

## Содержание:

image not found or type unknown



# ВВЕДЕНИЕ

## Сущность концепции ВРМ

90-е годы прошлого века ознаменовались интенсивным развитием аналитических систем, включая BI-системы и аналитические приложения. На определенном этапе была признана необходимость их интеграции - и методологической (функциональной), и технологической.

Так появилось новое направление, получившее название *Business Performance Management (BPM)*, что на русский язык обычно переводится как "управление эффективностью бизнеса" (хотя такой перевод представляется не вполне корректным).

В общих чертах, *BPM* - это целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленный на улучшение способности компании оценивать свое состояние и управлять эффективностью своей деятельности на всех уровнях, путем объединения собственников, менеджеров, персонала и внешних контрагентов в рамках общей интегрированной среды управления.

# СОДЕРЖАНИЕ

**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.

Заметим, что, как и в случае с термином *ERP*, понятие "*BPM*-система" может употребляться в двух значениях: как концепция управления (определенный подход к принятию управленческих решений и их практической реализации) и как информационная система (комплекс программных и технических средств, поддерживающих идеологию *BPM* и обеспечивающих ее практическую реализацию).

К сожалению, сложилось так, что разные организации (включая аналитиков рынка и разработчиков программного обеспечения) стали использовать разные термины для обозначения одного и того же понятия. Сегодня в литературе можно встретить, как минимум, четыре различные аббревиатуры:

- управление эффективностью бизнеса (*Business Performance Management, BPM*);
- управление эффективностью деятельности предприятия (*Enterprise Performance Management, EPM*);
- управление эффективностью деятельности корпорации (*Corporate Performance Management, CPM*);
- стратегическое управление предприятием (*Strategic Enterprise Management, SEM*).

Также нельзя не отметить досадное совпадение: аббревиатура *BPM* имеет и другую расшифровку - *Business Process Management* (управление бизнес-процессами). Этот термин используется, в частности, компанией *IDS Scheer* - одним из мировых лидеров в области управления бизнес-процессами и разработки соответствующего программного обеспечения.

Так или иначе, несмотря на некоторые терминологические проблемы, понятие *BPM* уже завоевало себе право на жизнь и признано как специалистами в области управления, так и ведущими компаниями - аналитиками рынка информационных технологий. По сути дела, концепция *BPM* превратилась в самостоятельное направление, имеющее не только определенную теоретическую идею, но и методики и технологии ее практической реализации.

## **Функциональность BPM-систем**

В соответствии с документом, разработанным Группой по стандартизации *BPM*, в качестве основных процессов, охватываемых *BPM*-системами, можно выделить следующие .

- формализация стратегии (*strategize*);
- планирование (*plan*);
- мониторинг и анализ (*monitor and analyze*);
- 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.

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 достаточно детально отражает структуру функциональных областей *BPM*. Однако, с другой стороны, она вряд ли подходит для классификации информационных систем, обеспечивающих перечисленные функции. Дело в том, что конкретные программные продукты, как правило, реализуют не одну, а сразу несколько ключевых функций, относящихся к разным функциональным областям и используемых на разных стадиях цикла стратегического управления.

Например, информационные системы, поддерживающие разработанную Р. Капланом и Д. Нортеном методологию *Balanced Scorecard*, часто называемые *BSC* - системами, позволяют структурировать стратегические цели организации, формировать системы ключевых показателей (как финансовых, так и нефинансовых), декомпозировать эти показатели вплоть до нижнего уровня управленческой пирамиды, а затем - осуществлять мониторинг достижения целей и строить на этой основе корпоративную систему мотивации, обеспечивающую координацию усилий отдельных подразделений и бизнес-единиц. Таким образом, *BSC*-системы включают в себя все компоненты раздела "формализация стратегии". В то же время совокупность индикаторов дает менеджерам возможность оценить, насколько успешно компания продвигается в заданном направлении и насколько его текущая деятельность соответствует утвержденной стратегии. Эти функции соответствуют разделу "мониторинг и анализ". Наконец, *BSC*-системы позволяют создавать уведомления и поддерживают процессы корректировки целей, что соответствует разделу "корректирующие воздействия".

Аналогичные рассуждения применимы и к системам корпоративного планирования и бюджетирования. Прежде всего, такие приложения содержат всю необходимую для планирования функциональность, включая ведение аналитических направлений и *классификаторов*, описание финансовой структуры и принципов взаимодействия, учет *трендов*, анализ отклонений и т.п. Такие системы учитывают потребности крупных организаций, позволяя составлять бюджеты для каждой бизнес-единицы и для каждого из структурных подразделений, при этом *консолидация информации* может осуществляться на любом из уровней организационной структуры. Перечисленные функции представляют раздел "планирование". Кроме того, системы планирования и бюджетирования позволяют производить план-факт анализ на основе информации из транс-акционных систем (раздел "мониторинг и анализ"), а также осуществлять корректировку планов и бюджетов (раздел "корректирующие воздействия"). Наконец, современные системы этого класса обладают развитой функциональностью в области организации бюджетного процесса, что дает возможность координировать усилия специалистов разных подразделений, обеспечивая тем самым коллегиальность стратегического управления (функциональность раздела "формализация стратегии").

В то же время существуют приложения, возможности которых относятся всего лишь к одной из функциональных компонент, приведенных в классификации. Примером могут служить системы *консолидации* финансовой отчетности,

функциональность которых относится к одной из компонент раздела "мониторинг и анализ". Такие системы позволяют организовать сбор финансовой отчетности всех организаций, входящих в состав группы, обеспечить процедуры *консолидации* в соответствии с национальными или международными стандартами и в результате сформировать полный комплект консолидированной финансовой отчетности.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, концепция управления эффективностью бизнеса может применяться для предприятий и организаций самых разных отраслей, включая организации социальной сферы. Эта концепция имеет непосредственное отношение к стратегическому менеджменту, поскольку она предусматривает целый ряд важных управленческих функций, включая формализацию стратегии и определение ключевых показателей, планирование, мониторинг и анализ, а также обеспечение необходимой обратной связи и корректирующие воздействия. С другой стороны, концепция *BPM* тесно связана с задачами корпоративного управления, позволяя обеспечить информационную прозрачность организации для заинтересованных лиц, в частности, путем формирования и представления корпоративной отчетности.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

- 1. <http://corpsys.ru/history/bpm/bpm.aspx>**
- 2. <https://www.intuit.ru/studies/courses/3481/723/lecture/14238>**
- 3. [https://studme.org/50201/informatika/upravlenie\\_effektivnostyu\\_biznesa\\_vrm](https://studme.org/50201/informatika/upravlenie_effektivnostyu_biznesa_vrm)**