

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ ДЛЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

© 2022 **Кравцов Михаил Сергеевич**

студент Факультета международных экономических отношений,
научно-учебная лаборатория «ANAPLAN (Analitical Planning)»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва

E-mail: crawtzov.misha@yandex.ru

© 2022 **Сидорова Марина Ильинична**

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,
Москва

E-mail: MSidorova@fa.ru

Переход отечественной экономики на инновационный путь развития ставит задачу построения единого информационного пространства бизнеса, что требует иного, интегрированного подхода к построению систем планирования, анализа и управления. Этим условиям удовлетворяют программные продукты класса *Connected Planning*, одним из которых является платформа *Anaplan*. В статье рассматривается несколько кейсов по внедрению *Anaplan* в зарубежных компаниях, которые позволяют сформировать практические рекомендации для использования данного программного продукта для повышения эффективности стратегического планирования в российских бизнес-субъектах.

Ключевые слова: интегрированное планирование, стратегическое управление, информационные технологии, международный бизнес.

Переход отечественной экономики на инновационный путь развития ставит задачу построения единого информационного пространства бизнеса, что требует иного, интегрированного подхода к построению систем планирования, анализа и управления [5]. Сотрудничество между менеджерами и аналитиками будет эффективным, если первые научатся делиться своей информацией со вторыми, а те, в свою очередь, приспособятся к потребностям менеджеров. Современные программные продукты класса *Connected Planning* предоставляют возможность анализа исторических и текущих данных для получения необходимой информации для принятия управленческих решений [4; 6]. Гибкая

архитектура программного продукта обеспечивает адаптацию под отраслевые тенденции и облегчает принятие стратегических изменений. Системы *Connected Planning* делают ее понятной и доступной для анализа: программные комплексы интегрируют исходную информацию из всех возможных источников и преобразуют ее для конечных пользователей [1; 3]. Чтобы добиться высоких результатов финансово-хозяйственной деятельности и при этом всегда быть впереди всех своих конкурентов хотя бы на одну ступень, компании должны вкладывать ресурсы в надежную стратегию и системы стратегического планирования.

В 2018 г. на российский рынок вышла одна

из компаний, создающих финансовые модели с использованием облачных сервисов, которая, как и само программное обеспечение, называется Anaplan. Платформа ANAPLAN является ярким примером инструмента интегрированного планирования. В статье поставлена цель – изучить зарубежный опыт внедрения программы Anaplan в различных международных компаниях и рассмотреть возможности переноса их опыта в российские реалии.

На сегодняшний день в России не так много компаний, которые внедряют Anaplan в деятельность бизнес-субъектов, в основном, это небольшие российские стартапы или крупные международные компании. Среди российских партнеров Anaplan назовем следующие: Корус-консалтинг, Team Value, и международная консалтинговая компания Deloitte.

Корус-консалтинг является российской ИТ-компанией с количеством сотрудников свыше 950. Компанией реализовано с 2000 года более 1100 проектов в области ИТ-консалтинга, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, создания ИТ-инфраструктуры и ИТ-аутсорсинга.

Team Value – российский стартап, специализирующийся на ИТ-консалтинге. Компания образовалась в августе 2020 года, во время пандемии коронавируса, когда большинство компаний ощутили необходимость изменения своих бизнес-процессов, и когда всем стало ясно, что при резком увеличении скорости изменения микро- и макропараметров Excel перестал быть оптимальным инструментом бизнес-планирования. Компания сразу же нашла крупного клиента, которым оказался один из крупнейших частных банков России, всегда ориентированный на динамичное развитие в сфере информационных технологий. Таким образом, компания сразу приобрела статус надежного партнера и вышла на первое место по темпам роста среди партнеров Anaplan в СНГ. На данный момент компания сотрудничает с крупнейшими российскими ИТ-компаниями, имеет три офиса – в Москве, Санкт-Петербурге и Вене. Численность сотрудников в 2022 году составляет около 50 человек.

Deloitte – аудиторская компания с мировым брендом, которая также предоставляет консультационные услуги. Компания с численностью более 300 тыс. человек имеет специальное подразделение, которое занимается внедрением Anaplan. Это позволяет компании идти в ногу со временем и одновременно поддерживать молодые российские компании в заключении сделок, выступая гарантом качества этого облачного ПО для крупных частных компаний.

