

Е. В. ПОЛОНЕВИЧ

(г. Горки, Белорусская государственная сельскохозяйственная академия) Науч. рук. **Г. Г. Казначеева**

АВТОМАТИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. ВРМ-СИСТЕМЫ

В своем развитии программное обеспечение для автоматизации бизнес-процессов прошло несколько этапов. Сначала появились системы автоматизации внутренних (бэкофисных) процессов, прежде всего, производства (управление запасами и автоматизация управления производственными линиями) и бухгалтерского учёта. Затем пришёл черед процессов взаимосвязи с внешней средой (процессы фронт-офиса): поставок, продаж, услуг, маркетинга. В конце двадцатого века организации перешли к автоматизации перекрестных процессов, затрагивающих работу несколько подразделений, внедряя технологии управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), и технологии управления цепочками поставок (SCM). И, наконец, вершина пирамиды, которую стали автоматизировать совсем недавно, – это корпоративное управление. Для решения этой задачи в мире выделяют специальный класс программного обеспечения – ВРМ-системы.

Движение вверх по уровням пирамиды отражает постепенный переход от автоматизации оперативных бизнес-процессов к автоматизации стратегии управления бизнесом. Процессы на более высоких уровнях пирамиды контролируют процессы на более низких уровнях. Таким образом, ВРМ-системы предназначены для автоматизации стратегического планирования развития бизнеса и, одновременно, для поддержки тактического (или оперативного) управления бизнес-процессами на разных уровнях. Задача ВРМ-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.

Функциональная архитектура классической ВРМ-системы складывается из трёх составных частей. Первая часть – хранилище данных. Это базис ВРМ-системы. В нём консолидируется оперативная информация из различных автоматизированных модулей головного офиса и филиалов организации, из дочерних и партнерских компаний. Вторая составляющая – набор инструментов для поддержки технологий управления предприятием: финансового планирования, управленческого учёта, прогнозирования, управления производственными и вспомогательными процессами и т. д. Третья компонента ВРМ – аналитические средства OLAP для оперативной работы с деловыми данными, которые накапливаются в хранилище.

ВРМ-системы нельзя назвать чем-то принципиально новым. Они объединяют известные управленческие технологии и программные решения, которые прежде применялись локально и решали задачи отдельных подразделений и пользователей. Преимущества и новизна ВРМ-подхода состоит в том, что ВРМ-система предназначена для поддержки полного цикла управления компанией.

Это значит, что инструменты ВРМ взаимосвязаны и обеспечивают исполнение четырех основных этапов управления эффективностью бизнеса:

– разработка стратегии. Цель первого этапа – выделение целевых показателей бизнеса (ключевых показателей эффективности) и планирование количественных значений их метрик (Key Performance Indicators – KPI). Стратегическое планирование опирается на одну из методологий ВРМ, известную как система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC);

– тактическое планирование. На втором этапе разрабатываются тактические

планы для достижения поставленных стратегических целей. Ориентирами для разработки тактических планов становятся КРІ. Основным инструментом оперативного планирования является бюджетирование различных аспектов деятельности предприятия;

– мониторинг и контроль исполнения. На данном этапе фактические значения по статьям управленческого и финансового учетов вычисляются на основе собранных в хранилище первичных данных. Для сравнения намеченных и достигнутых показателей бюджетов и КРІ используются инструменты «планфактного» анализа на основе технологии многомерного анализа данных OLAP;

– анализ и регулирование. На заключительном этапе стратегические планы корректируются в соответствии с реальными условиями работы предприятия. Для планирования изменений используются инструменты прогнозирования и моделирования различных сценариев развития ситуации. В итоге цикл корпоративного управления – между выбранной стратегией и её практической реализацией – замыкается.

ERP-системы сфокусированы на автоматизации управленческих процессов, сопровождении бизнес-процессов и снижении операционных затрат, но не способны обеспечить всеобъемлющий, легкий и быстрый доступ к необходимой управленческой информации. Кроме того, не вся информация, необходимая как высшему руководству, так и менеджерам и специалистам на местах, имеется в наличии в ERP-системе.

В противоположность этому BPM-системы обеспечивают целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленный на улучшение способности компании реально оценивать свое текущее состояние и управлять эффективностью своей деятельности на всех уровнях, путем объединения владельцев процессов, менеджеров, персонала и внешних контрагентов в рамках общей интегрированной среды управления.

В этом смысле понятие «BPM-система» может употребляться в двух значениях: как концепция управления (т. е. 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). Сказанное не означает, однако, что система BPM «отменяет» или «заменяет» ERP.

Взаимодействие ERP и BPM-систем возможно через трансформацию данных с помощью модулей Data Maps – средства унификации данных, полученных из различных источников, и их приведение в соответствие с едиными справочниками (процесс конвертации данных). Эти средства используются и для обратной связи, например, для передачи результатов стратегического или операционного планирования в ERP-систему, для последующего формирования более детальных планов.

В качестве источников финансовых и нефинансовых данных для BPM-системы выступает не только подсистемы ERP, но и транзакционные системы других систем:

- управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationships Management – CRM);
- управления цепочками поставок (Supply Chain Management – SCM);
- управления активами (Assets Management – AM);
- управления персоналом (Human Resources Management – HRM);
- другие источники – базы данных, электронные таблицы и т. п.

Таким образом, с помощью решения <BPM + ERP> создаётся целостная инфраструктура для поддержки согласованного стратегического и тактического управления предприятием на основе единой модели данных. В этом принципиальное отличие комплексного подхода на базе систем автоматизации управления корпорацией от изолированного решения отдельных управленческих задач.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМ. Ф. СКОРИНЫ