

---

# Проблемы системы Business Intelligence

Беляева Елизавета Тимофеевна,  
Студентка НИУ ВШЭ, Россия, г. Москва  
E-mail: [liz.belyaeva2012@yandex.ru](mailto:liz.belyaeva2012@yandex.ru)

## Введение

По мнению аналитиков Technology Evaluation Centers (TEC), лишь около 30% проектов внедрения BI - систем оказываются успешными. Основной проблемой является несовпадение результатов с ожиданиями.

Анализ чужих ошибок, как известно, способен помочь грамотным руководителям избежать собственных. Существует ряд факторов, которые гарантированно приводят к провалам BI-проектов. Поэтому чтобы реализовать внедрение успешно, необходимо эти факторы учесть и обеспечить им противодействие.

По мнению специалистов компании Gartner, большинство неудач в проектах по созданию систем бизнес-анализа обусловлено одной или несколькими типовыми ошибками. Причем связаны они, как правило, не с недостатком существующих информационных технологий, а с неправильным их выбором или использованием. Иначе говоря, это ошибки не технологий, а людей и запущенных ими процессов.

И большая часть рисков, по утверждению экспертов, связана с такими задачами, как финансирование, корпоративная политика, корректность данных и т.п., а отнюдь не с вопросами развертывания инфраструктуры, разработки инструментария и создания приложений.

## Условия старта BI-проекта

Существуют определенные необходимые и достаточные условия для старта BI-проектов.

Во-первых, развитая система учета: все операции, которые проходят в компании, должны быть отражены в системе. BI-проект стоит инициировать только тогда, когда есть очень хорошая основа в виде реально внедренной и работающей ERP-системы.

Во-вторых, контроль достоверности и качества данных системы учета. Успех внедрения BI-системы может быть обеспечен только в том случае, если в ERP-системе существует бизнес-процесс контроля, который отвечал бы за достоверность информации на всех этапах ее сбора и обработки. Понять ошибки в результатах BI-системы, находясь наверху этой информационной пирамиды, гораздо сложнее. Причем этот контроль должен быть организован именно в онлайн-режиме. Потому что иметь достоверную информацию нужно не потом, когда отстроится красивый и чистый бухгалтерский отчет, где все будет хорошо, а в данный конкретный момент времени. И поэтому его правильнее всего вести как можно ближе к источникам возникновения данных.

Заметим, что организация процесса «очистки» данных для наполнения хранилища всеми экспертами отмечается как важнейший процесс. Согласно одному из мнений, в BI-проектах 80% времени уходит на извлечение и выверку данных. Однако многие придерживаются иной точки зрения — не стоит затевать проект, если нет чистых данных. Причем это условие необходимое. Сначала надо разобраться с достоверностью данных в учетных системах, а потом уже обдумывать BI-проект.

В-третьих, должна быть разработана именно аналитическая система учета. Речь идет о разделении системы учета, обслуживающей в первую очередь задачи бухгалтерии, и системы

---

управленческого учета. Если пытаться решать две задачи сразу — налаживание системы учета и налаживание управленческой аналитики, — то может и не получиться.

Последнее условие — полная регламентация учетного процесса. Нужно, чтобы все перечисленное выше не просто сложилось, а заработало как часы. Каждый должен знать, где он не прав, что он не доделал, кто должен ему что-то отдать. Нужно, чтобы эта цепочка заработала, тогда можно разговаривать о том, что у вас есть какая-то информация, на основе которой можно строить BI-решение.

### Проблемы BI-проектов

Самая большая ошибка - отсутствие единой, проработанной и документированной BI-стратегии. Без нее развитие BI-системы становится лишь последовательностью узко-направленных и слабо взаимосвязанных проектов, не приближающих компанию к достижению ее стратегических целей. Для решения этой проблемы рекомендуется создавать совместные команды из ИТ-специалистов и бизнес-пользователей, которые смогут разрабатывать, документировать, поддерживать актуальность и контролировать выполнение единой для организации BI-стратегии.

Отдельной проблемой в рамках BI-проекта является решение вопросов сбора и обработки исходных данных. Необходимо продумать, какая информация будет задействована для обработки запросов и формирования отчетов сейчас, какие данные могут потребовать в дальнейшем, с какой частотой необходимо синхронизировать данные, а также как будет осуществляться детализация, консолидация, очистка данных. Данные являются фундаментальным компонентом любой BI системы. Компаниям необходимо привести свои хранилища данных в строгий порядок прежде, чем они смогут начать извлекать необходимую информацию и доверять полученным результатам. Без стандартизации данных есть риск получать некорректные результаты.

Еще до начала проекта необходимо абсолютно точно определить, какие именно выгоды принесет бизнесу внедрение BI. BI-инструменты стали более гибкими и удобными для пользователей, однако основная их роль по-прежнему — составление отчетов. Не стоит ждать от них автоматизированного управления бизнес-процессами. Также BI-проект должен быть инициирован и поддержан бизнес-пользователями, а не навязан ИТ-специалистами. Современные BI-системы — сложные структуры, которые требуют куда большей подготовки пользователей, чтобы извлекать пользу от них. Крупное препятствие на пути к успеху BI-систем — сопротивление пользователей. ИТ-специалисты отмечают, что сталкиваются с сопротивлением менеджеров, готовящих отчеты. Многие организации вкладывают много средств в покупку лицензионного ПО, однако на специальное обучение персонала выделяется лишь несколько недель.

