

# Excel тесен: когда бизнесу пора двигаться к платформенным решениям?

## EXCEL ТЕСЕН: когда бизнесу пора двигаться к платформенным решениям?



### Участники дискуссии:

#### Вадим Васильев

Директор по бизнес-экспертизе  
и предпроектному консалтингу  
ГК «Оптимакрос»

#### Дмитрий Фрейдин

ИТ Директор по региону  
«Восток», производитель  
пищевой продукции в категории  
кетчупов и соусов

Excel и другие решения электронных таблиц очень широко распространены в сфере задач планирования и аналитики.

Они позволяют решать широкий спектр задач, от простых расчетов до сложного анализа данных. Однако, несмотря на свои преимущества, инструменты не лишены определенных ограничений. В этой статье мы рассмотрим достоинства и недостатки использования Excel, а также обсудим, почему многие компании начинают искать решения в виде специализированных платформ для планирования.

## О чем пойдет речь

Роль Excel в бизнес-планировании неопределима, однако использование данного инструмента часто сопряжено с определенными сложностями в корпоративной среде.

С одной стороны, табличные редакторы привлекательны низким порогом входа и возможностью быстрого создания финансовых моделей, с другой — в этих системах существуют серьезные ограничения при работе с большими объемами информации. Использование макросов расширяет функциональность Excel, но порождает зависимость от специалистов, которые их написали. Кроме того, отсутствие единых стандартов написания кода и ведения проектной документации создают сложности в дальнейшей поддержке системы и ее развитии.

Эксперты согласились, что с учетом ROI подхода Excel незаменим на этапе прототипирования и тестирования гипотез благодаря своей гибкости и низкой стоимости. Однако по мере роста компании и усложнения бизнес-процессов возникает необходимость перехода на специализированные платформы:

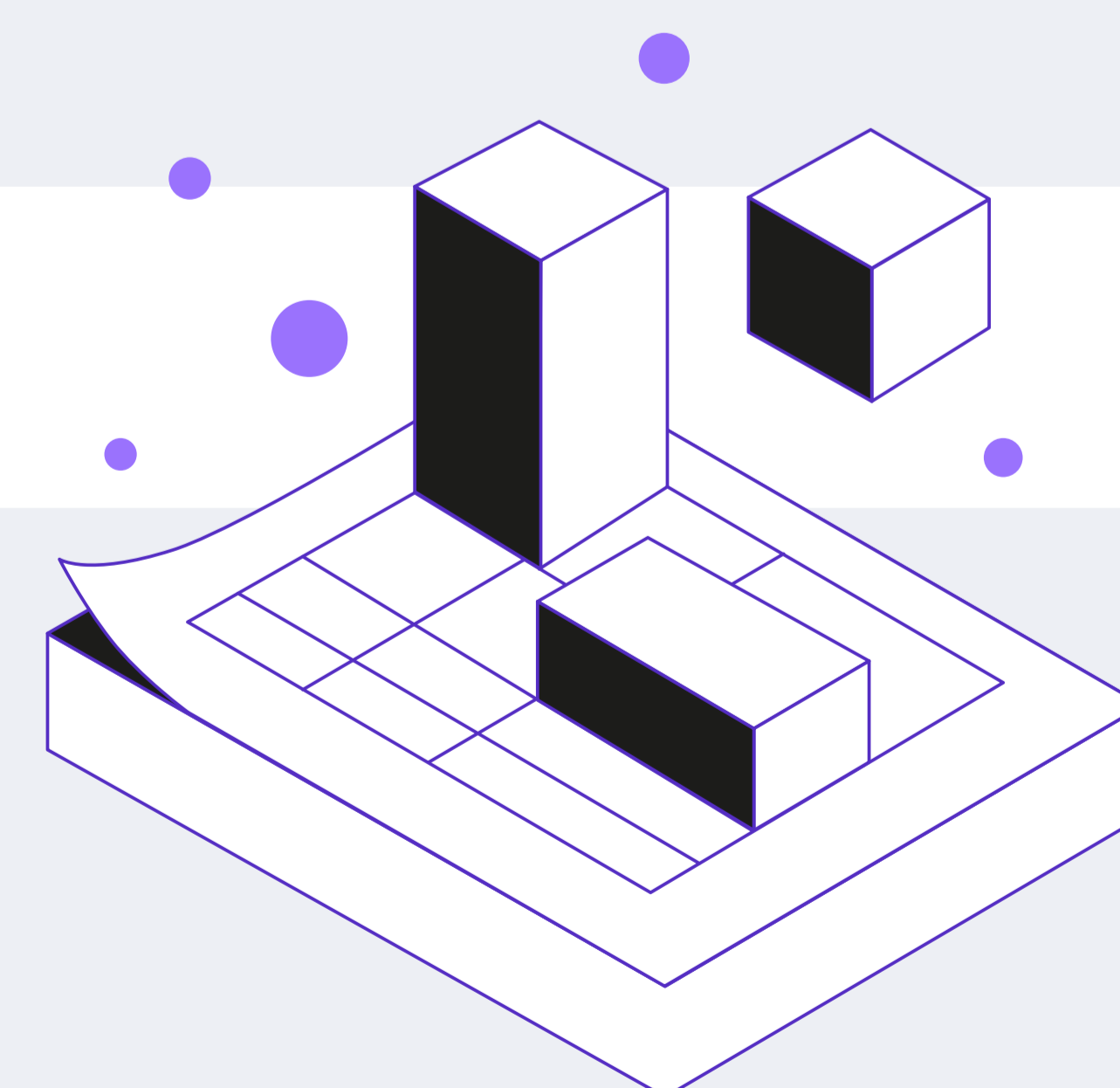
- бизнес и процессы нуждаются в стандартизации и применении ролевого подхода;
- возрастают требования к безопасности данных и аудируемости действий пользователей.