Особенностью внедрения Anaplan в России является то, что все данные хранятся в зашифрованном виде на серверах крупной американской ИТ-компании Amazon, все расчеты также происходят на серверах этого ИТ-гиганта. Как известно, российские госкомпании не могут позволить себе такой риск – передавать свои данные для хранения на американские серверы. Поэтому Anaplan внедряется в России только для частных компаний, которые хотят следовать мировым тенденциям в бизнес-планировании.

Ситуация на европейском и американском рынках сильно отличается от российского рынка. Anaplan, как международная компания, имеет большое количество международных партнеров, которые в основном сосредоточены на долгосрочном планировании и оценке рисков, в то время как российские компании в основном ориентируются на краткосрочное планирование, в силу особенностей рыночной конъюнктуры.

Международные партнеры Anaplan делятся на несколько категорий (табл. 1).

Категории упорядочены по важности клиентов для Anaplan. Чем выше категория, тем значимее партнер для компании. Последняя категория клиентов относится к технической поддержке компании в части обслуживания серверов, построения глобальной сервисной сети и поддержки клиентов по всему миру. Примером может служить Amazon, на серверах которого работает Anaplan. Важность партнера определяется местом компании на рынке, количеством контрактов, заключенных с Anaplan с помощью этой компании, и количеством сотрудников, являющихся сертифицированными строителями моделей или архитектур решений, что позволяет

Таблица 1: Международные партнеры Anaplan.

Группа партнеров	Наименования компаний-партнеров ANAPLAN
Стратегические партнеры	Deloitte, Ernst & Young, McKinsey & Company
Золотые партнеры	PricewaterhouseCoopers, Lion Point, Sonum International
Серебряные партнеры	Twelve Consulting Group, VISEO Digital Maker, Voiant Group
Бронзовые партнеры	Bluesprint AB, DataValue Strategy, Columbus Consulting LLC
Зарегистрированные партнеры	Alpine Consulting, Adacta Advisory, CFO Solutions
Технические партнеры	Adobe, Google Cloud, Microsoft, Amazon, DELL Boomi

им работать с ПО официально.

Anaplan внедряется большим количеством компаний, ориентированных на динамичное развитие и рассматривающих бизнес-планирование как один из важнейших факторов. По состоянию на 31 января 2021 года среди клиентов Anaplan было более 1700 компаний из 57 стран мира. Сумма контрактов, заключенных в 2022 году, составила около 474 млн долларов. Выручка компании увеличилась на 25% по сравнению с 2020 годом. Среди крупных клиентов Anaplan можно выделить: Кока-Кола, HP, Tableau, Autodesk и др.

Рассмотрим несколько примеров внедрения программного продукта Anaplan и его преимущества в организации стратегического планирования.

Компания *Red Robin Gourmet Burgers* благодаря операционному и финансовому планированию с помощью Anaplan, повысила эффективность работы ресторанов. Эта компания с более чем 400 ресторанами и 32 000 сотрудников в США и Канаде демонстрирует устойчивый рост за счет проведения успешных рекламных кампаний и постоянного удовлетворения клиентов. Благодаря своему успеху Red Robin осознала, что традиционный метод объединения финансовых данных с помощью негибких и рассредоточенных устаревших систем сдерживает их. Ручной трудоемкий процесс расчета операционных показателей был заменен на улучшенное качество данных и доступ к данным через единый центр данных. Результатами внедрения стало сокращение времени обработки финансовых результатов каждого ресторана с одного раза в месяц до одного раза в неделю; автоматизация расчета финансовых и операционных данных

в режиме реального времени, обеспечивающая своевременную аналитику в любом месте и в любое время; возможность оптимизировать отчеты о прибылях и убытках и отслеживаемые оценочные показатели на основе большей прозрачности финансовых показателей.

До внедрения каждый месяц в каждом ресторане создавался отчет в Excel, который включал систему из 11 показателей. Исходные данные для этого отчета поступали из более чем 10 различных источников, а сам отчет был ручным и требовал много времени для его составления. Поэтому Red Robin отчитывался о своих финансовых результатах через две недели после закрытия каждого месяца. Из-за такой задержки результатов в режиме реального времени менеджерам ресторанов было затруднительно точно и эффективно консультировать свои рестораны. Руководство компании искало интуитивно понятный инструмент, похожий на электронную таблицу, чтобы менеджеры ресторанов и бизнес-пользователи Excel чувствовали себя комфортно с новым решением. Наконец, компании Red Robin требовался инструмент, совместимый с мобильными устройствами и планшетами, чтобы менеджеры ресторанов могли получать информацию и показатели производительности в режиме реального времени, не привязываясь к своим рабочим столам. Внедрение Anaplan было совместным решением группы FP&A, ИТ-отдела и ресторанного бизнеса. Сначала Anaplan был реализован для цикла составления бюджета и планирования, но вскоре Red Robin увидел широкий потенциал Anaplan. В результате Red Robin теперь предоставляет оперативные оценочные карты каждую неделю, а не раз в месяц. Благодаря успешному

развертыванию и быстрому внедрению Anaplan компания Red Robin не только изменила процесс сбора информации о финансовых показателях, но и обеспечила более тесную согласованность и сотрудничество между подразделениями.

