

# Управление эффективностью бизнеса

Информационные технологии в экономике

Лекция 12

К.т.н., доц., Васина Е.Н.

- **Что такое ВРМ?**
- **Элементы системы управления**
- **Цикл управления в ВРМ-системе**
- **Функциональность информационной системы ВРМ**
- **Соотношение ERP и ВРМ**
- **Система корпоративного планирования и управления**
- **Взаимодействие ERP- и ВРМ-систем**
- .

# *Business Performance Management (BPM)* - управление эффективностью бизнеса

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 владельцев, менеджеров, персонала и внешних контрагентов в рамках общей интегрированной среды управления

# Сущность концепции *Business Performance Management (BPM)*:

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

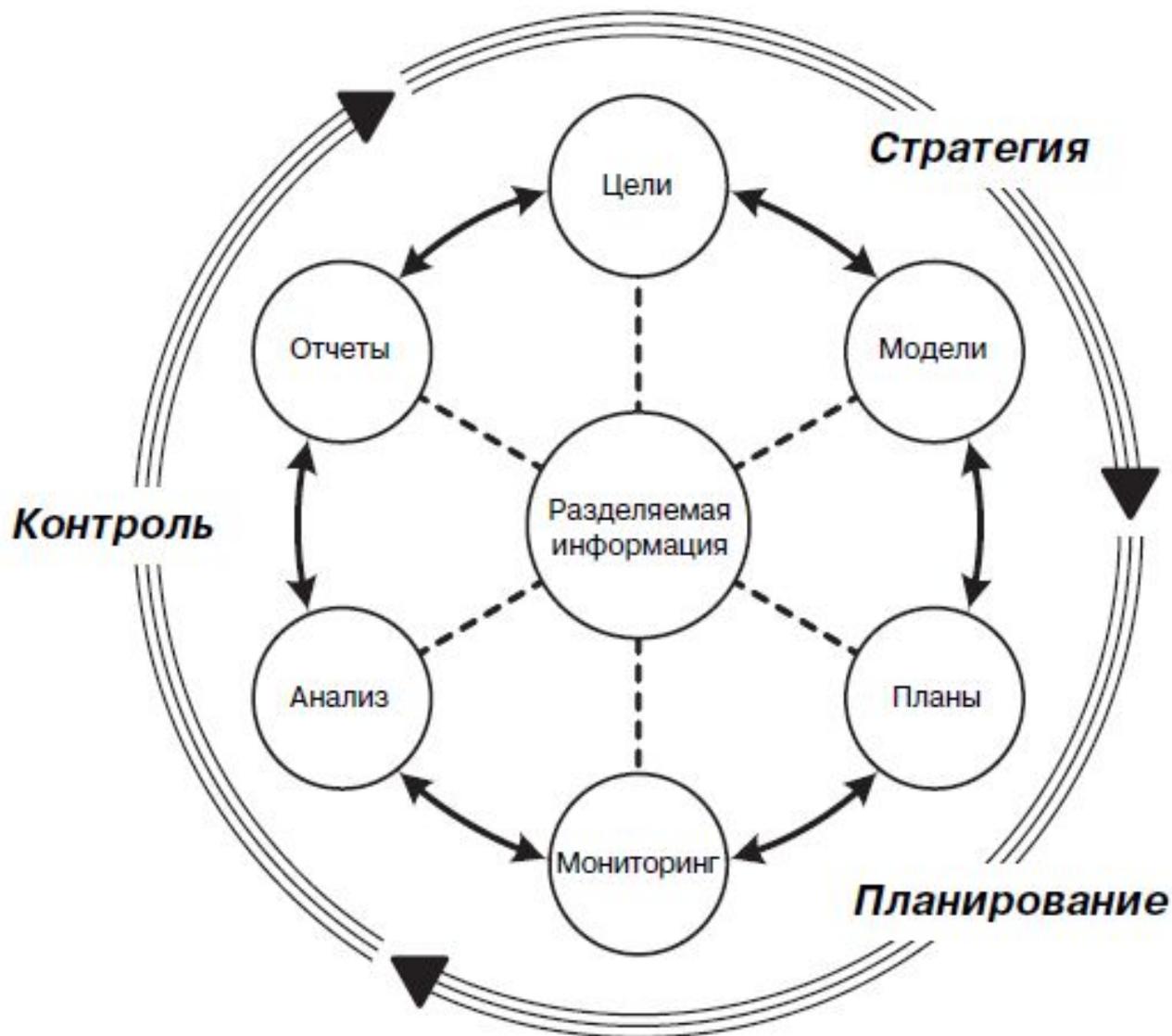
# *Элементы системы управления ВРМ*

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

# Цикл управления в ВРМ-системе

- 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.

