

Элементы эффективного BPM информация, технологии и люди

Сергей Анохин
Вице-президент, начальник управления финансовой и
аналитической отчетности
ВТБ 24 (ЗАО)

Март 2011г.

BRM – это только ИТ-решения или что-то большее?

Business Performance Management

- Контур стратегического и оперативного планирования и оценки достижения целевых показателей (как количественных, так и процессных и качественных)
- Процесс управления деятельностью и принятия решений на основе всей вышеназванной информации и инструментария, организованный на всех уровнях банка

Традиционное понимание факторов успешного развития

Факторы нового времени для достижения лидерства



- Правильное направление
- Процессы
- Контроль...
- Гибкость
- Скорость
- Способность к инновациям

Уровень 5: Открытие новых возможностей

Уровень 4: Оптимизация процессов

Уровень 3: Интеграция всей информации

Уровень 2: В рамках отдельных департаментов

Уровень 1: Каждый сам за себя

Уровень развития и использования информации	<u>Люди/персонал</u>	<u>Процессы управления информацией</u>	<u>Культура</u>	<u>Инфраструктура</u>
Уровень 1: Функционирование	Индивидуальный подход	Индивидуальные и неструктурированы	Я	Самостоятельные системы на рабочих станциях
Уровень 2: Консолидация	Функциональная группа	В рамках департаментов	Наша группа против остальной организации	Системы на уровне подразделений
Уровень 3: Интеграция	Мыслят глобально и инициативны	В рамках организации и структурированы	Мы все: Подталкивает к стратегическому мышлению и сотрудничеству	Системы корпоративного уровня
Уровень 4: Оптимизация	Вся организация	Согласованы для корректировки с учетом рыночных условий	Мы и наши партнеры	Готова к адаптироваться к рыночным изменениям
Уровень 5: Инновации	Динамичные команды Стараются мыслить нестандартно	Гибки и готовы для адаптации к всевозможным изменениям и кризисам	Поощряет креативность и многосторонность	Опережает рыночные изменения и обеспечивает инновации

Элементы эффективного BPM

Надежность цепи характеризуется самым слабым звеном

- **Человеческий капитал** – развитие технологий не будет должным образом востребовано и использовано из-за недостаточности навыков и заинтересованности
- **Процессы управления информацией** – формируемую информацию будет сложно применять, так как ее качество и согласованность будет всегда вызывать сомнения. Принимаемые решения в одном направлении деятельности Банка могут негативно влиять на другие направления
- **Культура** – развитие банка будет сдерживаться отсутствием синергии от взаимодействия разных подразделений, так как будет сохраняться приверженность индивидуальным целям или целям подразделения/курирующего руководителя.
- **Инфраструктура** – не будет обеспечена необходимая доступность и полнота информации при ее огромном количестве в оперативных системах.



Пример оценки стадии развития организации

Элементы эффективного BPM

Комплексный взгляд

Цели

- Использование возможностей и учет негативных изменений, формируемых рынком или внутренними процессами
- Информация и предлагаемые решения по выявленным потенциальным угрозам и возможностям оперативно поступают со всех уровней руководителям на всех уровнях Банка
- Предлагаемые решения базируются на анализе фактов и прогнозов дальнейшей динамики
- Обеспечена синергия за счет ускорения и объединения аналитического потенциала и ресурса подразделений

Инструменты

- Сопоставление принимаемых решений со стратегией и влиянием на ее достижение
- Совершенствование подхода с предоставления отчетности и информации руководству к предоставлению прогнозов, выводов и предлагаемых решений
- Активизация функции принятия решений на разных уровнях управления Банком в рамках полномочий структурных и территориальных подразделений
- Обеспечение оперативной коммуникации о фактах и прогнозах, требующих внимания до соответствующих получателей

Технологические условия внедрения и запуска BPM

- Базовые функции формирования и предоставления отчетности по фактическим показателям и исполнению бизнес-плана обеспечены и работают
- Фактическая информация по большей части областей деятельности есть и доступна для использования

Вопросы, требующие ответа, для работы BPM

- Есть ли хранилище и налаженные потоки данных
- Есть ли действующий инструментарий доставки информации/отчетности
- Есть ли инструменты прогнозирования/моделирования, и можно ли их встроить в средства доставки информации
- Предоставление доступа и определение степени разумной достаточности информации
- Централизация технологий и тиражирование готовых решений

1. Формализация задачи

- a. Определение областей деятельности банка и KPI, которые необходимо отслеживать и прогнозировать.
- b. Определение горизонта прогнозирования и моделирования
- c. Определение глубины мониторинга и анализа
- d. Определение уровня «триггеров» KPI для запуска процесса анализа и эскалации

2. Выстраивание системы взаимодействия и информационных потоков

- a. Определение участников процесса
- b. Выработка условий, правил и получателей информации при эскалации выводов и предлагаемых решений по угрозам и возможностям

