедрения.

Поэтому особое внимание руководитель проекта должен уделять этапу внедрения проекта, который не должен ограничиваться только разработкой **BI**-решения и документации, а необходимо обеспечить качественную коммуникацию и информировать о всех ключевых этапах конечных пользователей выбранного ИТ-решения для экономического анализа и своевременно провести обучение для работы в новой системе.

Важным этапом проекта перехода на новую систему является и приемочное тестирование, в ходе которого пользователям необходимо тщательно проверить работу процессов в новой системе.

Задачи руководителя проекта внедрения **BI**-решений в процессы экономического анализа усложняются в случае, если в организации уже существует ИТ-решение, которое нужно заменить на новое. В таком случае одним из наиболее важных этапов внедрения **BI**-решений является переход от функционирования старой информационной системы к работе в новой системе. Главными предпосылками успешного перехода к продуктивной эксплуатации являются:

- выполнение интеграционного и приемочного тестирования;
- обучение пользователей;
- формирование детального плана перехода.

Этот детальный план содержит даты выполнения конкретных шагов и задач для каждого подразделения, а также ответственных за перенос данных из

текущей системы в новую и последовательность выполнения этих операций. Руководитель проекта должен внимательно подготовить и стратегию перехода (так называемый *cutover plan*), в которой должны быть пояснены ключевые принципы, на основе которых планируется переход к продуктивной эксплуатации. По результатам нашего исследования на практических примерах внедрения ИТ-решения в сферу экономического анализа стратегия перехода в рамках внедрения **BI**-решений в процессы экономического анализа должна содержать, как минимум, следующие элементы.

1. Динамику перехода к продуктивной эксплуатации для всех подразделений (централизованно для всех или поэтапно).
2. Информацию о владельце процесса для каждого подразделения организации.
3. Алгоритм приемочного тестирования и доработки системы.
4. Моделирование процесса перехода к новой системе и выполнение тестовых работ, включая, как минимум, 20% реальных операций.
5. План технической подготовки системной среды.
6. Перенос данных в новую систему.
7. Мониторинг статуса выполнения перехода.

Только соблюдая все вышеупомянутые элементы, можно достичь положительных результатов и откликов в бизнесе компании.

Продолжая анализ, отметим, что методически на данный момент не существует формул и оценочных инструментов, которые могли бы «помочь компании определить адекватное соотношение затрат на лицензии, консалтинг, обучение пользователей в проекте по внедрению **BI** в экономический анализ (как в финансовом, так и временном плане, а также в измерении человеческих ресурсов)» [5, с. 17].

Систематизируя в целом в контексте исследуемого аспекта основные трудности, с которыми сталкиваются компании в мире в ходе внедрения **BI**-проектов в экономический анализ (как на стадии постановки задач, так и реализации), мы выделили типичные ошибки при внедрении проекта:

- разработка проекта без учета стратегии развития бизнеса;
- игнорирование принципа проектирования системы сверху вниз, что приводит к отсутствию информационной поддержки принятия управленческих решений на верхних уровнях менеджмента;
- революционное изменение базовой функциональности ранее применяемой информационной системы в сфере экономического анализа (например, *EPR*) под требования технологии бизнес-интеллекта;
- неправильная предварительная оценка эффектов внедрения **BI**-решения в бизнес-анализ организации и завышенные ожидания бизнеса;
- неправильный, поверхностный подход к организации обучения персонала, применяющего **BI**-решение в экономическом анализе или пользующихся его результатами в своей деятельности;
- отсутствие недостаточно разработанного плана перехода, в условиях, когда в организации уже существует информационная система в области экономического анализа.