# Цикл управления в ВМР-системе



# Функциональная структура ВРМ-системы

- Приложения, реализующие функции целевого управления (методология Balanced Scorecard - Сбалансированная система показателей), 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.

# Функциональная структура ВРМ-системы

- Средства моделирования бизнеса: позволяют формировать многовариантные сценарии деятельности, рассчитывать себестоимость с применением методов функционально-стоимостного анализа (Activity Based Costing), учитывать использование ресурсов и выявлять узкие места.

# Функциональная структура ВРМ-системы

- Специализированные системы для планирования и бюджетирования, включая ведение аналитических направлений и классификаторов, описание финансовой структуры и принципов взаимодействия, учет трендов, анализ отклонений и т.п.

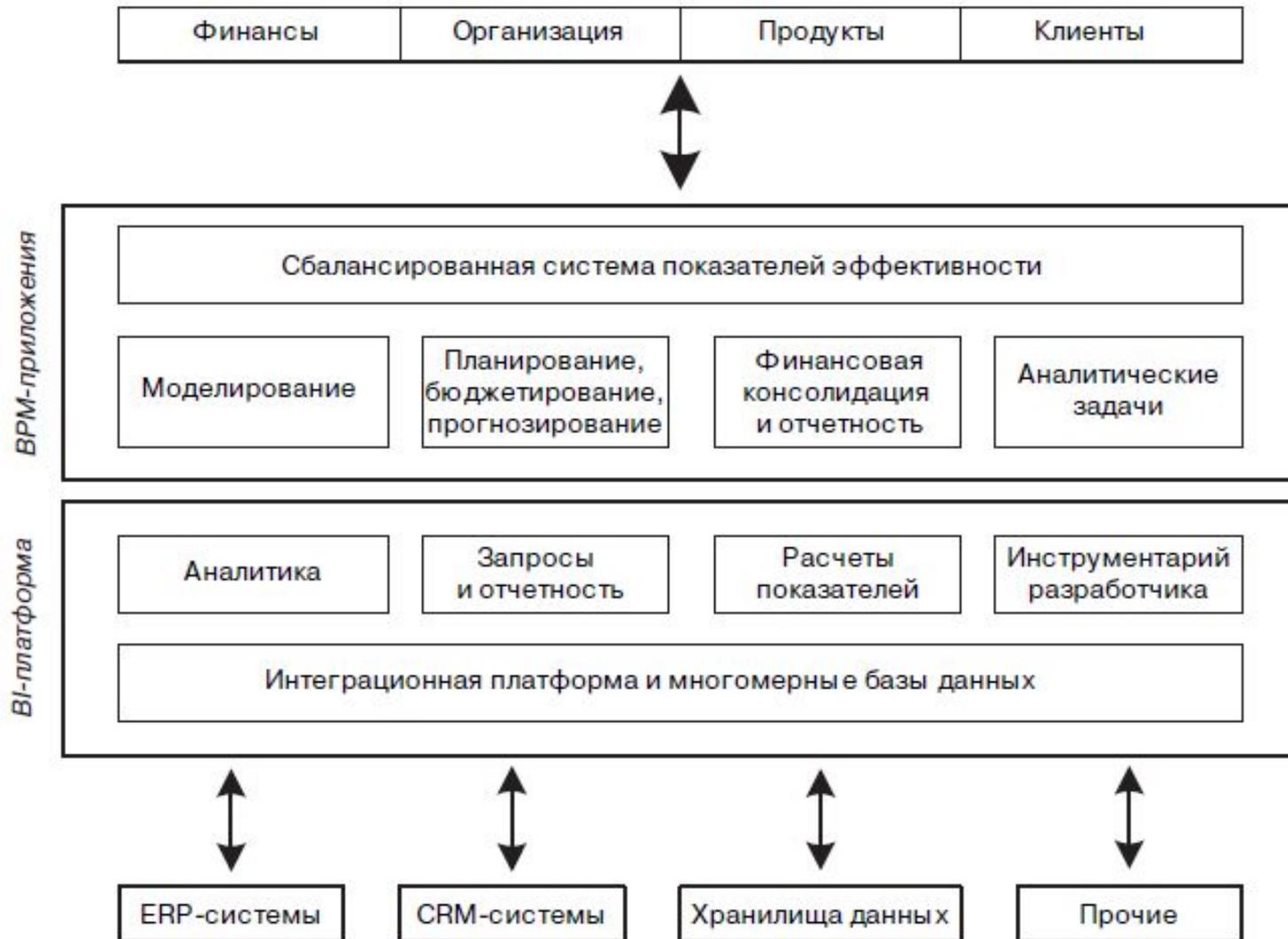
# Функциональная структура ВРМ-системы

- Модуль бизнес-интеллекта (Business Intelligence, BI), главное назначение — собирать необходимую информацию из различных и разнородных источников (ERP, CRM, SCM и др.), структурировать ее в соответствии с экономическими категориями и т. о. обеспечивать единый взгляд на управленческую информацию, необходимый руководителю. Программные продукты, на основе которых создается BI-платформа, представляют собой OLAP-системы.

# Функциональная структура ВРМ-системы

- Системы, позволяющие организовать сбор финансовой отчетности филиалов, отделений, дочерних и зависимых компаний, выполнить корректирующие проводки, обеспечить консолидацию финансовой информации (в том числе в соответствии с требованиями международных стандартов) и сформировать комплект финансовых отчетов.

