

image not found or type unknown



В результате интеграции аналитических систем, BI-систем и аналитических приложений появилось новое направление — управление эффективностью бизнеса (Business Performance Management — BPM). 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.

Business Performance Management — это методология, направленная на оптимизацию реализации стратегии. BPM состоит из набора интегрированных циклических аналитических процессов, поддерживаемых соответствующими технологиями и имеющих отношение к финансовой и операционной информации. BPM позволяет предприятию определять, измерять и управлять эффективностью своей деятельности, направленной на достижение стратегических целей. Ключевые финансовые и операционные процессы BPM включают в себя планирование, консолидацию и отчетность, анализ ключевых показателей эффективности и их распространение в рамках организации. BPM - часть системы корпоративного управления, объединяющая вопросы обеспечения соответствия нормативным требованиям, управления эффективностью деятельности и управления рисками. BPM-систему применяют как концепцию управления (определенный подход к принятию управленческих решений и их практической реализации) и как информационную систему (комплекс программных и технических средств, поддерживающих идеологию BPM и обеспечивающих ее практическую реализацию).

В настоящее время существуют несколько аббревиатур термина «BPM-системы»:

- 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).

BPM-системы включают в себя следующие процессы: формализация стратегии, планирование, мониторинг и анализ, корректирующие воздействия.

В процессе формализации стратегии менеджеры с помощью BPM-систем разрабатывают стратегии и доводят их до подразделений компании, выявляют возможности создания стоимости и формируют системы метрик, которые позволяют оценивать эффективность бизнеса и его динамику.

Формализация стратегий состоит из таких приложений:

- построение метрик (средства для построения метрик, библиотеки, визуализация метрик в виде панелей индикаторов);
- обеспечение коллегиальности стратегического управления, организации управленческих коммуникаций и распространения соответствующей информации в корпоративной среде управления, а также порталные технологии и средства организации совместной работы;
- формирование и поддержка системы стратегических целей;
- автоматизация формирования корпоративной стратегии и обеспечение ее связи с ключевыми показателями эффективности, а также средства формирования стратегических счетных карт.

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

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.

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.