Таким решением может стать гибкая и масштабируемая платформа, удовлетворяющая требованиям:

- способность обрабатывать большие объемы данных;
- адаптация к организационным изменениям при сохранении специфики бизнес-процессов;
- соответствие корпоративным IT стандартам.

Кроме того, эксперты упомянули дополнительные требования: настройка без программирования и потенциал платформы для долгосрочного развития.

При этом процесс внедрения — это достаточно значимое событие в жизненном цикле компании, требующее всестороннего предварительного анализа. На примере реального кейса внедрения эксперты рассказали, когда компания является готовой к переходу на новую систему автоматизации. Переходя от отдельного кейса к общей картине, участники дискуссии отметили ключевые индикаторы потребности в трансформации и катализаторы изменений.



# Роль Excel в бизнес-планировании

## Дмитрий:

В нашей компании Excel долгое время играл ключевую роль в планировании благодаря тому, что хорошо знаком пользователям и фактически является одним из самых распространенных инструментов работы с плоскими таблицами.

Хотя данный подход и привлекателен малыми инвестициями, экономия на программном обеспечении имеет существенные недостатки: формулы зачастую дают сбой, особенно при работе с данными, превышающими допустимую длину. Перенос данных между связанными файлами не всегда происходит автоматически, что может привести к несогласованности информации и затруднить восстановление данных в случае сбоя. В эпоху стремительного роста объемов данных о покупателях, внутренних процессах и действиях конкурентов, неспособность Excel обрабатывать крупные массивы информации превращает его в менее эффективный инструмент для решения масштабных бизнес-задач.

Применение Excel создает избыточную нагрузку на персонал, ответственный за администрирование бизнес-процессов, в рамках которых используются эти электронные таблицы. Невозможность отследить, какие данные правились и какие изменения вносились на уровне ячеек приводит к необходимости уточнения данных. Хотя Excel и позволяет структурировать информацию в удобном формате, он не обеспечивает полноценного перехода от ручных к автоматизированным процессам, оставляя нерешенными ключевые проблемы управления данными.

## Вадим:

Использование макросов в Excel зачастую становится вынужденным решением, когда существующий программный продукт не позволяет выполнить необходимые действия, а времени на полноценное внедрение отсутствует. Данное временное решение интегрируется в бизнес-процессы, что в долгосрочной перспективе оказывается недостаточно эффективным. В дальнейшем бизнес вынужден сталкиваться с проблемой поддержания работоспособности системы на макросах, принципы работы которой недостаточно хорошо описаны. Возможность обновления и передачи использования системы другим сотрудникам в таких случаях ещё осложнено тем, что код макросов написан бизнес-пользователями, а не программистами.

Excel обладает рядом существенных преимуществ, которые делают его популярным инструментом для широкого круга пользователей:

- Низкий порог входа позволяет даже новичкам быстро освоить базовые функции программы.
- Excel предоставляет обширную библиотеку встроенных формул и операторов, что позволяет создавать сложные расчетные модели и автоматизировать многие процессы обработки данных.
- Данный инструмент остается востребованным благодаря возможности быстрого развертывания прозрачных и понятных финансовых моделей, но небольшого размера.

