

УДК 65.01  
ББК 65.291.21

Ю.Б. Коложвари

## УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА КАК ОСНОВА КОЛЛАБОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрена концепция управления эффективностью бизнеса в свете коллаборативного менеджмента организации. Обозначен состав и дано авторское определение управления эффективностью бизнеса. Рассмотрены отдельные эффекты от внедрения данной концепции управления.

*Ключевые слова:* управление эффективностью бизнеса, коллаборативное управление, корпоративная информационная система, стратегическое управление, бизнес-интеллект.

Yu.B. Kolozhvari

## BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT AS BASIS OF COLLABORATIVE MANAGEMENT

The article considers a conception of business performance management in the context of collaborative business management. The author determines the structure of business performance management and gives definition to the latter. The author also considers some particular effects of introducing this management conception.

*Keywords:* business performance management, collaborative management, corporate information system, strategic management, business intelligence.

Современный уровень развития управленческой мысли, а также технических средств автоматизации систем управления компанией формируют новый подход к оценке эффективности управления бизнеса. Данный подход осуществляется только с позиций коллаборативного менеджмента, основополагающую роль в котором играет сотрудничество между бизнес-подразделениями компании и теми методами управления, которые они применяют.

Процессы развития методологии корпоративного управления и информационных систем управления компанией являются взаимосвязанными и взаимодополняющими по отношению друг к другу. Глобальный рынок информационных продуктов, предназначенных для поддержки системы принятия управленческих решений оперативного, тактического и стратегического уровней управления консолидируются вокруг основной задачи менеджмента организации — достижения стратегической цели.

Огромное количество информационных технологий стратегического, тактического и оперативного управления порождают противоречия не только в процессе принятия управленческих решений, но и в процессе формирования, хранения, инициации информационных ресурсов. Возникают трудности со своевременным выявлением необходимой информации, ее правильной обработки и сопоставимости. Все это затрудняет принятия адекватных управленческих решений и препятствует стратегическому управлению компании.

Для того, чтобы представить весь объем возможных составляющих корпоративной информационной системы перечислим их основные

виды. Основными информационными системами управления бизнесом являются:

– В2Е (бюджетирование на основе сбалансированных финансовых показателей), АВВ (процессноориентированное бюджетирование), АВС (пооперационный анализ затрат), ФСА (функционально-стоимостной анализ), ЕСМ (управление информационными ресурсами), ВРМ (управление бизнес-процессами), DSS (системы поддержки принятия управленческих решений), ВІ (бизнес-интеллект), ВСС (система сбалансированных показателей), КМ (управление знаниями), OLAP (аналитическая обработка данных), РМ (управление проектами), SWOT (возможности, угрозы, сильные, слабые стороны), TQM (комплексное управление качеством) и др.;

– системы управления отношениями с поставщиками SRM;  
– систем управления отношениями с клиентами CRM;  
– системы финансово-хозяйственного управления CSRP (планирование ресурсов, синхронизированное с покупателями), MRP (планирование потребности в материалах), ERP (учет, контроль бизнес-операций), HRM (управление персоналом), EAM (управление основными фондами) и т.д.;

– системы управления производством MES;  
– управление производственными цехами, участками MMI;  
– управление технологическим оборудованием PLC (программируемые логистические контроллеры).

В свете обозначенного появление систем класса Business performance management (BPM) стало вполне логично. Современные BPM системы эффективно сочетают в себе удобные для компании методы управления и используемые информационные технологии. В результате, появляется возможность однонаправленно ориентировать, увязать, сделать управляемыми бизнес-процессы различных бизнес-единиц компании, и, таким образом, достигнуть эффекта коллаборативного управления.

Кроме того, ценность данной концепции в концентрации внимания всех уровней управления на стратегических целях компании. Таким образом, BPM — это концепция управления, консолидирующая управленческие технологии с целью планирования, анализа, мониторинга и моделирования ключевых показателей эффективности в процессе реализации стратегии компании.

BPM — это управленческая концепция, которая не имеет принципиальных отличий от существующих управленческих систем, основанных на анализе текущей информации, моделировании ситуации. Основным ее преимуществом является использование сбалансированной системы показателей как инструмента эффективного достижения стратегических целей компании. Кроме того, данная система хорошо интегрирует различные информационные приложения (в том числе, которые были перечислены выше). Все элементы BPM-системы представлены на рисунке.