# Типовая архитектура ВРМ-системы



# ERP и BPM

ERP-системы, предназначенные в основном для управления текущими операциями (транзакциями), решают далеко не все задачи тактического характера и практически не предназначены для решения стратегических задач.

# Задачи, которые выходят за пределы ERP

- стратегическое управление,
- долгосрочное и среднесрочное корпоративное планирование,
- задачи аналитического характера.

*Компании, использующие ERP-системы, столкнулись со следующими проблемами:*

- Как обеспечить доступ к данным ERP-систем и сделать их удобными для принятия решений?
- Как обеспечить обмен управленческой информацией между руководителями и специалистами, находящимися на разных уровнях управления?
- Как обеспечить интеграцию данных ERP-системы с информацией из других источников?
- Как интегрировать данные из нескольких ERP-систем?
- Что делать, если для принятия решений нужна информация, отсутствующая в ERP-системе?

# Актуальность ВРМ-систем

- изменчивость экономической среды, сопровождающая глобализацию мировой экономики, повышение динамичности бизнеса и усиление конкуренции
- появление новых инструментов управления и возможность их эффективного использования
- новые технологические возможности

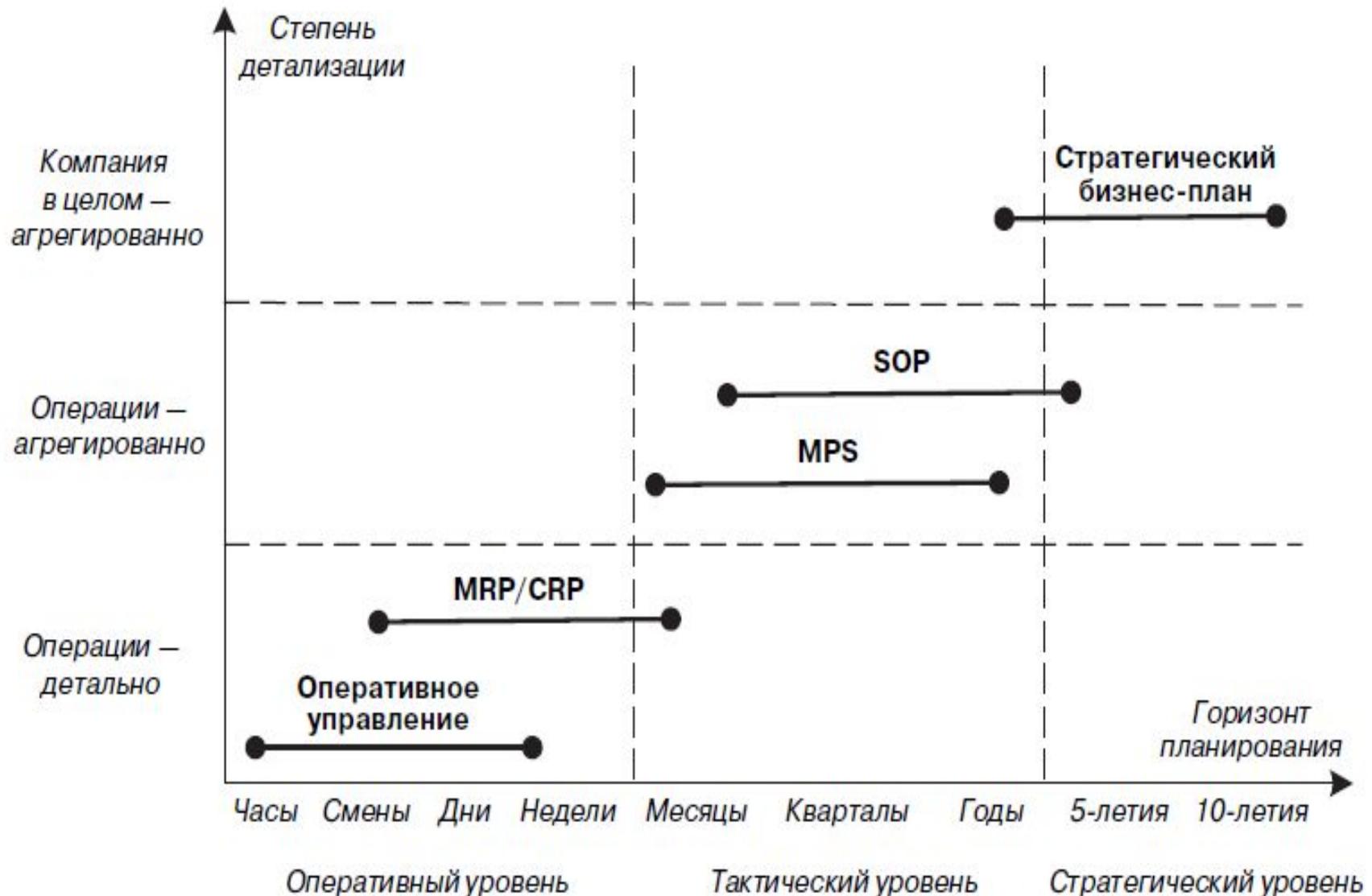
## Уровни системы планирования и управления предприятий промышленного производства:

- стратегическое планирование;
- бюджетирование и операционное планирование, включающее формирование плана продаж и операций (Sales and Operations Plan, SOP) и основного производственного плана (Master Production Schedule, MPS);
- планирование материалов и мощностей, включающее планирование необходимых материалов (Material Requirements Planning, MRP) и планирование необходимых мощностей (Capacity Resource Planning, CRP);
- оперативное управление деятельностью предприятия.

# Параметры отличия уровней планирования

- целью плана;
- горизонтом планирования (интервал времени от текущего момента до некоторой даты в будущем, для которого данный план разрабатывается);
- степенью детализации плана;
- частотой, с которой план пересматривается и корректируется.

# Уровни планирования и управления



# Управление эффективностью бизнеса (BPM)

Предназначены для автоматизации стратегического планирования развития бизнеса и, одновременно, для поддержки тактического управления бизнес-процессами на разных уровнях.

Задача BPM-систем — помочь в реализации стратегических целей бизнеса в реальных условиях. Для этого они должны обеспечивать пользователя нужной информацией в нужное время, чтобы повысить эффективность управления оперативной деятельностью.

# *Стратегический бизнес-план*

Устанавливает основные цели предприятия и задачи, которые компания хочет решить в течение ближайших нескольких (как правило, от двух до десяти) лет.

Содержит агрегированную информацию, в нем представлены обобщенные показатели (оценка рыночного спроса для основных групп продукции, обобщенные объемы продаж и производства в стоимостном и/или натуральном выражении, увеличение оборота или прибыли предприятия).