### Преимущества Excel

Низкий порог входа

Обширная библиотека встроенных формул и операторов

Быстрое развертывание прозрачных и понятных финансовых моделей

Увеличение объема данных и сложности модели в Excel приводит к возникновению различных проблем:

### Недостатки Excel

Многопользовательская работа сопряжена с существенными рисками

Проблемы при синхронизации изменений

Необходимость проверять целостность формул

Отсутствие механизма фиксации цифрового следа

Несоответствие требованиям корпоративной информационной безопасности

Несоответствие требованиям корпоративной информационной безопасности



С учетом описанных особенностей управление бизнес-процессом, в котором хранение, обработка данных и принятие решений осуществляется при помощи Excel файлов, может быть затруднено. Современный бизнес требует высокой скорости принятия решений без потери качества аналитической работы, предшествующей этому. При этом компании стремятся оптимизировать расходы на сопровождение бизнес-процессов. Эти факторы нередко выступают катализатором принятия решения о переходе на другие программные решения, способные учитывать растущие потребности.

## Когда пора двигаться дальше

### Дмитрий:

Выбор между Excel и платформенным подходом часто определяется культурой компании и ее стратегическими целями. Некоторые организации предпочитают перейти к использованию платформ сразу, другие осознают необходимость системного подхода только после этапа с Excel.

При переходе к автоматизированной системе появляются дополнительные требования к тому, чтобы она была аудируемой, чтобы в системе были встроенные механизмы контроля и проверки. Все это требует дополнительных настроек и увеличивается время тестирования, поэтому этап внедрения оказывается сложнее. Однако бизнес готов к этому, так как одновременно появляется четкая регламентация и прозрачность.

Похожая ситуация наблюдается и при переходе от Excel к специализированным платформам. Excel предоставляет гибкость, не ограничивая пользователей процессными рамками. Внедрение платформы, напротив, насаждает глобальные корпоративные процессы на локальные работающие механизмы. Это приводит к формированию четкой структуры и правил, что, с одной стороны, упорядочивает работу, а с другой — может создавать спорные, если не конфликтные, ситуации, требующие дополнительного обсуждения.

Во многих случаях решение о переходе на специализированные платформы принимается компанией, в том числе, на основании оценки возврата инвестиций (ROI), при котором в некоторых случаях полный отказ от Excel оказывается экономически нецелесообразным. Использование Excel зачастую требует минимальных затрат, поскольку внедрение улучшений воспринимается как инициатива сотрудников и не требует значительных вложений в IT-ресурсы, поддержку или обучение. Поэтому для выполнения простых процессов, которые не нуждаются в сложных системах, Excel может оставаться эффективным решением, полностью удовлетворяющим потребности бизнеса на определенном уровне.

В то же время внедрение более сложных систем позволяет существенно повысить устойчивость бизнес-процессов. Они обеспечивают стандартизацию и автоматизацию рабочих процессов, фиксируя ключевые процедуры непосредственно в системе, что позволяет минимизировать влияние индивидуальных подходов и обеспечить единообразие выполнения задач. Кроме того, автоматизация предоставляет компании возможность пересмотреть существующие бизнес-процессы, сделать их более прозрачными и упрощенными, что создает дополнительные преимущества, выходящие за рамки исключительно финансовых показателей.