Российскими компаниями изначально очень часто упускается из виду тот факт, что **BI**-решения определяют новые методические подходы и стандарты работы с анализом экономической информации для

управления предприятием. По-прежнему в российских компаниях можно наблюдать отсутствие согласованности проекта с приоритетами и планами развития компании, а также такая ошибка, как растягивание временных сроков проекта внедрения без каких-либо результатов, ощутимых для пользователей **BI**-решения в области экономического анализа. Информационные технологии очень быстро обновляются, а разрабатываемые на их основе инструменты теряют актуальность. Для успеха проекта внедрения **BI**-решения должно начать работать и использоваться сотрудниками компании и как можно в более оперативные сроки. Это достигается эффективным и детализированным планированием.

Еще одна критическая и часто наблюдаемая проблема в российских условиях – недостаточная обеспеченность проекта внедрения необходимыми ресурсами, которая в качестве результата приводит к затягиванию сроков выполнения работ и потере актуальности технологии. Организационно для российских компаний представляет особую трудность и унификация в рамках организации всех используемых показателей, методик и алгоритмов расчета. Это согласование – довольно длительный и болезненный процесс как во временном, так и коммуникационном планах, который трудно организовать и которым трудно управлять с учетом необходимости оперативного внедрения **BI**-решения. Необходимо «свести все многообразие накопленных за многие годы данных к единому стандарту, заполнить пробелы, соотнести между собой данные из разных систем», при этом следует учитывать, что «отлаженные методически процедуры сбора и выверки первичной экономической информации во многих организациях отсутствуют» [7, с. 29]. В результате реализация данного подготовительного этапа проекта внедрения приводит интеграционную деятельность фактически к коллапсу.

Остановимся на проблеме адекватного обучения пользователей **BI**-инструментов в экономическом анализе. В данном случае перед компанией, внедряющей инновацию, встает важный вопрос: чему именно необходимо обучать пользователей – возможностям новой системы или повышению квалификации в области бизнес-анализа и его пересмотру методов с учетом новых информационно-аналитических возможностей? Организация и методически правильный подход к обучению пользователей представляет собой важнейшую задачу **BI**-проекта, от которого напрямую зависит его успех. По нашему мнению, оба аспекта очень важны для успешного внедрения проекта – и экономического, и технического. Без комплексного подхода пользователи не достигнут четкого понимания, как можно максимально использовать **BI**-инструменты для целей экономического анализа и повышения его эффективности.

Результатом внедрения информационной системы часто становится сокращение числа сотрудников в организации. Поэтому при реализации проекта необходимо предусмотреть ситуацию, в которой пользователи могут саботировать как процесс внедрения, так и обучения. **BI**-решения могут заменить целый штат «аналитиков», которые большую часть времени

занимаются ручным сведением данных из различных систем. Поэтому закономерной является ситуация, когда любой проект по автоматизации / информатизации в компании воспринимается персоналом как угроза – и это касается не только **BI** в сфере экономического анализа (хотя здесь коэффициент сопротивления может достигать своего пика по сравнению с другими сферами), но и, например, системы документооборота, и **HRM**-системы [7].

В большинстве случаев для **BI**-проектов в сфере экономического анализа может быть характерна проблема не столько саботажа, сколько недоверия, что может существенно затруднить внедрение бизнес-интеллекта в экономический анализ, растягивая сроки реализации проекта и способствуя его «пробуксовке» на месте. Важно, чтобы данная ситуация была управляемой, и реализация проекта обязательно включала стадию обучения и привыкания (адаптации). В процессе тестирования любого информационного решения возникают ошибки, какие-то алгоритмы могут адаптироваться довольно долго. И важно, чтобы персонал за этот период не отвернулся от решения, а наоборот, ощутил свою причастность к происходящему, внес свою лепту в развитие проекта. Должна быть организована работа с каждым пользователем, осуществляющим процессы экономического анализа или использующим его результаты. При возникновении сомнений или непонимания команда внедрения должна немедленно реагировать, проводить самое тщательное расследование, организовывать дискуссии, разъяснения. Крайне важной в данном случае выступает позиция руководства. Если руководство намерено сделать **BI**-решение единственным источником правды в организации, менеджеры подразделений будут отвечать за те цифры, которые отражаются в этой системе. Такая ответственность будет способствовать тому, чтобы они прикладывали максимум усилий для обеспечения корректности данных. Соответственно, они будут не саботировать и затруднять действия команды внедрения, а сотрудничать с ней.