# *План продаж и операций*

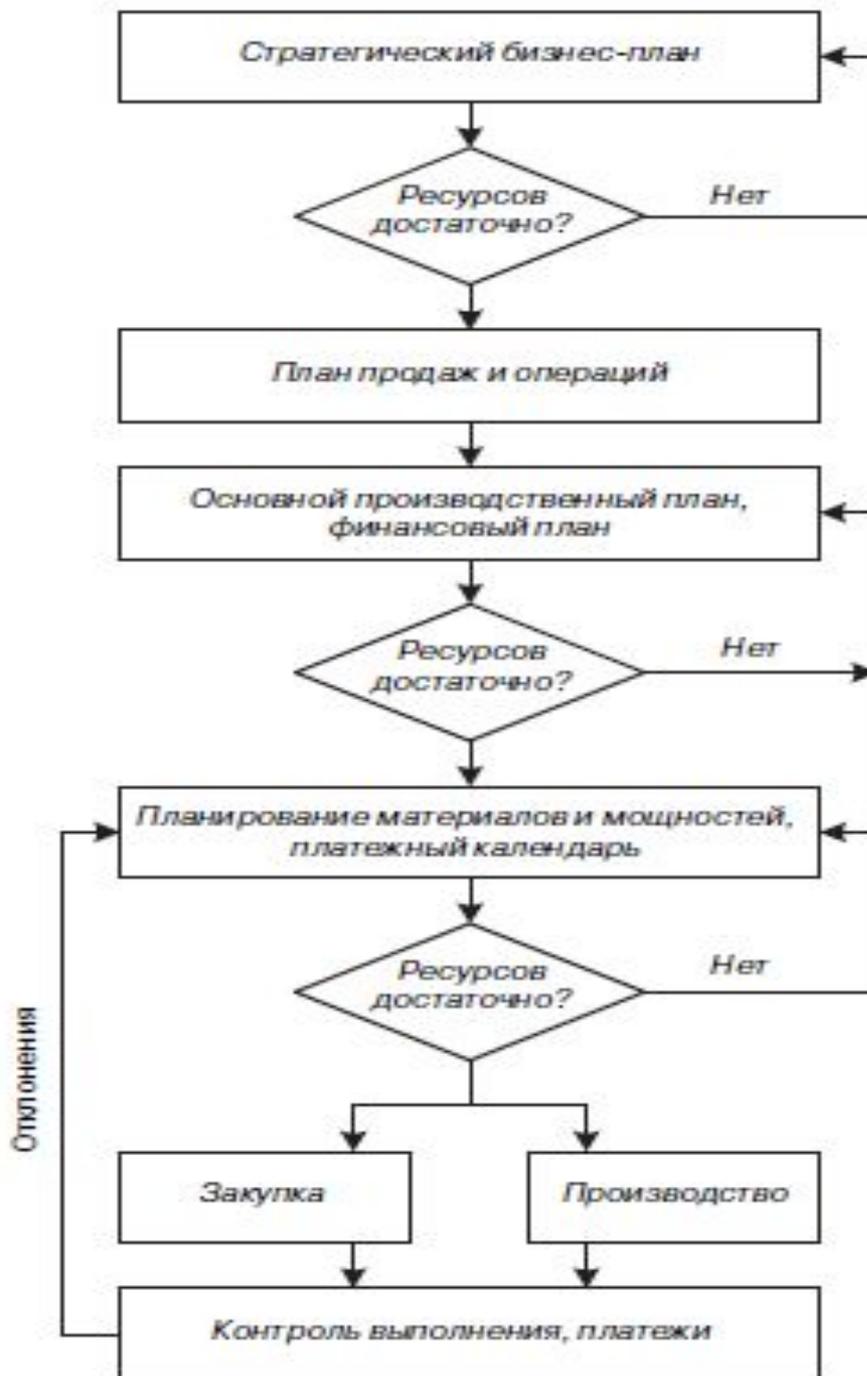
Основная цель — связать желаемые результаты (цели, определенные в стратегическом бизнес-плане) с реальными возможностями их достижения с учетом прогнозируемого спроса, наличия производственных мощностей и трудовых ресурсов, финансовыми возможностями компании. Конкретизирует показатели стратегического бизнес-плана, представляя их в натуральных единицах измерения.

## *Основной производственный план*

Это план производства каждого вида продукции.

Конкретизирует план продаж и операций, устанавливая для каждого периода количество конечных изделий каждого вида, которое необходимо произвести.

Ключевой элемент в системе планирования деятельности предприятия - обеспечивает согласованность между подразделениями продаж, производства и снабжения по срокам и количеству производимой продукции и формирует информационную базу для детального определения планов производственной и закупочной деятельности, а также для определения необходимых для этого материалов и мощностей.



*Иерархическая  
система  
планирования и  
управления  
основной  
деятельностью  
промышленного  
предприятия*

# Причины ограниченности ERP как класса систем управления

- сложны и ориентированы на обработку огромного количества отдельных бизнес-операций (транзакций).
- поставляются с набором стандартных отчетов, которые сфокусированы, опять же, на параметрах отдельных транзакций.
- медленное формирование управленческой отчетности на основе транзакций.
- цикл закрытия учетного периода требует времени.

Вывод: ERP-системы недостаточны ни для принятия управленческих решений на стратегическом уровне, ни для оперативного анализа информации.

# Уровни планирования ВРМ

Уровни планирования от MPS и выше (не являются транзакционными и оперируют обобщенной, а не детализированной информацией выходят за пределы компетенции ERP-системы и попадают в поле зрения системы управления класса ВРМ.

# Взаимодействие ERP- и BPM-систем

