

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

За последние два года большинство поставщиков средств Business Intelligence (BI) стали относить свои программные продукты к решениям для управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management, BPM ¹). В одних случаях это является результатом консолидации рынков прикладного программного обеспечения и BI, в других - объективным отражением эволюции в развитии пакетных решений. Свои конъюнктурные соображения были и у маркетологов, но разработчики скорее принимали во внимание определения нового класса ПО для автоматизации процессов управления, сформулированные авторитетными исследовательскими организациями в начале XXI века.

Впервые понятие BPM было предложено международной аналитической компанией IDC. Её поддержала исследовательская фирма META Group. В свою очередь, Gartner Group предложила альтернативную аббревиатуру - CPM (Corporate Performance Management, управление эффективностью корпорации). Распространение получил также акроним EPM (Enterprise Performance Management, управление эффективностью предприятия).

Наиболее содержательное и полное определение BPM в 2004 г. сформулировала BPM Standards Group - некоммерческая организация, объединившая аналитические компании и поставщиков программного обеспечения (IBM, SAP AG, Hyperion Solutions Corp., IDC, META Group, Applix, BPM Partners и The Data Warehousing Institute) с целью выработки соответствующих стандартов. Оно включает три части, каждая из которых последовательно раскрывает концепцию, цели и назначение BPM.

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 обеспечивается непрерывность управленческого цикла и его адаптируемость к изменениям внутренней среды компании и ее внешнего окружения.

На практике к базовым процессам BPM добавляется еще целый ряд функций управления эффективностью, которые позволяют учесть требования регулирующих органов, отраслевую специфику и т. п. В результате модель BPM охватывает комплекс технологий управления компанией и обеспечивает взаимосвязь управленческих процессов на стратегическом и тактическом уровне.

На рис. 1 представлена схема архитектуры, предпочтительной для информационной поддержки модели BPM. В основе BPM-системы лежит хранилище данных (Data Warehouse, DWH). С помощью инструментов ETL (Extract, Transfer, Load) в него поступают информационные потоки из систем управления текущими операциями компании (ERP, CRM и др.), в том числе из ее удаленных подразделений. Данные при загрузке в хранилище очищаются и консолидируются. Собранная в DWH информация обрабатывается специализированными приложениями для планирования, управленческого учета, моделирования и поддержки других BPM-процессов. Для прогнозирования используются технологии обнаружения скрытых закономерностей в «сырых» данных - Data Mining. Контроль, анализ и выпуск отчетов на всех этапах управления эффективностью обеспечивается средствами оперативной аналитической обработки данных OLAP (On-line Analytical Processing).



Рис.1 Архитектура BPM

Таким образом, BPM-системы объединяют технологии BI (DWH, ETL, OLAP и Data Mining) и пакеты приложений для автоматизации процессов управления корпоративной эффективностью. Обычно каждый компонент BPM представлен в

виде отдельного программного пакета, входящего в состав интегрированной BPM-платформы.

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 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 под 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.

Дискуссии вокруг BPM

Взаимосвязь между BI и BPM в последние годы стала предметом бурных обсуждений. Активно дискутируется вопрос, следует ли рассматривать BPM как подмножество BI или наоборот. Появление BPM как самостоятельного класса ПО, по оценке The Data Warehousing Institute, относится к 1999--2000 гг. Если проблему «что является составной частью чего» анализировать в историческом контексте, то очевидно, что BPM - «наследница» BI, которая насчитывает уже не один десяток лет.

В то же время результаты исследований авторитетных аналитических компаний и примеры из российской практики подтверждают иное отношение к BPM со стороны потребителей. Методология BPM не просто пришла на смену технологии BI, решающей сравнительно узкие и специализированные задачи - выполнение произвольных (ad-hock) запросов, поиск скрытых закономерностей в «сырых» данных, обеспечение интеграции и др. BPM обеспечила бизнес-ориентированное использование средств BI для поддержки прогнозирования, планирования и других процессов управления корпоративной эффективностью.

В мире все больше компаний предлагают ПО класса BPM. Несмотря на то, что BPM-решения находятся в начале своего формирования, они быстро развиваются. Вкупе с относительной ограниченностью сопутствующей информации это порождает путаницу вокруг самой концепции и реализующих ее программных продуктов.