Основная цель внедрения системы управления эффективностью бизнеса — создать такой механизм достижения стратегической цели, который путем применения эффективных управленческих практик, их оптимизации, распределения ответственности, упорядочения бизнес-процессов будет адаптирован к интересам самой компании. Данный механизм позволит адаптировать управленческую концепцию в соответствии изменений условий ведения бизнеса.



Типовая архитектура BPM-систем [1, с. 32]

По мнению компании Hyperion основными проблемами, которые позволяет решить концепция BPM, является [1, с. 19]:

- рассогласование стратегии и текущей деятельности;
- локальный характер оптимизации;
- низкая оперативность реагирования;
- управленческие решения, основанные не надежной информации;
- медленные темпы улучшений;
- скрытые знания;
- не достижение поставленных целей.

Эффект коллаборативного управления выражается в ряде экономических и управленческих эффектов.

Все подразделения работают на общую идею и стратегическую цель. Планы деятельности и конечные результаты отдельных подразделений должны согласовываться с результатами и целями компании в целом, не смотря на меняющиеся условия внешней и внутренней среды бизнеса. Согласование стратегических целей с тактическим и оперативным планированием есть важнейшая задача BPM-систем.

Движение информации на стратегическом уровне BPM включает замкнутый цикл, обеспечивающий своевременное получение информации об эффективности достижения стратегических целей. Цикл включает в себя: декомпозицию стратегии; моделирование возможных сценариев и выбор оптимального; определение каждому подразделению комплекса действий по реализации стратегии; мониторинг реализации и контроль выполнения, причем данный мониторинг производится на основе оперативного обмена данными в процессе выполнения плана, что позволяет быстро реагировать на негативные тенденции; корректировка стратегии. Эффект коллаборации выражается в снижении затрат на бизнес-подразделений на достижение своих целей, снижении убытков от несогласованности их действий, рост эффективности общекорпоративного управления.

В данной ситуации оптимизации деятельности отдельных подразделений зависит от эффективности функционирования всей системы. Взаимоотношения с подразделениями не носят соревновательный характер, так как сотрудничать становится выгодно.

Еще одним важным эффектом от внедрения BPM является рост оперативности и точности получаемой информации. Пользователь-экономист получает возможность быстрой и точной аналитической обработки информации в необходимых разрезах. Сюда входят структурирование информации в системе предусмотренного плана счетов, календаря планирования, различных валют, возможных сценариев дальнейшей деятельности.

Возможности моделирования в BPM-концепции заслуживают отдельного рассмотрения. Функционально-стоимостное моделирование включает информацию о бизнес-процессах, финансовую информацию, нефинансовые данные о носителях затрат. Руководителю, в данном случае, важно знать не только процесс формирования стоимости, но и иметь возможность оценить носитель затрат, а также обстоятельства их возникновения. Данный аналитический блок отличается от традиционной системы распределения затрат, основан на анализе бизнес-процессов и является инструментом управления, планирования и бюджетирования.

Принятие решений на основе системы бизнес-интеллекта (Business Intelligence, BI) основан на использовании OLAP систем. Функциональность данного класса систем характеризует FASMI тест. Fast — быстрая реакция системы на запрос (не больше пяти секунд). Analysis — аналитические возможности системы широки. Они включают возможности финансового, статистического, вероятностного моделирования. Shared — разграничение доступа к данным. Information — возможная мощность обработки информации. Данные системы в режиме реального времени позволяют получать необходимые знания.

Решение проблем, связанных с повышением эффективности бизнеса связано учетом огромного количества факторов, одним из которых является корпоративная информационная система. Данная концепция позволяет комплексно подойти к процессу управления деятельности компании и повысить эффективность достижения ее стратегической цели.

### Список использованной литературы

1. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой [и др.]; под ред. Г.В. Генса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 269 с.

### Referenses

1. Upravlenie effektivnost'yu biznesa. Kontseptsiya Business Performance Management / E.Yu. Dukhonin, D.V. Isaev, E.L. Mostovoi [i dr.]; pod red. G.V. Gensa. — M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. — 269 s.

### Информация об авторе

*Коложвари Юлия Борисовна* — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: ukolo@inbox.ru.

### Author

*Kolozhvari Yulia Borisovna* — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: ukolo@inbox.ru.