По данным исследования BARC (Business Application Research Center), 31% BI-внедрений не решают в полной мере поставленных задач. Хотя именно от того, какие цели преследует компания, во многом зависят сроки реализации и стоимость проекта. Первым и необходимым шагом при внедрении BI является проработка целей и задач. Именно строгое определение целей и задач поможет выбрать оптимальные инструменты для их решения и обеспечит понимание со стороны конечных пользователей. Отсутствие определенной и продуманной цели с самого начала разрушает фундамент бизнес-анализа.

Еще одним препятствием при трансформации бизнес-процессов с использованием BI-системы является недостаточное понимание компаниями собственных бизнес-процессов. Как следствие, компании просто не понимают, как можно эти процессы улучшить. Если процесс не оказывает прямого влияния на прибыль или компания не собирается стандартизировать процессы во всех своих подразделениях, внедрение BI системы может оказаться неэффективным. Компаниям необходимо понимать все виды деятельности и все функции, которые составляют отдельный

---

бизнес-процесс. Если стоит цель оптимизировать работу сотрудников, все это необходимо понять еще перед тем, как запустить BI-проект. Порой у генерального, коммерческого, финансового и ИТ-директоров совершенно разные взгляды на BI и его функционал. Выработка общего видения — процесс нескорый.

Аналитическая система — это не статичный инструмент для формирования отчетности, который должен быть установлен "раз и навсегда". Система должна развиваться, так, чтобы следовать за меняющимися потребностями бизнеса. Следовательно, компании должны иметь четкий план развития, который будет управлять всеми изменениями, чтобы отслеживать устаревшие задачи и реализовывать текущие. Эффективные стратегии бизнес-анализа подразумевают принятие изменений.

Также, компании могут столкнуться с такой проблемой как неспособность вовлечь в процесс изменения нужных людей. В первую очередь это касается недостаточной поддержки со стороны руководства. Чтобы поддерживать проекты на плаву и подогревать заинтересованность каждого, кто в них участвует, нужно постоянное внимание со стороны высшего руководства. Причиной недостаточности поддержки может быть неспособность осознать, что бизнес-анализ сопряжен с управлением изменениями. Если реализация проекта затягивается надолго, теряется наступательный порыв, и можно легко впасть в бездействие, не реагируя на полученную ценную информацию. Ответственность за это лежит на генеральном директоре и высших руководителях, которые должны демонстрировать свою готовность действовать, получив информацию. Бизнес-анализ должен использоваться не только для понимания существующего положения вещей, но также для измерения результатов ваших действий.

Задача управления проектом является ключевой для большинства организаций, внедряющих BI, особенно когда дело доходит до ИТ-ресурсов. BI-технологии зачастую выходят за рамки устоявшегося в компании подхода к внедрению бизнес-приложений. Дело в том, что для работы BI системы необходимы информационные ресурсы, которыми располагают разные подразделения. В процессе извлечения этих данных и доставки их в хранилище могут возникнуть трудности. Потеря управления может привести к неэффективному внедрению BI-системы. Поэтому, необходимо потратить время на выбор правильных ключевых показателей эффективности своего бизнеса (Key Performance Indicator, KPI), вместо того, чтобы просто следить за всеми доступными показателями. Предприятия процветают или терпят неудачу в зависимости от правильности выбора своих показателей KPI.

Также, во многих организациях проблема создания BI-системы упирается в недостаток взаимопонимания, вызванный отсутствием единой терминологии. Так, например, даже в термин "доход" сотрудники различных подразделений могут вкладывать разный смысл. Начинать внедрение BI, следует с определения основных, базисных понятий и распространения этого единого "словаря" среди всех сотрудников компании.

Успешный запуск BI-системы не всегда является скорым, а скорое внедрение не всегда оказывается успешным. Терпение является одним из ключевых факторов для наилучшего решения. Постепенное внедрение позволит сотрудникам освоиться и получить навыки работы, необходимые для успешного использования BI-систем. Приоритетом необходимо поставить выполнение желаемой цели, нежели решение всех проблем организации за один раз.

---

Список используемого материала

1. Jennifer Lonoff Schiff — “9 Common BI Software Mistakes (and How to Avoid Them)”  
<http://www.cio.com/article/2464167/business-intelligence/9-common-bi-software-mistakes-and-how-to-avoid-them.html>
2. Сергей Ермак — “BI or not to be” («Эксперт Урал», №8 2012 г.) <http://expert.ru/ural/2012/08/bi-or-not-to-be/>
3. “Типичные проблемы при внедрении системы бизнес-анализа”  
<http://ekb.dk.ru/firms/98684362/articles/10145>
4. Ryan Mulcahy — “Business Intelligence Definitions and Solutions”  
<http://www.cio.com/article/2439504/business-intelligence/business-intelligence-definition-and-solutions.html>
5. Константин Зимин — “Проблемы создания систем Business Intelligence” («Intelligent Enterprise», №2-3 2009 г.) <http://www.iemag.ru/analytics/detail.php?ID=18607>