Самое распространенное заблуждение - отождествление BPM со специализированными системами бюджетирования. Почему происходит подмена понятий? Дело в том, что бюджетное планирование и управленческий учет - это две составляющие цикла управления эффективностью, обеспечивающие оперативное планирование, мониторинг и контроль. Однако специализированные системы бюджетирования успешно решают задачи планово-экономических подразделений, не ставя целью повысить результативность операционной и финансовой деятельности компании, оперативно отзываться на изменения внешней среды и в конечном счете обеспечить выполнение бизнес-стратегии. Кроме того, системами бюджетирования часто называют продукты, предназначенные только для финансового планирования. Они не имеют в своем составе хранилища данных и поддерживают единственный управленческий процесс - создание бюджетов.

Следующий вопрос относительно BPM, который обычно требует пояснения, это место финансового анализа в концепции управления корпоративной эффективностью. Финансовый анализ объединяет набор технологий для оценки внутренней деятельности компании и ее внешних контрагентов. Ключевой составляющей систем финансового анализа является набор готовых аналитических методик для проведения исследований. Исходная внешняя или внутренняя информация загружается в базу данных такой системы, после чего на основе упомянутых методик выполняется расчет показателей и выпускаются отчеты, отражающие экспертное заключение по итогам анализа. Кроме того, методики финансового анализа в составе BPM-решения могут применяться для прогнозирования и сценарного моделирования при стратегическом и оперативном планировании. В этом случае исходная информация накапливается в хранилище данных BPM-системы или выгружается из него в базу данных аналитической программы. Полученные показатели можно снова загрузить в хранилище. На практике второй способ более распространен.

До сих пор не сложилось единого мнения относительно самого названия BPM. Что скрывается за такими аббревиатурами, как CPM, EPM, и в чем отличие этих методологий от BPM?

По определению Gartner, управление эффективностью корпорации (CPM) - это комбинация методик, показателей (финансовых и нефинансовых, долгосрочных и краткосрочных и др.), процессов и систем, используемых для контроля и управления эффективностью деловой деятельности организации. В реальной жизни CPM-система объединяет те же функциональные блоки, что и BPM-решение. Это означает, что термины CPM и BPM не имеют существенной смысловой разницы. Хотя ряд авторитетных зарубежных экспертов предпочитает сокращение CPM, рассматривая концепцию корпоративного управления применительно к финансовой отрасли.

Аббревиатуру EPM в основном используют как прямой синоним BPM и CPM. Некоторые авторы вкладывают в неё более широкий смысл и к технологическим составляющим EPM-системы помимо традиционных компонентов относят справочные данные, системы операционного учета и иные приложения, базирующиеся на DWH. Тем самым в отличие от BPM в составе EPM-решения выделяется самостоятельный слой источников данных. Оправдывая свое название, EPM чаще применяется при обозначении управленческих решений, выстраиваемых для предприятий реального сектора.

Портрет отечественных потребителей BPM

Как считают исследовательские компании, мировой рынок систем управления эффективностью бизнеса переживает период расцвета. Организации самых разных профилей деятельности получают реальную выгоду, внедряя BPM-инструменты. По оценкам IDC, в 2005 г. на аналитические приложения BPM в мире было потрачено 1,42 млрд. долл. Это означает, что за минувший год мировой рынок средств управления корпоративной эффективностью вырос на 15,5%.

Российский вклад в рынок BPM пока еще слишком мал. Первые проекты в этой области появились в нашей стране в 2001--2002 годах. По данным Intersoft Lab, к сегодняшнему дню у нас реализовано около 420 проектов внедрения комплексных систем управления эффективностью и решений, фрагментарно реализующих BPM-функциональность, на базе продуктов отечественных и зарубежных поставщиков. В каких же отраслях BPM-технологии востребованы прежде всего? На рис. 2 представлен «отраслевой портрет» пользователей BPM в России, составленный на основании данных о количестве организаций, эксплуатирующих BPM-системы.

«Рейтинг» заказчиков управленческих систем возглавляют холдинги ТЭК и торговые организации (соответственно 17,3 и 15,9%). Третье место с минимальным отрывом занимают банки (14,2%). Оценивая позиции заказчиков BPM, отметим, что потенциальная емкость банковского рынка, исчисляемая по количеству действующих субъектов (в России 1182 действующих банка²) меньше аналогичного показателя для топливно-энергетической и торговой отраслей (например, в торговле задействовано более миллиона организаций). Если перейти к сравнению относительных долей предприятий, эксплуатирующих BPM-продукты, внутри каждой отрасли, то в лидерах окажутся кредитные организации.