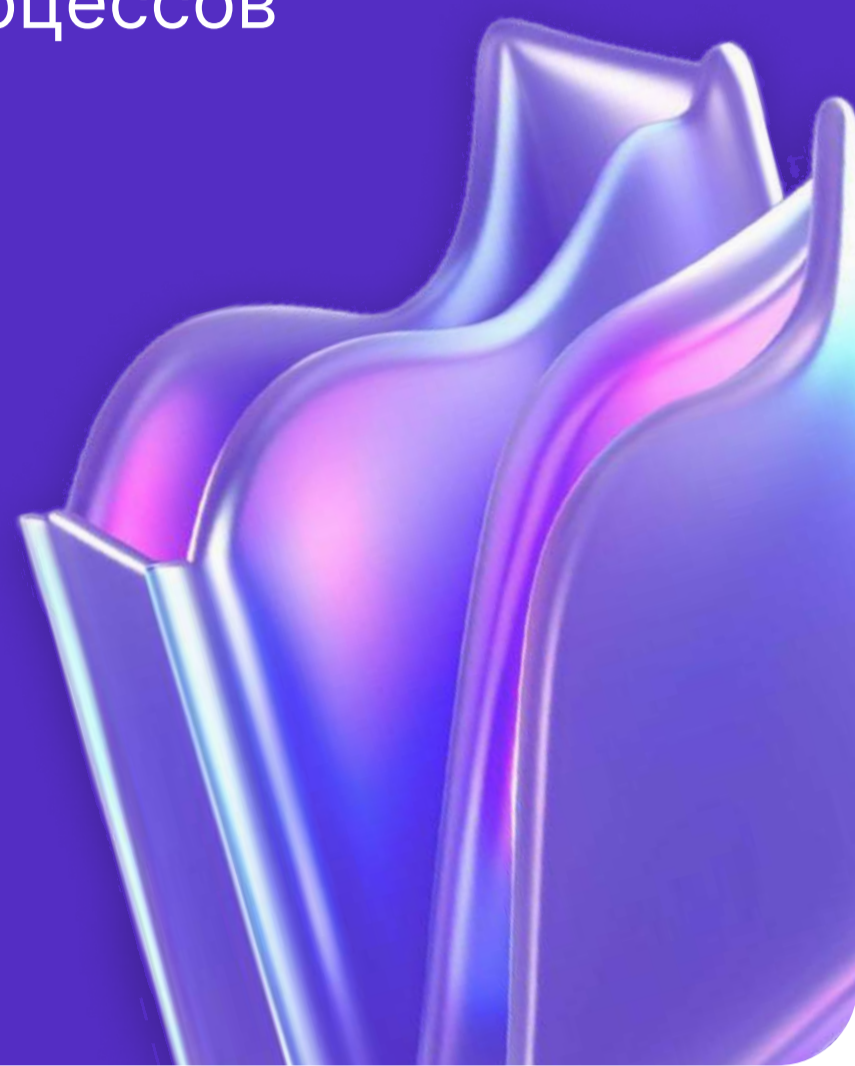
### Вадим:

Любая задача, независимо от масштаба, начинается с прототипирования и тестирования гипотез, и Excel отлично подходит для этих целей. Создание прототипа является важным этапом, поскольку без него невозможно сформировать полноценное техническое задание для разработчиков или специалистов, работающих с self-service платформами, такими как Optimacros.

ROI-принцип, который выше упомянул Дмитрий, приводит к тому, что расходы на тестирование гипотез, требующих отдельного проекта внедрения или существенной доработки даже для гибкой специализированной платформы, не согласовываются в компаниях. Как следствие, сотрудники вынуждены выполнять упрощенные расчеты, используя доступный инструментарий, в т.ч. редакторы плоских таблиц.

### Причины, по которым Excel незаменим:

- Гибкость использования
- Минимальные затраты
- Эффективность для простых процессов



### Причины перехода с Excel на альтернативы:

- Отсутствие гибкого управления доступом
- Требования к аудиту и контролю
- Тренды цифровизации
- Усложнение бизнес-процессов



Несмотря на преимущества Excel, важными причинами перехода к специализированным системам являются ограничения, присущие данному инструменту, в частности, отсутствие гибкого управления доступом.

В платформенных решениях организация разграниченного доступа к различным сегментам системы дает возможность точно настроить права пользователей, ограничивая доступ к определенным данным или функциям в зависимости от роли сотрудника, что повышает безопасность и эффективность работы с информацией в масштабах всей организации.

Более того, в последние годы одной из причин, побуждающих компании переходить на специализированные платформы, является задаваемый государством тренд на цифровизацию взаимоотношений между ним и бизнесом. Нормативные требования, направленные на повышение прозрачности деятельности организаций, приводят к отказу от использования неструктурированных решений на базе простейших плоских таблиц. Государство уже не просто требует детальный реестр операций и документов от компании в рамках документооборота, но и обеспечение доступа контролирующих органов к хранилищам информации бизнеса.

Влияние ограничений Excel становится особенно более заметным по мере роста компании и усложнения ее бизнес-процессов, делая переход на специализированные платформы не просто желательным, но часто необходимым шагом для обеспечения корпоративной безопасности, эффективного управления данными и соответствия требованиям макро-окружения бизнеса.