Еще одним примером внедрения Anaplan является компания Autodesk. Технологии Autodesk охватывают архитектуру, проектирование и строительство, проектирование и производство продуктов, медиа и развлечения, позволяя новаторам во всем мире решать большие и малые задачи. Облачная платформа Anaplan обеспечила компании сокращение времени на составление прогнозов доходов на 80%. Проект реализован в четырех категориях: финансирование для выхода на рынок, плановые и административные расходы и казначейство.

Модели прогнозирования фокусируются на деятельности, связанной с доходами в текущем финансовом году, а также используются для определения основных показателей компании на период от двух до пяти лет. Модели прогнозирования не монолитны. Поскольку у Autodesk есть несколько предложений продуктов и множество предложений по продажам, команда поддерживает несколько инструментов прогнозирования доходов в Anaplan, которые точно настроены для отдельных бизнес-подразделений.

Растущая коллекция моделей прогнозирования рабочей силы и расходов фиксирует все расходы компании в Anaplan, что позволяет Autodesk минимизировать рабочие процессы с электронными таблицами и электронной почтой для большой пользовательской базы. Модели поддержки включают в себя инструмент распределения, централизованный инструмент ценообразования и три центра данных, один из которых автоматизирует более 40 рутинных интеграций данных между Anaplan и вышестоящими и нижестоящими финансовыми системами, включая SAP S4 HANA.

Еще один пример такой гибкости, который может иметь отношение ко многим компаниям, возник, когда Autodesk потребовалось внести существенные изменения в стратегию, вызванную пандемией, всего через несколько недель

после завершения годового планирования в начале 2020 года. Когда стало ясно, что влияние COVID-19 на бизнес будет значительным в течение длительного времени, специалисты по планированию сценариев, использующие Anaplan, смогли скорректировать допущения, лежащие в основе завершеного годового плана.

Улучшенная маневренность – это только одно из преимуществ платформы. Многомерные модели в Anaplan учитывают растущий масштаб и сложность бизнеса Autodesk, а современная и безопасная архитектура Anaplan удовлетворяет потребности как бизнес-пользователей, так и их ИТ-коллег. Возможность применять статистические алгоритмы к историческим данным и внешним наборам данных, а также поддержка инициатив в области искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (МО) позволяют получать своевременные, точные и надежные прогнозы. Это также означает, что данные, лежащие в основе планов Autodesk, являются более подробными и детализированными. Это создает среду, которая приносит большее удовлетворение сотрудникам и клиентам Autodesk и поддерживает рост бизнеса.

BT Group – крупнейшему оператору мобильной связи Великобритании с 32 миллионами клиентов требовался лучший способ отражения выручки в соответствии со стандартами IFRS 15. Используя Anaplan в качестве масштабируемой платформы для финансовой отчетности, они значительно сократили время процесса и улучшили хранение данных для анализа.

Результаты внедрения:

- на 93% быстрее рассчитываются ежемесячные доходы;
- 1 человек рассчитывает ежемесячный доход менее чем за час;
- 30 миллионов строк данных (и их число продолжает расти) доступны для анализа.

Отчетность о доходах телекоммуникационного гиганта BT Group коренным образом изменилась, когда 1 января 2018 года вступил в силу МСФО (IFRS) 15. Новый стандарт бухгалтерского учета изменил способ учета доходов от клиентских договоров, и это было существенным

изменением в методике учета транзакций с 32 миллионами мобильных клиентов – больше, чем у любого другого оператора мобильной связи в Великобритании. Команда BT Group попыталась рассчитать выручку в соответствии с новым стандартом с помощью электронных таблиц, но ежемесячная задача занимала у четырех бухгалтеров от четырех до шести часов. Компания хотела опубликовать данные на следующее утро после окончания месяца, но не смогла уложиться в этот срок. Решение для отчетности в соответствии с МСФО (IFRS) 15 было создано за 16 недель, в то время как аналогичные ИТ-проекты занимали у других компаний два-три года.