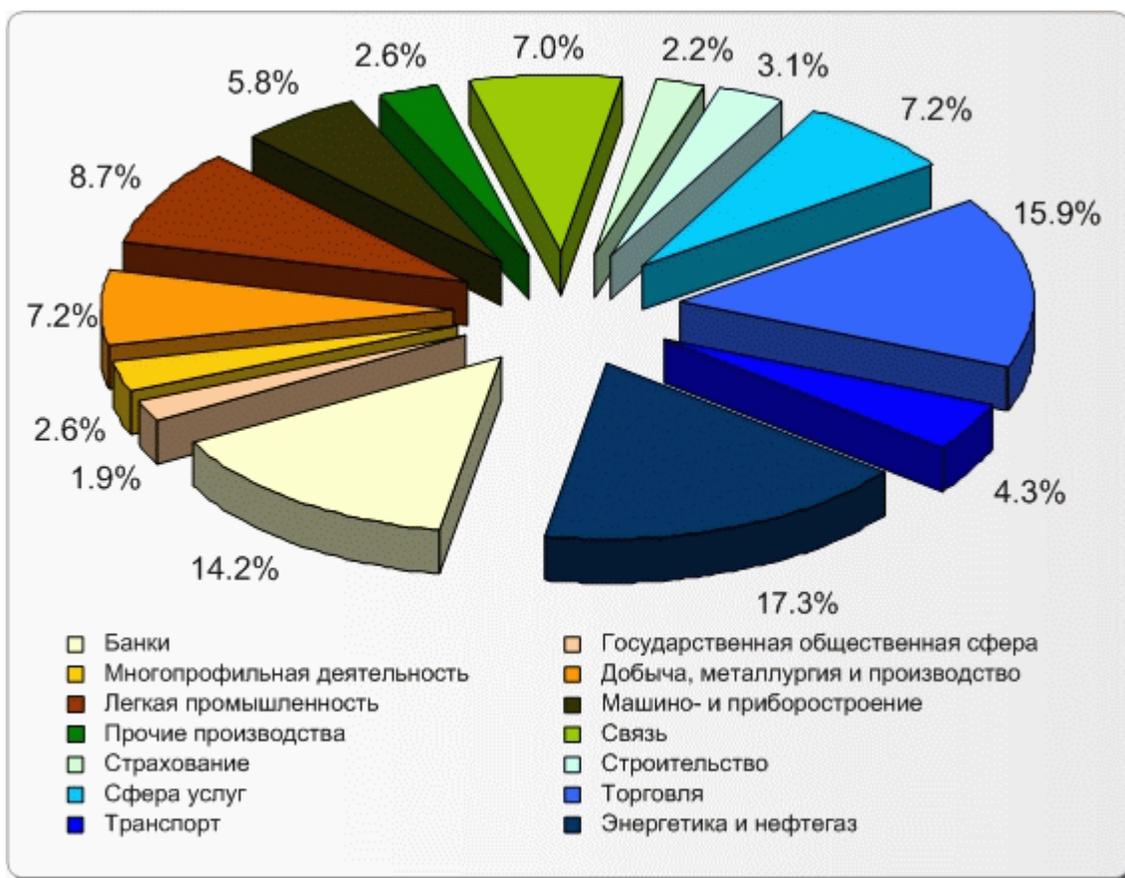


Рис.2 Пользователи BPM-систем в России

BPM-решение пронизывает все уровни управления в компании. Его развертывание является непростой задачей, требующей перестройки мышления и ориентиров руководителей и персонала, существенных затрат времени и ресурсов. Поэтому во всем мире и в России в том числе применяется поэтапный подход к автоматизации управления корпоративной эффективностью. Определив одну-две ближайшие цели (управленческие процессы), заказчик приступает к их методологической проработке (постановке) и автоматизации вплоть до введения решения в промышленную эксплуатацию. После оценки первых результатов и практической пользы от внедрения BPM-функциональности намечаются новые цели, и таким образом области применения BPM последовательно расширяются.