# Что действительно нужно бизнесу?

Требования бизнеса к платформе:				
Обработка больших объемов данных	Ориентация на бизнес-процессы	Четкое видение развития продукта	Self-service функционал	Гибкость и масштабируемость
Адаптивность к организационным изменениям	Наличие экосистемы и специалистов на рынке	Наличие курсов и доступных программ обучения	Снижение фрагментации IT-ландшафта	



## Дмитрий:

Необходимо учитывать два аспекта: требования бизнес-заказчика и технические от IT-службы. Важно, чтобы система могла обрабатывать большие объемы данных в реальном времени, при этом не создавая избыточной нагрузки на инфраструктуру. В рамках рабочего процесса время ожидания может быть гибким, но по итогу закрытия отчетного периода система должна работать эффективно, соответствуя регламенту.

Важно, чтобы система была self-service и у пользователя была возможность самостоятельно настраивать и дорабатывать ее без привязки к конкретному поставщику.

С точки зрения бизнеса основное внимание уделяется гибкости и масштабируемости системы. Рынок непрерывно и быстро меняется. Дополнительный функционал, не предусмотренный первоначально, должен быть оперативно внедрен и адаптирован под текущие потребности бизнеса. Учитывая эти факторы, при выборе платформы особое внимание было уделено не только ее текущим возможностям, но и потенциалу для долгосрочного развития. Ключевым критерием стала способность системы эволюционировать вместе с бизнесом, обеспечивая бесперебойную поддержку как существующих, так и будущих процессов без необходимости кардинальной перестройки IT-инфраструктуры.

Фрагментированный IT-ландшафт из множества разрозненных систем, создает серьезные проблемы для всей организации. Бизнес-пользователи вынуждены жонглировать множеством интерфейсов, постоянно проверяя корректность передачи данных между системами, что снижает эффективность их работы. IT-специалисты, в свою очередь, сталкиваются с повышенной нагрузкой, обеспечивая не только бесперебойное существование каждой системы, но и синхронизируя регламентные, профилактические работы в системах. Поэтому бизнес стремится к внедрению комплексного решения, способного охватить максимальное количество процессов в рамках единой платформы, что позволит создать более надежную и эффективную IT-инфраструктуру.



## Вадим:

При выборе и внедрении системы для бизнеса критически важно учитывать несколько ключевых аспектов:

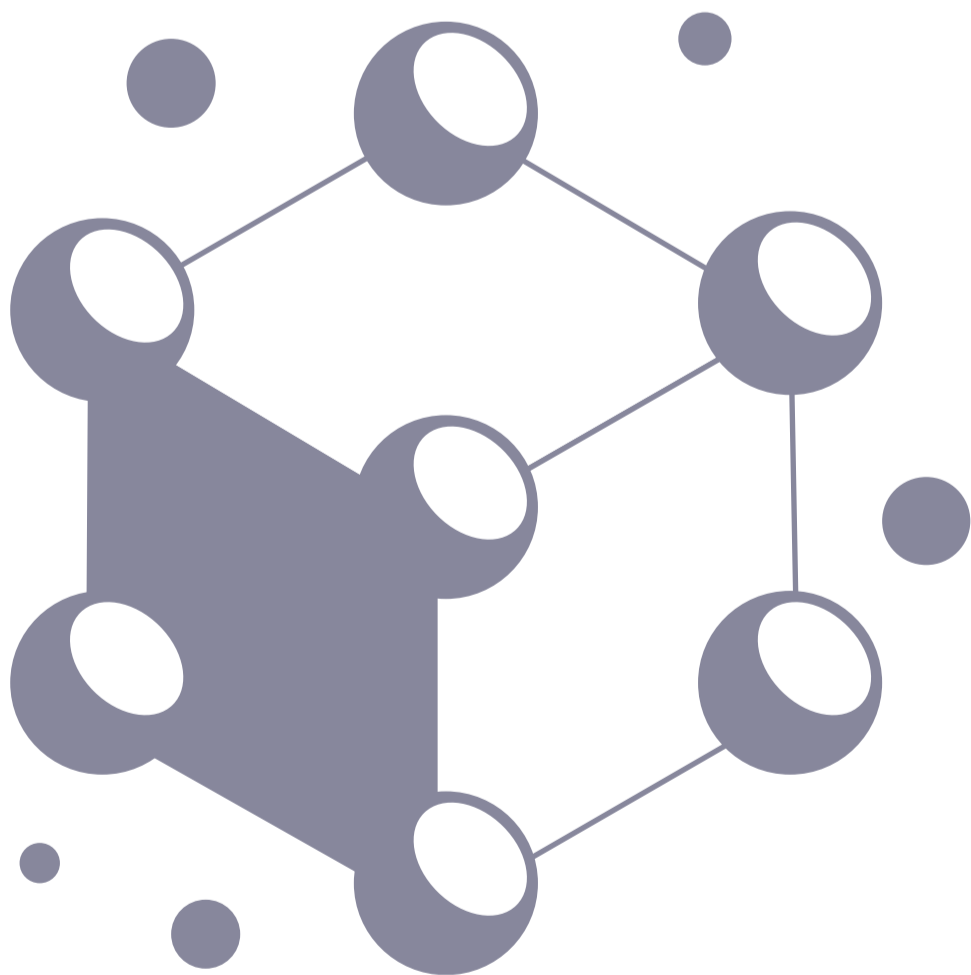
Адаптивность к организационным изменениям. Система должна позволять оперативно реагировать на структурные изменения в компании, будь то разделение бизнеса или слияние подразделений. Возможность быстрой корректировки настроек доступа и структуры данных в соответствии с новыми реалиями бизнеса является неотъемлемым требованием.