Преимущества выходят за рамки скорости. Новое решение подлежит аудиту на соответствие требованиям Сарбейнса-Оксли и с легкостью обрабатывает объемные данные ВТ в точках продаж. Чтобы сохранить работоспособность старой системы, ежемесячно приходилось фильтровать около 800 000 строк данных, поэтому многие детали терялись. Расчет выручки по МСФО (IFRS) 15 – необычный вариант использования Anaplan, но он демонстрирует гибкость платформы.

Предприятия Del Monte на Филиппинах производят 20 процентов мировых поставок ананасов и ежегодно перерабатывают 600 миллионов банок ананасовых продуктов. Ананасовый гигант фокусируется на обеспечении здоровья и хорошего самочувствия по всему миру и стремится стать одной из самых быстрорастущих компаний по производству продуктов питания и напитков в мире. Проблемой компании оставалось согласование сложных процессов цепочки поставок с финансовыми процессами. Инструмент планирования и отчетности, используемый Del Monte Supply Chain Finance, вот-вот должен был выйти из строя. Даже когда он работал правильно, обработка была медленной; для запуска простых сценариев требовалось до шести часов. Серийная обработка еще больше снижала производительность. И техническая поддержка, которую компания получала, была неудовлетворительной, что привело к напряженным

отношениям с производителем программного обеспечения: каждое изменение, большое или маленькое, в плане требовало вызова консультанта, ожидания внедрения изменения и обрачивалось новыми затратами.

От посадки до сбора урожая ананасы находятся в поле 18 месяцев. Изменения погоды, предпочтения потребителей, наличие дополнительных продуктов (таких как папайя для смешанного сока) и т. д. в течение этого 18-месячного периода необходимо отслеживать и учитывать при прогнозировании, иначе количество отходов резко возрастет. Большая часть продукции Del Monte относится к сегменту товаров повседневного спроса (FMCG) и имеет срок годности. Если они не будут произведены или доставлены вовремя, вероятность потерь очень высока. Проблемы с внутренними данными еще больше замедляли процесс. Необработанные данные поступали из нескольких сотен электронных таблиц Excel, и каждый бизнес-центр работал со 150 большими электронными таблицами. Аналитики часто не могли закончить обработку данных до того, как они устареют. Целостности данных также не хватало, поэтому анализ был не на должном уровне. Поскольку каждый канал работал индивидуально, данные в отношении затрат и продажных цен были противоречивыми. Кроме того, чтобы избежать негибкости и задержек использования инструмента, для многих сценариев планирования использовались средние значения, что приводило к большим расхождениям между прогнозами и фактическими затратами. Инструмент был настолько громоздким, что использовался только для годового бюджета.

Для начального этапа внедрения Anaplan компания сосредоточилась на сценарии использования FP&A – логистике, планировании складских мощностей и расчете затрат на основе материалов для кулинарной продукции. Внедрение основной модели финансирования цепочки поставок потребовало всего семи дней целенаправленной работы команды из 25 человек, но дополнительные задачи по обучению, интеграции данных и сбору предварительных

требований заняли в общей сложности два месяца. Участие ИТ-специалистов было минимальным и требовалось только для интеграции ERP. Ключевым фактором была гибкость платформы Anaplan. Команде удалось построить многие модели легко и быстро. За восемь месяцев после развертывания Del Monte получила преимущества на многих уровнях, она получила интеграцию между рабочими потоками коммерческого и финансового планирования цепочки поставок. Процесс планирования, который раньше занимал две недели, теперь занимает два дня.

Кроме того, возможность параллельной обработки данных на платформе Anaplan позволяет проводить анализ «на лету». Anaplan в компании Del Monte расширяется за счет продаж и маркетинга; дополнительные области планирования затрат на логистику, кулинарию и консервное производство; и операционные расходы в течение следующих 12 месяцев. Другие отделы, вскоре внедряющие Anaplan, включают в себя юридический отдел, отдел планирования поставок и планирования распределения, а отдел кадров изучает, как Anaplan может помочь с их требованиями к планированию. Наконец, группа по спросу изучает возможность использования прогностической аналитики Anaplan для прогнозирования спроса.

Полиметалл – крупный мировой производитель первичного серебра и вторая по величине золотодобывающая компания в России. В ноябре 2011 г. Полиметалл стал первой российской компанией с премиальным листингом на Лондонской фондовой бирже (POLY Ticker), и с того времени акции компании котируются в индексах FTSE 250 и FTSE Gold Mines.

