

## Содержание:

image not found or type unknown



## ВВЕДЕНИЕ

Формирование концепции управления эффективностью бизнеса происходило постепенно, по мере осознания необходимости перехода от управления оперативными бизнес-процессами к стратегическому управлению бизнесом в едином информационном пространстве.

Следствием длительного эволюционного процесса, отражающего изменения в управленческой теории и быстро развивающиеся возможности ИТ, явилось появление BPM-систем. BPM-системы связывают в единую согласованную структуру ранее независимые решения для поддержки различных методик управления. BPM-системы ни в коем случае не заменяют АБС, ERP- и CRM-решения, с их помощью создается целостная инфраструктура для поддержки стратегического и тактического управления банком.

## ПОНЯТИЕ КОНЦЕПЦИИ BPM

Business Performance Management (BPM) - это методология, направленная на оптимизацию реализации стратегии и состоящая из набора интегрированных циклических аналитических процессов, которые поддерживаются соответствующими технологиями и имеют отношение как к финансовой, так и к операционной информации. BPM позволяет предприятию определять, измерять и управлять эффективностью своей деятельности, направленной на достижение стратегических целей. Ключевые финансовые и операционные процессы BPM включают планирование, консолидацию и отчетность, анализ ключевых показателей эффективности и их распространение в рамках организации, понятие "BPM-система" может употребляться в двух значениях:

- концепция управления (определенный подход к принятию управленческих решений и их практической реализации)

- информационная система (комплекс программных и технических средств, поддерживающих идеологию BPM и обеспечивающих ее практическую реализацию).

Концепция BPM превратилась в самостоятельное направление, имеющее не только определенную теоретическую идею, но и методики и технологии ее практической реализации.

Концепция BPM.

Согласно первой части дефиниции, данной BPM Standards Group, “BPM - это набор интегрированных, замкнутых аналитических и управленческих процессов, поддерживаемых соответствующими технологиями, которые помогают осуществлять как финансовую, так и оперативную деятельность”. “Процессы” - это методологическая составляющая определения, “технологии” - информационная

Цели BPM.

Вторая составляющая определения BPM Standards Group говорит о том, что “...BPM позволяет руководству определять стратегические задачи, а затем управлять деятельностью компании в соответствии с этими стратегическими задачами”. Это объяснение напрямую связывает “успешные результаты компании” с процессом целевого управления ее деятельностью.

Разрабатываемая в рамках модели BPM система измеряемых показателей (KPI) и их целевых значений делает бизнес-стратегию доступной для всех участников процесса управления.

Разрабатываемая в рамках модели BPM система KPI и их целевых значений делает бизнес-стратегию доступной для всех участников процесса управления.

Декомпозиция KPI с корпоративного уровня до подразделений, бизнес-направлений, продуктов и услуг, клиентов и т. д. формирует внутри компании прозрачную иерархическую систему задач и зон ответственности за конечные результаты. Регулярный мониторинг состояния KPI помогает контролировать процесс достижения генеральных целей компании и оценивать вклад в него каждого участника. Применение такой системы позволяет устранить несоответствие между корпоративной стратегией и методами управления, применяемыми на разных уровнях предприятия.

Назначение BPM.

Чертю подо всем вышесказанным подводит третий раздел определения BPM Standards Group: “Ключевые BPM-процессы, в том числе финансовые, оперативного планирования, консолидации и отчетности, моделирования, анализа и мониторинга KPI, связаны с корпоративной стратегией”. По сути концепция BPM объединяет управленческие процессы и технологии, которые могут применяться обособленно для решения локальных задач подразделений компании. В результате на основе единой модели данных создается целостная инфраструктура для поддержки согласованного стратегического и оперативного управления. В этом принципиальное отличие комплексного подхода к автоматизации управления корпоративной эффективностью от изолированного решения отдельных управленческих задач.

## **ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ BPM - СИСТЕМ**

1. формализация стратегии (strategize);
2. планирование (plan);
3. мониторинг и анализ (monitor and analyze);
4. корректирующие воздействия (take corrective actions).

В части формализации стратегии BPM-системы позволяют менеджерам разрабатывать стратегии и доводить их до подразделений компании, выявлять возможности создания стоимости и формировать системы метрик, позволяющих оценивать эффективность бизнеса и ее динамику.

В части планирования BPM-системы позволяют менеджерам всех подразделений компании устанавливать свои локальные цели, разрабатывать и моделировать сценарии планирования, разрабатывать программы и бюджеты, поддерживающие бизнес-стратегию, а также формировать целевые значения определенных показателей для различных временных периодов.