Сегодня подавляющее большинство проектов развертывания BPM в российских организациях находится в стадии наращивания функциональности. На рис. 3 приводится статистика завершенных внедрений тех или иных функций BPM в разных отраслях.



Рис. 3. Статистика внедрений BPM-функциональности в разрезе отраслей

Во всех без исключения сферах деятельности ведущие позиции занимают технологии бюджетного управления. Причем чем выше отрасль находится в «рейтинге» пользователей BPM, тем больше проектов по внедрению систем бюджетирования в ней реализовано. Отличие наблюдается только для кредитных организаций. Здесь доля использования иных технологий BPM выше, чем в других отраслях. Чем объяснить этот факт? Дело в том, что банковский бизнес наиболее подвержен рискам, и методики и технологии BPM помогают управлять ими. Кроме того, сегодня банки вынуждены внедрять новые управленческие инструменты, в том числе в связи с требованиями национального и международного законодательства (федеральных законов, инструкций Банка России, международных банковских соглашений Basel II и др.).

Отраслевые решения для финансовой вертикали

Традиционно разработчики прикладного ПО выпускают отраслевые линейки продуктов на базе какой-либо универсальной программной платформы. В настоящее время BPM-решения для финансовой вертикали оформились как отдельное направление разработки практически у всех мировых поставщиков. Например, компания Oracle предлагает кредитным организациям пакет Oracle

Financial Services Applications (OFSA), фирма SAS - SAS Banking Intelligence Solutions и т. д. Среди отечественных разработчиков полнофункциональный BPM-пакет для финансовых организаций имеется у компании Intersoft Lab (BPM-платформа «Контур»). Отдельные компоненты BPM для банков реализованы в решениях российских фирм ЦФТ и R-Style SoftLab.

Поскольку основным предметом управления в банке являются финансовые ресурсы, то и BPM здесь принято называть системами финансового управления. В них «защита» методическая модель управления банком. Она включает типовую конфигурацию финансовой структуры, бюджетных планов и планов банковских счетов, механизмы классификации, алгоритмы расчета финансовых показателей, готовые управленческие отчеты, средства подготовки обязательной отчетности кредитной организации. Отраслевое решение настраивается в соответствии с требованиями конкретного банка, но существующий методический задел гарантирует его быструю адаптацию к особенностям бизнеса кредитной организации и по сравнению с универсальной платформой дает безусловные преимущества при внедрении.

Банкам всего мира в отраслевом программном продукте помимо прочего необходима поддержка требований национальных регулирующих органов. Российские заказчики высоко ценят решения, методическая модель которых разработана в сотрудничестве со специалистами ведущих банков страны и аккумулирует опыт управления отечественных кредитных организаций.

Серьезный аргумент при выборе BPM-системы для кредитной организации -- наличие квалифицированных внедренческих кадров. По разным оценкам в среднем 85% всех ИТ-проектов ежегодно признаются неуспешными, и это во многом связано с отсутствием компетентных специалистов. Специфика внедрения BPM заключается в том, что в команду проекта необходимо привлечь бизнес-консультантов, которые будут отвечать за разработку модели финансового управления. Обычно в этой роли выступает консалтинговая компания. Обязательным требованием к фирме-методисту является успешный опыт участия во внедрении ПО в банках и практика совместного с ИТ-компанией выполнения проектов.

Тенденции развития BPM-решений для российских банков

Во всем мире развитие BPM идёт под влиянием схожих тенденций, «окрашенных» национальной спецификой различных стран. Основными из них в 2006 г. аналитики из американской консалтинговой фирмы BPM Partners считают создание интегрированных BPM-платформ, развитие инструментов бюджетного планирования на основе моделирования и прогнозной аналитики, построение специализированных отраслевых решений и поддержку законодательных требований.

Формирование комплексных BPM-пакетов на основе BI-платформ - мировая тенденция последних лет. В 2005 г. компания Business Objects приобрела американского производителя BPM-решений SRC Software, компания Cognos - другого разработчика систем управления корпоративной эффективностью - Optima Analytical Solutions; чуть раньше, в 2003-м, та же Cognos купила поставщика систем бюджетирования Adaytum, а фирма Teradata присоединила к себе Decision Point Software и т. д. После интеграции «покупок» с инструментами «покупателя» обновленные пакеты не только предстают в новом составе, но и позиционируются иначе. Например, результатом объединения линеек Cognos BI и Adaytum ePlanning стала платформа Cognos Corporate Performance Management.