Ранее Полиметалл выполнял финансовое моделирование в MS Excel. Однако ограничения инструмента были хорошо известны [2]. Невозможно было быстро консолидировать данные, собрать несколько версий отчета, смоделировать долгосрочные сценарии развития компании на основе изменившихся макропараметров или оценить целесообразность приобретения новых рудных месторождений. Руководство компании взяло на себя обязательство изменить систему

и поднять моделирование на новый уровень. Anaplan – одна из самых инновационных облачных платформ планирования была выбрана для решения этой задачи. Внедрение было заказано у КОРУС Консалтинг, партнера Anaplan в России.

Перед проектной группой интегратора стояла задача усовершенствовать существующие методы моделирования за счет стандартизации подходов к построению финансовых моделей по всем рудным месторождениям компании. Затем потребовалось перенести моделирование на новую платформу и расширить ее возможности за счет сценарного анализа и визуализации данных. Проект был выполнен в беспрецедентно короткие сроки – 2,5 месяца, когда в систему были интегрированы следующие компоненты: модель рудного поля, адаптированная к специфике производственных процессов по всем рудным месторождениям, модель горно-обогатительных комбинатов, сводная групповая модель и сценарное моделирование.

Полиметалл уже использует эту систему и может создать финансовую модель, включающую в себя восемь действующих рудных полей, перерабатывающие центры и запланированные проекты. Anaplan позволяет моделировать и анализировать различные сценарии развития и выбирать вариант, наиболее подходящий для целей компании. Раньше в электронных таблицах Excel выполнение подобных задач занимало несколько дней, а заинтересованные пользователи не имели онлайн-доступа к единственной версии модели.

Проанализировав опыт внедрения различного программного обеспечения в российских и зарубежных компаниях, сделаем вывод, что именно программное обеспечение Anaplan существенно оптимизирует взаимодействие сотрудников и руководителей с информацией. В компании Autodesk была поставлена задача внедрить программу Anaplan сразу в несколько отделов. Такой подход нельзя назвать самым оптимальным, так как для лучшего понимания всего функционала платформы и его максимально возможного использования начинать внедрение Анаплана необходимо с одного отдела,

что является ключевым и требует фундаментальных разработок. И только потом постепенно, последовательно и поэтапно следует внедрять новое программное обеспечение в другие отделы. Например, после создания модели для финансового отдела, станет понятно, как другие отделы взаимодействуют друг с другом. С одной стороны, это ускорит создание следующей модели, а с другой, поможет избежать ошибок при вводе уже известной информации.

Таким образом, внедрение программных продуктов класса *Connected Planning* является примером того, как технологии меняют нашу жизнь каждый день. Они имеют самое большое влияние в деловом мире. В частности, программный продукт данного класса Anaplan обладает огромным преимуществом при организации обмена информацией в международных компаниях в ситуациях, когда одна часть офисов находится на территории нашей страны, а другая часть

офисов за рубежом РФ. Если компании не хотят постоянно пользоваться электронной почтой и пересылать друг другу тысячи файлов Excel, то программное обеспечение Anaplan является наиболее оптимальным решением, так как оно может связать офисы в России с международными офисами, а сама программа Anaplan имеет встроенную функцию обмена информацией между сотрудниками, в том числе оставление комментариев под конкретными отчетами и графиками.

Практический опыт внедрения диктует усовершенствование методики внедрения программного обеспечения Anaplan в международных корпорациях, опробованной на реальных кейсах зарубежных компаний. Только поэтапное, последовательное и пошаговое внедрение программы Anaplan от отдела к отделу ускорит создание полноценной финансовой модели и поможет избежать ошибок при вводе информации.

Библиографический список

1. Еремеева Н. В., Дуборасова Т. Ю. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособностью продукции : Монография. – М. : Русайнс, 2018. – 104 с.
2. Карлберг К. Бизнес-анализ с помощью Excel : Монография. – М. : Диалектика, 2019. – 576 с.
3. Курносков Ю. В. Азбука аналитики. – М. : РУСАКИ, 2013. – 230 с. – ISBN 978-5-93347-440-1.
4. Сидорова М. И. Автоматизация стратегического планирования как средство повышения качества информационного пространства бизнеса // Экономические науки. – 2021. – № 12. – С. 481–486.
5. Финансовое моделирование в фирме / Д. Эрнст [и др.] ; под ред. С. Ю. Богатырева. – М. : Прометей, 2020. – 294 с.
6. Harvard Business Review 10 best articles. Transformation of the business model. – Альпина Диджитал, 2021. – 190 р.