В части мониторинга и анализа BPM-системы позволяют оценивать индивидуальную и групповую эффективность с применением соответствующих ключевых показателей на всех организационных уровнях, а также предоставляют пользователям дополнительную информацию, помогающую им предпринимать те или иные действия.

В части корректирующих воздействий BPM-системы помогают менеджерам своевременно реагировать на возникающие ситуации и отклонения.

# ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

Классическая методология BPM замыкает в цикл четыре основных процесса (этапа) управления эффективностью бизнеса компании.

Этап 1: разработка стратегии. Цель этого этапа - выделить стратегически важные показатели развития бизнеса и назвать целевые количественные значения их метрик - ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI). Фактически KPI служат измерителями текущей степени приближения к стратегическим целям компании. Стратегическое планирование опирается на одну из методологий BPM, известную как система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC).

Этап 2: планирование. На втором этапе разрабатываются оперативные планы для поддержки выработанной бизнес-стратегии. Ориентирами в процессе их создания служат заранее заданные целевые значения KPI. Основным инструментом оперативного планирования является бюджет.

Этап 3: мониторинг и анализ. Третий этап в цикле управления эффективностью - контроль исполнения оперативных бюджетов и состояния KPI. Источником информации для получения фактических значений является управленческий учет. Сравнение намеченных и достигнутых показателей бюджетов и значений KPI (так называемый план-факт-анализ) позволяет обнаружить отклонения и выяснить причины их возникновения.

Этап 4: регулирование, когда стратегия и планы приводятся в соответствие с реальными условиями деятельности и возможностями организации. По сути этот этап не является заключительным, а выполняется параллельно с остальными. Он включает сценарное моделирование, прогнозирование и “скользящее” корректирование оперативных планов и KPI. В результате обеспечиваются непрерывность управленческого цикла и его адаптируемость к изменениям внутренней среды компании и ее внешнего окружения.

## ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ, МОНИТОРИНГ И АРХИТЕКТУРА BPM - СИСТЕМЫ

Планирование стратегий состоит из следующих приложений:

- формирование, сбор, обобщение плановых данных и их представление в виде отчетов, а также средства управления процессами планирования. При этом планы могут включать в себя бюджеты (финансовые планы), планы использования мощностей, планы по персоналу, производству и поставкам;
- изменения по мере получения фактических данных (включая средства прогнозирования и планирования проектов и процессов);
- предпосылки, бизнес-правила и логика обработки входной информации (включая средства моделирования процессов).

В области мониторинга и анализа BPM-системы позволяют оценивать индивидуальную и групповую эффективность с применением соответствующих ключевых показателей на всех организационных уровнях.

Мониторинг состоит из таких приложений:

- консолидация данных, полученных из различных транзакционных систем; мультивалютность финансовой информации; элиминирование внутригрупповых операций; выполнение журнальных проводок и формирование финансовой отчетности;
- многомерный анализ обобщенных транзакционных данных с возможностью план-факт-анализа;
- технологии создания централизованных витрин данных, содержащих плановую или фактическую информацию;
- создание панелей индикаторов, позволяющих организовать мониторинг метрик и сопутствующих комментариев (включая счетные карты, отражающие приемлемость значений ключевых показателей);
- технологии проектирования, создания, редактирования и распространения отчетов, относящихся к эффективности деятельности предприятия;
- формирование запросов и отчетности на разных уровнях управленческой информации — от счетных карт до детальных транзакционных данных.

В области корректирующих воздействий BPM-системы помогают менеджерам своевременно реагировать на возникающие ситуации и состоят из следующих

приложений:

- создание и управление уведомлениями (включая описание причин формирования уведомлений, типов уведомлений, адресатов рассылки и способов представления информации);
- управление панелями индикаторов, которые обеспечивают визуализированные сигналы при получении уведомления;
- автоматизированные средства поддержки корректирующих воздействий, такие, как запуск определенных процессов, рассылка сообщений или инициирование каких-либо действий;
- технологии, позволяющие формулировать новые цели и (или) изменять существующие целевые значения показателей.

Приведенная классификация построена в соответствии с циклом стратегического управления: первые две группы процессов связаны с формированием и реализацией стратегий (целеполагание и трансформация стратегий в планы), вторые две группы — с обеспечением обратной связи (контроль, корректировка целей и планов). В этом отношении классификация детально отражает структуру функциональных областей BPM.

### Архитектура BPM-систем

Функциональность отдельных BPM-компонентов и необходимость их интеграции между собой и с другими информационными системами определяют технологическую архитектуру комплексного BPM-решения.