Ориентация на бизнес-процессы. С одной стороны, важно, чтобы система предоставляла компаниям возможность внедрить лучшие практики отрасли/сектора. С другой стороны, компаниям также важно реализовать свою специфику, которая требует адаптацию системы под существующие бизнес-процессы, а не наоборот. Зачастую эта специфичность в бизнес-процессах является конкурентным преимуществом компании, от которого они не готовы отказываться при переходе на новую систему автоматизации.

Предсказуемость и прозрачность. Бизнес-пользователи должны четко осознавать границы самостоятельной настройки системы и понимать, когда требуется привлечение внешних специалистов. Ясность в этом вопросе позволяет эффективнее планировать ресурсы и время.

Четкое видение развития продукта. Компания должна иметь ясное представление о направлении развития выбранной системы. Это позволяет пользователю согласовывать приоритетность реализации проектов внедрения с планами вендора по развитию платформы, обеспечивая её масштабируемость и наращиваемость в долгосрочной перспективе.

Учет этих факторов при выборе и внедрении системы позволяет создать гибкую, масштабируемую инфраструктуру, способную эффективно поддерживать рост и изменения бизнеса.



# Как подойти к внедрению

## Вадим:

Переход от привычных инструментов, таких как Excel, к специализированным платформам часто сопровождается рядом сложностей и требует времени на адаптацию и обучение персонала. **Этот процесс может вызывать сопротивление со стороны бизнес-пользователей по нескольким причинам:**



- Нежелание с их стороны принимать изменения в устоявшихся рабочих процессах.
- Отсутствие очевидной личной выгоды от внедрения новой системы, несмотря на общую пользу для компании. Например, в ходе автоматизации может возникнуть необходимость обогащения данных сотрудниками одного подразделения (новый для них функционал) для того, чтобы сотрудники другого подразделения могли в принципе работать с данными в системе.
- Опасения потерять рабочее место в результате автоматизации и цифровизации процессов.

Помимо выше озвученных факторов сопротивления, существенным препятствием на пути внедрения специализированных платформ становится жесткий инвестиционный подход в компаниях. Несмотря на очевидные преимущества новых систем для бизнеса в целом, руководство часто сталкивается с трудностями при обосновании целесообразности значительных затрат на их внедрение. Это связано с тем, что расходы на внедрение фиксированы, а экономический эффект от будущих выгод носит вероятностный характер.

Ситуация осложняется, когда речь идет о проектах автоматизации, направленных на повышение качества бизнес-процессов, для которых сложно подобрать количественную метрику, через которую можно оценить возврат инвестиций. И если бизнес заявляет в качестве обязательного требования 100%-гарантию достижения заявленного эффекта, то целесообразность внедрений в этих случаях невозможно обосновать при подобном инвестиционном подходе.

**Внедрение новой системы часто выявляет «застарелые» проблемы в бизнес-процессах, которые ранее решались сотрудниками в «ручном» режиме. Главный вызов в подобных случаях при автоматизации – как алгоритмизировать все действия сотрудников. Особенно, когда:**

1. Отсутствуют единые стандартизированные подходы к работе в определенном сегменте бизнес-процесса либо правила принятия решений крайне запутаны и зависят от множества факторов и сведений, часть из которых трудно оцифровать;
2. Сотрудники неохотно делятся своей методологией принятия решений, опасаясь потери своей «незаменимости»
3. и уникального статуса эксперта. Надо отметить, что нередко сопротивление также связано с тем, что сотрудники опасаются выявления допущенных ими ошибок в прошлом в ходе тестирования алгоритмов работы внедряемой системы;
4. Бизнес-процессы могут включать в себя элементы, трудно поддающиеся формализации, такие как интуитивные решения или оценки, основанные на многолетнем опыте.