В рамках рассмотрения и систематизации основных проблем организационного и функционального характера при внедрении **BI**-решений в экономический анализ организации мы полагаем необходимым чуть подробнее остановиться на упомянутом выше аспекте, связанном с переходом с систем **ERP**, **CRM** на **BI**-решения, осуществляемом многими российскими компаниями. Одна из главных особенностей реализации проектов внедрения **BI**-решений в экономический анализ организаций заключается в том, что в проектную группу обязательно должны входить консультанты, обладающие более широкими знаниями в экономике и деятельности компаний, а также обладающие стратегическим и системным мышлением. Тем не менее, основные подходы по менеджменту ИТ-проектов в большинстве случаев применяются как для внедрения **ERP**, так и **BI**-решений.

Компания, осуществившая внедрение **ERP**-системы, очень часто считает, что осуществляемая на ее основе интеграция **BI**-решения пройдет для компании менее болезненно, проблематично, а в ряде случаев практически незаметно. Подобное мнение является

неверным, поскольку объем изменений напрямую зависит от типа, характеристик и сложности выбранного решения. Методологически оправданным в данном случае, при возможности, для компании будет выбор поставщика **BI**-решений, одновременно выступающим разработчиком используемой организацией линейки **ERP**-систем. Например, если компанией применяется **ERP**-система iScala. то при переходе на **BI**-технологии в экономическом анализе также могут быть использованы продукты компании Epicor, работающие с **ERP**-системой iScala (EpicorPortal, EpicorPortalContentPack), что организационно, функционально, финансово облегчит реализацию проекта внедрения и его трудоемкость. В подобных условиях значительно проще для компании будет организовать как процесс тестирования, так и внедрения нового решения, так как в таком случае может быть применена возможность использования уже настроенных управленческих отчетов (доработанных с учетом отраслевой специфики и российских условий деятельности компании и расширенных с помощью возможностей технологии бизнес-интеллекта) по различным бизнес-процессам, с которыми специалисты-аналитики и руководство компании уже знакомы, благодаря чему использовать на практике **BI**-инструментарий можно непосредственно после инсталляции, значительно минимизировав время на обучение персонала и адаптацию решения (адаптация может быть начата, в частности, с сотрудников финансового отдела компании, а затем постепенно охватить всех пользователей организации).

Первое. Научная новизна данного исследования работы заключается в следующем:

- в разработке методических рекомендаций для формирования организационной структуры проекта по внедрению **BI** в экономический анализ компании;
- в разработке элементов стратегии перехода на новое решение;
- в установлении типичных функционально-организационных ошибок, с которыми наиболее часто сталкиваются российские компании в ходе внедрения **BI**-проектов в экономический анализ;
- в обосновании особенностей применения комплексного подхода с целью преодоления наиболее распространенных ошибок организационного и функционального плана при реализации проекта внедрения **BI**-решения в сферу развития экономического анализа.

Второе. Результаты данного исследования были апробированы на практике и включены в проект АН Общества с ограниченной ответственностью (ООО) «Империум» под названием «Внедрение бизнес-интеллекта и **CRM**-системы для автоматизации основных бизнес-процессов» в 2018 г. Полученный результат можно оценить как положительный. Он заключается в следующем:

- сокращении времени внедрения проекта;
- существенном развитии возможностей анализа деятельности предприятия на базе внедрения новых ИТ-решений (в частности, обеспечении качества и защиты данных, упрощение сбора данных, расширение возможностей реализации аналитических исследований в режиме реального времени, мониторинг деятельности сотрудников, сокращение издержек и времени обработки неперспективных сделок);
- повышении результативности работы сотрудников организации.