В отличие от ИТ-гигантов отечественные поставщики движутся к созданию комплексных BPM-пакетов для банков эволюционным путем, руководствуясь требованиями своих заказчиков. В России ежемесячно проходит четыре-пять тендеров по выбору BPM-систем для кредитных организаций. Содержание тендерных документов свидетельствует о том, что банки стали наконец рассматривать внедрение BPM как общекорпоративный проект на основе интегрированной платформы, отказываясь от решения частных задач с помощью отдельных продуктов разных поставщиков.

Бюджетное управление - наиболее востребованная сегодня часть управления эффективностью бизнеса. Хотя бюджетное планирование на основе технологий моделирования и прогнозирования является неотъемлемой частью концепции BPM, на практике эта область проработана в наименьшей степени.

В основе моделирования лежит процесс выявления и описания взаимосвязей оперативных данных с ключевыми показателями. Разработанные модели можно многократно применять для создания сценариев наиболее и наименее благоприятного развития событий, причём в этом случае они требуют только периодической «подстройки». Их использование позволяет банкам существенно сократить время формирования или изменения бюджетов. Сегодня все больше

запросов, поступающих от кредитных организаций, связано именно с этими функциями.

Традиционно средства прогнозирования были представлены в статистических пакетах, а позднее стали доступны в виде сложных инструментов Data Mining. Однако в отличие от моделирования в российских банках пока не сформировалось понимание того, какие практические результаты можно получить от использования данной функциональности для финансового управления. Потребуется длительный период тестирования, прежде чем разработчики и заказчики определятся с применением прогнозной аналитики.

Можно отметить две тенденции, которые особенно существенны для российских кредитных организаций.

Создание отраслевых решений для банков - следующий пласт специализации BPM-систем по сравнению с «просто отраслевой» направленностью продуктов на решение задач финансовых организаций. Специализация заключается в предварительном конфигурировании программных средств для решения задач конкретного потребителя, например финансово-промышленной группы, инвестиционного банка и пр. На практике это сулит более быстрое внедрение решения за счет использования готовых настроек, сокращение времени окупаемости и снижение расходов на услуги консультантов. Кроме того, при ограниченном бюджете выбор специализированного решения - это способ получить продукт, хорошо адаптированный именно к нуждам данного банка.

И на Западе, и в России разработкой такого ПО в основном занимаются консалтинговые компании. Они реализуют собственные методики управления и поставляют пользователям «пакет под ключ» -- от постановки методики до ее автоматизации. Поэтому российские банки предпочитают решения от отечественных консультантов.

Использование средств BPM для выполнения требований законодательства отражает одновременное влияние международных банковских соглашений Basel II, рекомендаций МСФО и национальных федеральных законов, в том числе № 218-ФЗ «О кредитных историях» и № 177-ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ», а также нормативных инструкций Банка России, регламентирующих подготовку обязательной отчетности кредитных организаций.

На фоне возрастающей интеграции российской финансовой системы в мировое экономическое пространство перечисленные соглашения и законодательные акты направлены на повышение устойчивости банковского бизнеса, его прозрачности и прогнозируемости для контрагентов. Это означает, что поддержка международных и национальных стандартов регулирования становится неотъемлемой частью финансовой модели BPM и тесно переплетается с реализацией традиционных процессов управления корпоративной эффективностью, в том числе управленческого учета и финансового планирования на базе моделирования финансовых ресурсов. В результате понятие BPM постепенно становится «зонтичной» концепцией интегрированных методологий аналитического управления рисками и отчетности банка перед контрагентами и регулирующими органами.

Список литературы

1. Алиев, В.С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert: Учебное пособие / В.С. Алиев. — М.: Форум, ИНФРА-М, 2018. — 288 с.
2. Алиев, В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 352 с.
3. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. — М.: Форум, 2018. — 256 с.
4. Бейт, Н. Как преодолеть экономический спад. План выживания в бизнесе / Н. Бейт. — М.: Олимп-Бизнес, 2017. — 208 с.
5. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. — М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2018. — 224 с.
6. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 192 с.
7. Виноградова, М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова. — М.: Дашков и К, 2017. — 280 с.
8. Волков, А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2018. — 81 с.