В случае автоматизации кросс-функциональных, глобальных процессов на уровне всей организации появляется дополнительный пласт проблем, которые существуют из-за несогласованности данных между подразделениями или неэффективности взаимодействия между отделами. Успешность и быстрота их решения являются критичным для проекта внедрения.

Наконец, в процессе адаптации к новой системе часто возникает потребность в дополнительных проверках и контроле для подтверждения корректности алгоритмов. Это может приводить к временному дублированию работы в старой и новой системах, что является частью переходного процесса и требует терпения и понимания со стороны всех участников.



- Текущие инструменты уже не способны справляться с объемом работы и обеспечивать требуемую точность
- Несоответствие методов работы актуальным требованиям бизнеса и рынка
- Массовая обратная связь от сотрудников

**Дмитрий:**

В процессе перехода на Optimacros мы столкнулись с необходимостью отказаться не только от Excel, но и от устаревшей глобальной системы, которая использовалась как промежуточное звено между Excel и используемой ERP-системой.

Нужно было сформировать ясное понимание бизнес-процессов, поскольку до этого каждый участник процесса видел только свою часть работы, не понимая интеграционных и сквозных аспектов. Переход к системе, обеспечивающей прозрачность всего процесса, открыл новые горизонты и потребовал перестройки бизнес-процессов. В противовес стандартизированным решениям наподобие стандартных ERP-систем, Optimacros отличается высокой адаптивностью, позволяющей точно соответствовать уникальным требованиям бизнеса без необходимости существенно менять установленные процессы.

Кроме того, мы обнаружили, что существует проблема с мастер-данными. В старой системе не все обязательные данные выгружались из системы, что приводило к необходимости добавлять данные вручную и это добавляло трудозатраты, и увеличивало риск ошибок. В результате проведения fit-gap анализа было выявлено, что процесс, основанный на использовании Excel, содержит значительные погрешности и неточности, что подтверждает слова Вадима. Эти может быть неочевидным, поскольку проверки выполняются вручную. Если ошибка не была замечена пользователем, она может передаваться в другие файлы, что в итоге повышает общий уровень погрешности. Данный аспект часто остается без должного внимания, хотя может иметь критическое значение.

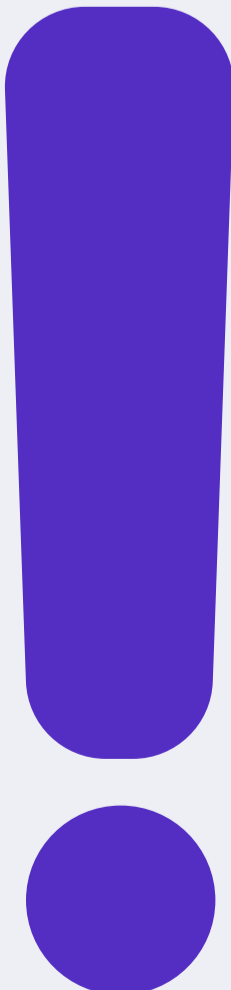
“

«Переход на платформу Optimacros не только позволил автоматизировать процессы, но и уменьшил количество ошибок, увеличивая точность и надежность данных.»

”

В рамках проекта были реализованы функциональные блоки Supply и загрузчики Scheduling/Demand. Кроме того, был разработан ряд специализированных функциональных возможностей, адаптированных под специфические требования проекта. К наиболее значимым из них относятся:

- **PSI отчет (Product Sales Inventory)** — обеспечивающий общее видение по продукту с покрытиями в неделях.
- **AVR (Additional Volume Request)** — функционал дополнительных запросов от команды Demand, реализованный как один из слоев блока Demand.
- **ItemMap** — инструмент для расщеповки на нужные EPN (номер готовой продукции) согласно входящим данным от команды Demand.
- **SCL (Supply Chain Loss)** — расчет, демонстрирующий риски списания готовой продукции под текущий Demand в системе.



Важно отметить, что в ходе реализации проекта методология бизнес-процессов, подлежащих автоматизации, не подвергалась существенной корректировке. Это объясняется тем, что в рамках MVP (Minimum Viable Product) осуществлялся перенос процессов «как есть» (as is), что соответствовало изначальной стратегии проекта.