Третье. Апробация результатов проводилась и в рамках проекта «Миграция на новую систему **SAP & BI** – МИГ» в компании по производству, продвижению и продаже напольных покрытий Sintelon и связанными с ней юридическими лицами – в общей сложности 10 организаций (производственные и продающие организации с релевантными рынками деятельности: Сербия, Черногория, РФ, Украина, Казахстан, Белоруссия, Хорватия, Венгрия, Румыния и Словения). Основным результатом этой части апробации касается разработки рекомендаций для формирования организационной структуры проекта, выявлению распространённых ошибок внедрения и разработки элементов стратегии перехода на новое информационное решение в сфере экономического анализа.

Четвёртое. Теоретическая значимость исследования заключается в том, что выводы автора работы дополняют актуальные исследования в области методологии применения современных информационных технологий в области экономического анализа (специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» паспорта научных специальностей Высшей аттестационной комиссии РФ; область исследования – экономический анализ; направление 2.17). Теоретические разработки и проведенный в работе анализ позволяют определить схему реализации проекта внедрения **BI**-решения в области совершенствования экономического анализа на основе изучения методики типовых решений в данной области, а также корпоративной практики.

Литература

1. Ананьин В.И. К конкурентному преимуществу – через проекты [Текст] / В.И. Ананьин // Управление проектами и программами. – 2010. – №3. – С. 244-251.
2. Базжина А. BI для СМБ [Электронный ресурс] / А. Базжина // Содействие : электронный науч. ж-л. URL: <http://www.npsod.ru/blog/analytics/5157.html>.
3. Магомаева Л.Р. Информационно-коммуникативные технологии в мировой финансовой глобализации [Текст] / Л.Р. Магомаева // Экономические и гуманитарные науки. – 2017. – №10. – С. 72-84.
4. Сирота В.Е. Управление проектами : искусство достижения целей [Текст] / В.Е. Сирота. – М. : АНХ, 2015. – 156 с.
5. Системы для бизнес-анализа (BI) в России 2015-2016 [Текст] : аналит. отчет аналитико-консалтинговой компании TAdvisor. – М. : TAdvisorgroup, 2016. – 26 с.
6. Тимофеев А.Н. Методология управления BI-проектами в консалтинговой компании [Электронный ресурс] / А.Н. Тимофеев // Системы управления бизнес-процессами. – 2012. – №8. URL: <http://journal.itmane.ru/node/690>.
7. Business Intelligence (рынок России) [Текст] : аналит. отчет аналитико-консалтинговой компании TAdvisor (2015-2016, прогноз 2017-2020). – М. : TAdvisorgroup, 2016. – 33 с.

Ключевые слова

Проект внедрения; **BI**-решение; экономический анализ; проектная группа; критерий выбора; организационная структура; процесс; ИТ-проект; участник проекта; интеграция.

Митрович Станислав

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена стремительным развитием как методологических подходов к совершенствованию управленческого учета, так и активной разработкой прикладных ИТ-решений для различных отраслей науки, в том числе и экономического анализа. Поэтому вопросы разработки организационной структуры проекта внедрения **BI**-решений в процессы экономического анализа организации выглядят особенно актуально.

Научная новизна и практическая значимость. При написании статьи автором исследованы проблемы разработки и дальнейшей адаптации организационной структуры проекта внедрения **BI**-решений в процессы экономического анализа организации. На основе анализа специфики реализации проекта в рассматриваемой предметной области и проведенной систематизации типовых проблем анализируемого процесса, автором дифференцированы критерии по выбору организационной структуры проекта, сформулированы методические рекомендации по внедрению **BI**-решений в экономический анализ.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к публикации.

Лебедев Н.А., д.э.н., почётный работник науки и техники РФ, профессор, в.н.с. Института экономики Российской Академии наук, г. Москва.

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)