

Содержание:

image not found or type unknown



Business Performance Management (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.

Большинство BPM-систем развивались для автоматизации бизнес-процесса. BPM-системы являются центральной частью сервис-ориентированной архитектуры (Service-Oriented Architecture – SOA). BPM-система, имеющая расширенные средства интеграции, является своего рода связующим звеном между всеми сервисами единого IT-решения. BPM – необходимое средство внедрения концепции SOA. Основным отличием BPM-систем от приложений других классов является то, что основным объектом автоматизации в ней является бизнес-процесс.

Исходя из логики бизнес-процесса, BPM-система распределяет поток работ между участниками, обеспечивая, таким образом, управление бизнес-процессом. Сама по себе автоматизация бизнес-процессов не рассматривается как приоритетная цель внедрения системы, и расчет здесь делается на то, что после внедрения BPM-системы в компании появляется инструмент для управления бизнес-процессами. Это позволяет повысить исполнительскую дисциплину, задать необходимый алгоритм работы компании и контролировать его правильное выполнение, а также запустить процесс постоянного улучшения бизнес-процессов. Ведь без должного управления бизнес-процессы теряют свою эффективность, и это хорошо известный факт.

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.

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.

Методики и модели, заложенные в основу BPM.

Современные BPM-системы поддерживают различные методологии:

Balanced Scorecard - Сбалансированная система показателей, разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном.

Stern Stewart Integrated EVA Scorecard - система управления на основе показателя EVA. Эта система управления создает единую основу для принятия управленческих решений, основанную на добавлении стоимости к инвестициям акционеров.

Tableau de Bord - методология управления, позволяющая объединить в одной структуре стратегические и операционные показатели, обеспечить вертикальную преемственность и распределение ответственности.

Baldrige Criteria - Система управления качеством. Это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией, ориентирующая ее на выпуск качественной продукции. Система управления качеством задает требования к организации и выполнению процессов деятельности таким образом, чтобы продукт на выходе был качественным с точки зрения потребителя.

Модель Брауна (процессный подход) – данная модель относится к классу адаптивных моделей, которая на каждом шаге уточняет параметры модели, используя значения временного ряда значений ключевого показателя, полученные на предыдущем шаге.

Методики оперативного и интеллектуального анализа - позволяют оперативно отслеживать результаты деятельности сотрудников и организации, степень достижения целей, анализировать полученные результаты, подготавливать различные виды отчетности, прогнозировать ход развития.

Методика финансового управления. Финансовое управление – это профессиональная управленческая деятельность по оценке производственных и финансовых направлений деятельности компании в контексте окружающей среды, организации денежных потоков предприятия, формированию и использованию капитала, денежных доходов и фондов, необходимых для достижения стратегических и тактических целей развития предприятия. В методике используются финансовые показатели.

Методики бюджетирования. Обычно используют два основных методических подхода к бюджетированию:

- построение бюджетов на основе финансовой структуризации — бюджетирование по ЦФО;
- построение бюджетов на основе выделения бизнес-процессов (видов деятельности) — АBB-бюджетирование.

Традиционно компаниями используется модель бюджетирования, построенная на основе их финансовой структуры.

Использование данной методики позволяет ответить на важные вопросы: кто и сколько зарабатывает и тратит в компании, а также какова эффективность этих расходов.

Методика бюджетирования на основе финансовой структуры заключается в формировании финансовой структуры на базе организационной с закреплением финансовой ответственности и полномочий за руководителями центров финансовой ответственности.

Методика широко используется, основная трудность заключается в четком распределении функциональных обязанностей между подразделениями с жесткой фиксацией границ финансовой ответственности, а также их прав и обязанностей.

Методика бюджетирования на основе выделения бизнес-процессов более «продвинутой» методика, предполагает построение бюджетирования на базе выделения бизнес-процессов компании с закреплением полномочий и ответственности за ресурсы.

Данная методика также требует четкого определения границ отдельных бизнес-процессов и предполагает назначение лиц, ответственных за результаты работы отдельных бизнес-процессов, с наделением их полномочиями и ответственностью за потребляемые этими бизнес-процессами ресурсы.

Такая методика используется компаниями намного реже в силу более высоких требований к структурированию деятельности компании.

Обе методики имеют общую логику построения бюджетирования, при этом:

- модель бюджетирования на основе бизнес-процессов позволяет оценить эффективность процессов всей компании и увидеть резерв для их оптимизации;

- модель бюджетирования на основе финансового структурирования позволяет оптимизировать результаты деятельности и использования ресурсов отдельных подразделений.

Модели мотивации.

Модель мотивации Портера-Лоулера — это комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории справедливости и теории ожидания. В этой модели есть пять переменных:

- затраченные усилия;
- полученные результаты;
- восприятие;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Моделью определяют следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме этого, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты.

Основным преимуществом от внедрения систем управления бизнес-процессами является тот факт, что компания начинает работать четко по заданному алгоритму, повышается исполнительская дисциплина, а все это превращает организацию в отлаженный механизм. В первую очередь происходит ускорение бизнес-процесса, появляется почва для использования новых оптимальных практик ведения бизнеса. Составляющими такой перспективы являются::

- консолидация информации из различных приложений и хранилищ данных в одной системе в удобном для просмотра и анализа виде

- финансовые приложения для бюджетирования, планирования, моделирования и анализа с наиболее эффективным функционалом
- единая система управления, объединяющая усилия всех специалистов планирования и прогнозирования
- значительное сокращения времени, необходимого для сбора данных с дочерних предприятий и филиалов
- более полное представление о деятельности компании за счет привлечения большого числа различных показателей.