В соответствии с разработкой группы по стандартизации BPM все технологии, задействованные в комплексном BPM-решении, можно подразделить на основные и дополнительные; среди последних выделяют смежные приложения и инфраструктуру BPM.

Основные технологии обеспечивают ключевые процессы BPM: формализация стратегии (включая цели и метрики); планирование (финансовое и операционное); мониторинг и анализ (включая сбор фактических данных и их сравнение с плановыми); корректирующие воздействия.

К смежным приложениям относятся информационные системы, с которыми BPM-система взаимодействует в процессе работы. Такие приложения могут быть

транзакционными (системы для выписки счетов, управления поставками или обслуживания клиентов), аналитическими (анализ продаж, поставок, клиентской базы) либо сочетать в себе транзакционную и аналитическую составляющие (системы управления взаимоотношениями с клиентами или цепочками поставок).

Примеры смежных приложений: системы логистики, обнаружения случаев мошенничества, анализа кредитных рисков, управления операциями (производство, финансы, персонал), приложения для управления цепочками стоимости (CRM, SCM) и техническими системами.

ВРМ – инфраструктура включает в себя три категории решений:

- интеграция и хранение данных (хранилища данных, реляционные и многомерные базы данных, средства извлечения, преобразования и загрузки данных, обеспечения качества данных, моделирования данных);

- аналитическая инфраструктура — средства отчетности, анализа, интеграции с электронными таблицами и другими персональными системами, средства интеллектуального анализа данных, панели индикаторов, средства мониторинга в режиме реального времени;

- IT-инфраструктура — серверы, технические средства хранения данных, вычислительные сети, операционные системы, средства управления вычислительными системами, приложения для планирования и анализа использования вычислительных мощностей.

Технологическая инфраструктура ВРМ-комплекса показана на рис. 3.2. Она позволяет обеспечить логическую связь и потоки данных между транзакционными системами, ключевыми процессами ВРМ и средствами пользовательского интерфейса.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Можно с уверенностью говорить о том, что концепция управления эффективностью актуальна и является обязательным элементом стратегического управления современной компании. Стратегическая роль ВРМ обусловлена тем, что система управления эффективностью направлена на достижение стратегических целей компании, актуальность - возможностью быстрее принимать решения и правильно реагировать на постоянно меняющиеся внешние условия. Вопросы правильной

организации управления эффективностью бизнеса становятся еще более актуальными в условиях экономического спада или финансового кризиса.

Важно понимать, что повышение эффективности компании достигается за счет комплекса мероприятий, в том числе:

- регулярного пересмотра стратегии и стратегических целей;
- применения сценарного моделирования при планировании;
- развития системы управления рисками (включая интеграцию управления рисками со стратегическим планированием и процессом принятия решений);
- развития и стандартизации информационных систем (учетные и аналитические системы, электронные хранилища данных, системы электронного документооборота и т.д.);
- повышения гибкости операционной модели (создание общих центров обслуживания, выборочный аутсорсинг корпоративных функций, стратегические партнерства);
- создания системы управления затратами (управление затратами по видам деятельности, минимизация постоянных затрат);
- стандартизации и оптимизации бизнес-процессов (постоянное совершенствование, бенчмаркинг);
- упрощения взаимодействия с клиентами и сотрудниками;
- совершенствования системы мотивации и развития персонала.

В основе управления эффективностью бизнеса лежит здравый смысл: компания получает то, что измеряет, если ничего не измеряется, контроль над результатом теряется. Управление эффективностью увязывает цели, задачи и систему мотивации каждого сотрудника со стратегическими целями компании, что значительно повышает вероятность достижения последних. Руководству легче управлять компанией, когда для каждого уровня в организации есть свои цели и набор показателей, по которым можно отслеживать степень их достижения.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**



1. Друкер Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Друкер, Питер. - М.: ФАИР-Пресс, 2015. - 288 с.
2. Одинцов, Б.Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса: Учебник и практикум / Б.Е. Одинцов. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 206 с.
3. Абрамс Ронда Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса; Альпина Паблишер - М., 2015. - 468 с
4. Гринберг, А.С. Информационные технологии моделирования процессов управления экономикой: Учебное пособие / А.С. Гринберг, В.М. Шестаков. - М.: Юнити-Дана, 2018. - 399 с.
5. Методическое пособие-практикум по курсу "Основы экономики и управления производством" / ред. И.И. Сигов. - М.: Экономика, 2017. - 223 с.