# Организационная зрелость

## Дмитрий:

Определение готовности компании к переходу на специализированную платформу связано с несколькими ключевыми аспектами. Внешние факторы, такие как необходимость выхода за рамки использования Excel, или ограниченные возможности аналогичных решений, могут быть катализатором изменений.

Однако более важным индикатором является внутреннее состояние компании, в частности, процессное мышление сотрудников и корпоративная культура:

- Если в компании преобладает подход, ориентированный на выполнение задач в рамках отдельных функциональных областей без привязки к глобальному, кросс-функциональному контексту, то переход на специализированную платформу будет осложнен.
- Когда сотрудники начинают осознавать, что их действия влияют на сквозной интегрированный процесс, а текущие инструменты уже не способны справиться с объемом работы и обеспечивать требуемую точность, то возникает потребность в более управляемом и масштабируемом ПО.

Применение Excel как инструмента, а не как полноценной системы, становится ограничением. Важно отметить, что в условиях дефицита кадров минимизация зависимости от человеческого фактора и повышение автоматизации процессов становятся критическими для успешной и устойчивой работы компании. Мы осознаем проблематику ручных процессов и ценим время сотрудников, что привело к решению инвестировать в улучшение рабочих процессов, включая переход на более эффективный инструмент. Для того чтобы заинтересовать лидерскую команду в необходимости такого перехода, необходимо выстроить четкую коммуникацию с бизнесом и обеспечить понимание, что минимальные изменения в существующей системе не приведут к качественным улучшениям.

Ключевую роль в этом процессе играют культура компании и экспертиза. Если руководство не готово инвестировать в улучшение процессов и развитие сотрудников, то переход на более эффективные решения будет невозможен. Важно привлекать экспертов, которые могут донести необходимость изменений и их потенциальные выгоды, а также работать с менеджментом компании, чтобы обеспечить поддержку и необходимое финансирование для внедрения новых технологий.

## Вадим:

В современных условиях компании вынуждены внедрять цифровые изменения для сохранения конкурентоспособности, даже если это встречает сопротивление отдельных сотрудников. Часто переход на специализированную платформу становится неизбежным решением, продиктованным необходимостью удерживать позиции на рынке. В таких ситуациях вопрос о готовности бизнеса к переменам отходит на второй план.

Другим примером того, что внедрять изменения необходимо, даже если бизнес не готов в полной мере, является получение массовой обратной связи от сотрудников о том, что «так работать, как сейчас, уже больше невозможно». Она может быть получена как в явном виде, так и косвенным образом, например, через мониторинг причин увольнения в рамках exit-интервью.

Если компания регулярно проводит мониторинг качества своих бизнес-процессов, а также осуществляет анализ соответствия методов работы актуальным требованиям бизнеса и рынка, то осознание готовности и необходимости к переходу на специализированную платформу происходит органично. Внедрение подобной системы становится еще одним шагом на длинном пути организационного самосовершенствования.

К сожалению, иногда готовность к трансформации, переходу у бизнеса формируется после негативных событий, упущенной выгоды. В попытках восстановить цепочку событий, приведших к неутешительному результату, руководство компании сталкивается с недостаточной прозрачностью процессов, отсутствием достоверной информации о совершенных действиях сотрудников. Как итог, принимается решение о том, чтобы внедрять систему автоматизации для предотвращения подобных ситуаций в будущем. Более того, подобный ретроспективный анализ зачастую выявляет, что накопленная неэффективность бизнес-процессов из-за низкого уровня автоматизации и цифровизации обходится дороже, чем инвестиции во внедрение новой системы и ее последующее обслуживание.

## Дмитрий:

Развивая тему Вадима, вопрос конкурентных преимуществ требует более глубокого анализа. Если конкуренты используют те же решения и подходы, то это может не привести к созданию значительного конкурентного преимущества. Важно учитывать культуру мышления и подходы внутри организации. Например, если конкурент внедряет какую-то систему, но организация имеет иной подход, то она может выбрать альтернативный путь.

В некоторых случаях бизнесу выгоднее увеличить штат сотрудников, которые смогут выполнять необходимые задачи вручную. В конечном итоге, все зависит от того, как принимаются решения внутри компании и как ее руководство воспринимает возможности и риски, связанные с различными подходами.



125504, г. Москва, Дмитровское шоссе, д.81, помещ. 35/2  
Тел. +7 (495) 108 68 58, [info@optimacros.com](mailto:info@optimacros.com)  
ИНН 7730246835, ОГРН 1187746874303

