

## Содержание:

image not found or type unknown



## История развития BPM.

Business Performance Management (BPM) или, по-русски, управление эффективностью бизнеса - это совокупность интегрированных циклических процессов управления и анализа, а также соответствующих технологий, имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной деятельности организации.

BPM позволяет предприятиям определять стратегические цели, а затем оценивать эффективность своей деятельности по отношению к этим целям и управлять процессом их достижения.

При этом ключевые BPM-процессы связаны с реализацией стратегии организации и включают финансовое и операционное планирование, консолидацию и отчетность, моделирование, анализ и мониторинг ключевых показателей эффективности.

Заметим, что, 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 средств, поддерживающих идеологию BPM и обеспечивающих ее практическую реализацию).

Исследования, проведенные корпорацией Huregion, показывают, что применительно к BPM можно выделить семь проблемных областей управления:

- рассогласование стратегии и текущей деятельности;
- локальный характер оптимизации;
- низкая оперативность реагирования;
- управленческие решения, основанные на ненадежной информации;
- медленные темпы улучшений;

- скрытые знания;
- недостижение поставленных целей.

### Элементы системы управления

Как система управления BPM представляет собой комбинацию четырех основных элементов, к которым относятся:

- участники процесса управления;
- интерактивные бизнес-процессы управления;
- методы управления;
- информационные системы и технологии.

Система управления - это люди (менеджеры), реализующие определенные функции (бизнес-процессы) управления (либо влияющие на эти процессы) в соответствии с определенными правилами (методиками, основанными на концепциях общего характера), при поддержке соответствующих информационных систем.

## Методы управления

В основном любая методология управления содержит два уровня: концептуальную основу и конкретные практические методики. Первый из них включает наиболее общие методы и подходы, не зависящие от условий, в которых работает конкретное предприятие. Сюда относятся различные методы управленческого учета, финансового и производственного планирования, целевого управления, а также требования к представлению финансовой отчетности.

На общетеоретических принципах строятся конкретные методики управления, которые разрабатываются с учетом особенностей тех или иных предприятий и, как правило, закреплены в соответствующих корпоративных стандартах. Такие методики иногда называют управленческими практиками (management practices). Набор методик, как правило, должен включать:

- принципы определения целей и регламент их согласования;

- поддержку моделей бизнес-единиц и определение влияющих на них факторов;
- принципы разработки и согласования планов;
- мониторинг достигнутых и прогнозируемых результатов;
- оценку отклонений прогнозных значений от целевых, применение этой информации для повышения эффективности деятельности и управления;
- регламент взаимодействия заинтересованных сторон.

В любом случае, концепция BPM позволяет структурировать существующие управленческие методики, процессы, показатели, бизнес-правила, роли участников и информационные потоки, а при необходимости - пересматривать их в соответствии с интересами компании и изменяющимися условиями бизнеса.

## **Информационные системы**

Информационная система должна обеспечить участнику процесса управления персонифицированный взгляд на состояние бизнеса. Прежде всего, это своего рода «панель управления» (dashboard), оснащенная «приборами», показывающими целевые и текущие значения ключевых показателей эффективности бизнеса (key performance indicators, KPIs), а также дополнительные средства, позволяющие планировать, анализировать, моделировать, то есть обеспечивать все то, что переводит целевое управление в практическую плоскость.

Такая информационная система обязательно должна охватывать всю компанию и предусматривать совместный доступ к данным, чтобы все участники процесса управления имели возможность обмениваться необходимой информацией. Важным моментом является взаимодействие информационной BPM- системы с транзакционными системами - ERP, CRM и другими (либо через хранилище данных, либо напрямую): без этого невозможна интеграция стратегического управления с оперативным.

## **Цикл управления в BPM-системе**

В основе концепции BPM лежит идея непрерывного цикла управления, включающего:

- определение целей развития;
- моделирование факторов, определяющих достижение этих целей, и имеющихся ограничений;
- планирование действий, ведущих к достижению поставленных целей;
- постоянный мониторинг, позволяющий отслеживать состояние ключевых показателей эффективности и их отклонение от плана;
- анализ достигнутых результатов, позволяющий лучше осознать природу «носителей эффективности»;
- составление финансовой и управленческой отчетности, помогающей руководителям принимать экономически обоснованные решения.

Таким образом, суть BPM как системы управления состоит в том, что она позволяет более системно и комплексно подойти к задачам управления сложной организацией. В рамках BPM задачи стратегического и тактического уровней оказываются логически и технологически увязанными в единый комплекс.

## **Функциональность информационной системы класса BPM**

Целевое управление. Информационные системы позволяют структурировать цель развития (с учетом как финансовых, так и нефинансовых показателей), доводить целевые показатели до нижестоящих звеньев, а также формировать общекорпоративную систему мотивации, стимулирующую достижение этих целей и направляющую усилия многочисленных подразделений в единое русло. Совокупность индикаторов позволяет руководителям оценить, насколько успешно компания продвигается в заданном направлении и насколько ее текущая деятельность соответствует утвержденной стратегии.

Моделирование бизнеса. BPM-система позволяет формировать многовариантные сценарии деятельности, рассчитывать себестоимость с применением методов функционально-стоимостного анализа (Activity Based Costing), учитывать использование ресурсов и выявлять узкие места. Все это позволяет руководителю лучше понять явления и процессы, происходящие в компании, и на основе этого оценить, насколько те или иные факторы способствуют (или препятствуют)

достижению поставленных целей.

Планирование, бюджетирование и прогнозирование. Специализированные системы этой категории содержат всю базовую функциональность, необходимую для планирования и бюджетирования, включая ведение аналитических направлений и классификаторов, описание финансовой структуры и принципов взаимодействия, учет трендов, анализ отклонений и т. п. Система бюджетирования учитывает потребности крупных организаций, позволяя составлять бюджеты для каждой бизнес-единицы и для каждого из структурных подразделений, при этом консолидация может осуществляться на любом из уровней организационной структуры. Наконец, современные системы бюджетирования содержат развитые организационные функции, позволяющие вовлечь в бюджетный процесс десятки и даже сотни специалистов.

Мониторинг. Под мониторингом понимается регулярное отслеживание состояния компании, фиксирование отклонений и выяснение их причин. В составе BPM-комплекса есть элемент, представляющий собой универсальное аналитическое решение. Речь идет о модуле бизнес-интеллекта (Business Intelligence, BI). Его главное назначение - собирать необходимую информацию из различных и, скорее всего, разнородных источников (ERP, CRM, SCM и др.), структурировать ее в соответствии с экономическими категориями и таким образом обеспечивать единый взгляд на управленческую информацию («единую версию правды» - single version of truth), столь необходимый руководителю.

Отчетность. Функции формирования отчетности должны быть достаточно хорошо развиты в любом из уже упомянутых функциональных приложений BPM-системы.

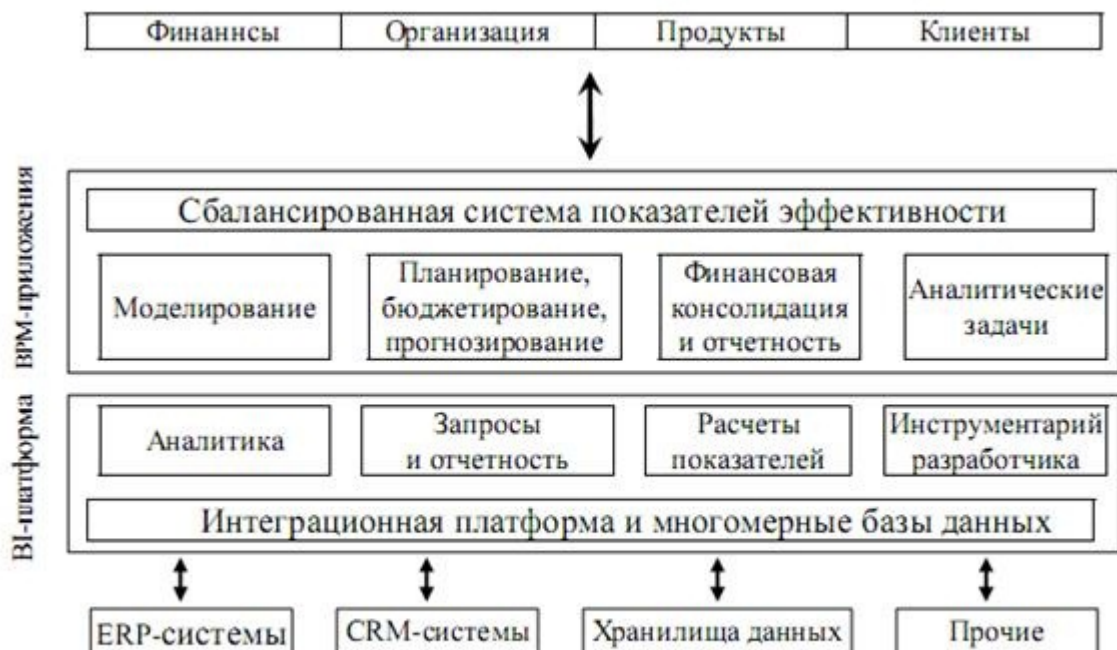


Рис. 1 Типовая архитектура информационной системы класса BPM

Таким образом, функциональность информационной системы класса BPM, типовая архитектура которой представлена на рис. 1, соответствует как циклу корпоративного управления, так и иерархии управления.

## Литература:

- Кандалинцев В. Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей: учебное пособие М.: Издательский дом «Дело», 2015. – 169с.
- [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
- <https://mydocx.ru/>
- <https://econ.wikireading.ru/>