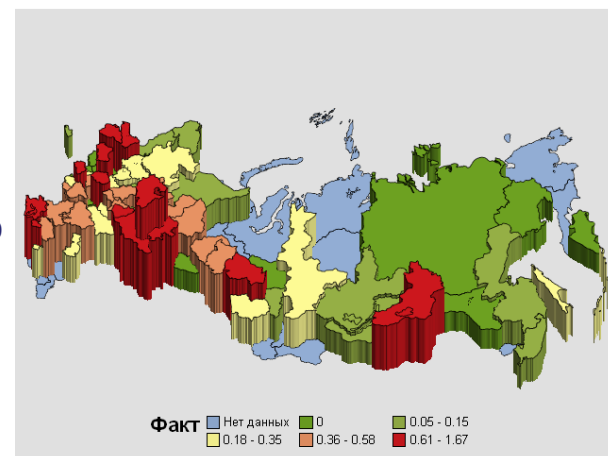
3. Обеспечение необходимого уровня компетенции и знаний участников процесса

- a. Коммуникация задач и подхода, их ценности участникам реализации
- b. Определение текущего уровня знаний и компетенции участников процесса
- c. Проведение необходимого обучения участников процесса
- d. Усиление кадрового состава при необходимости

4. Обеспечение средств реализации концепции

5. Реализация инструментов и процесса мониторинга, прогнозирования и анализа

- a. Создание/доработка отчетов и отображения KPI
- b. Привязка к стратегическим целям и их закрепление за владельцами
- c. Реализация прогнозных моделей и внедрение их в отчетность и KPI
- d. Развитие системы KPI, Dashboard
- e. Развитие инструментов рассылки и оповещений



Глобальные вопросы

- Коммуникация стратегических целей и обеспечение их детализации до конкретных показателей деятельности и уровня эффективности процессов
- Постоянно поддерживаемая единая терминология, в том числе реализованная в модели данных хранилища и отчетности

Тактические вопросы

- Определение состава и формы представления показателей, отчетов и прогнозов
- Определение «владельцев показателей» и их рычагов управления
- Определение взаимосвязи показателей
- Частота/оперативность и необходимый уровень качества предоставляемой информации и прогнозов

1. Формализация задачи

- а. Определение областей деятельности банка и KPI, которые необходимо отслеживать и прогнозировать.
- б. Определение горизонта прогнозирования и моделирования
- в. Определение глубины мониторинга и анализа
- г. Определение уровня «триггеров» KPI для запуска процесса анализа и эскалации

2. Выстраивание системы взаимодействия и информационных потоков

- а. Определение участников процесса
- б. Выработка условий, правил и получателей информации при эскалации выводов и предлагаемых решений по угрозам и возможностям

3. Обеспечение необходимого уровня компетенции и знаний участников процесса

- а. Коммуникация задач и подхода, их ценности участникам реализации
- б. Определение текущего уровня знаний и компетенции участников процесса
- в. Проведение необходимого обучения участников процесса
- г. Усиление кадрового состава при необходимости

4. Обеспечение средств реализации концепции

5. Реализация инструментов и процесса мониторинга, прогнозирования и анализа

- а. Создание/доработка отчетов и отображения KPI
- б. Привязка к стратегическим целям и их закрепление за владельцами
- в. Реализация прогнозных моделей и внедрение их в отчетность и KPI
- г. Развитие системы KPI, Dashboard
- д. Развитие инструментов рассылки и оповещений



Успешное функционирование BPM потребует

- организации дополнительных информационных потоков и коммуникаций
- дополнительного развития необходимых аналитических компетенций
- принятия функционала участниками процесса в качестве неотъемлемой части работы
- принятия предлагаемых подходов и стандартов как элемента корпоративной культуры

Смещение акцента на анализ и предложение решений повышает требования к качеству результата, которые должны быть зафиксированы в виде стандартов работы

- Информация должна быть своевременна
- Корректность информации решает все
- Ориентация на результат
- Проработанность и обоснованность предоставляемого результата (отчет, выводы, предложения)
- Взаимодействие подразделений в общих интересах

1. Формализация задачи

- а. Определение областей деятельности банка и KPI, которые необходимо отслеживать и прогнозировать.
- б. Определение горизонта прогнозирования и моделирования
- в. Определение глубины мониторинга и анализа
- г. Определение уровня «триггеров» KPI для запуска процесса анализа и эскалации

2. Выстраивание системы взаимодействия и информационных потоков

- а. Определение участников процесса
- б. Выработка условий, правил и получателей информации при эскалации выводов и предлагаемых решений по угрозам и возможностям

3. Обеспечение необходимого уровня компетенции и знаний участников процесса

- а. Коммуникация задач и подхода, их ценности участникам реализации
- б. Определение текущего уровня знаний и компетенции участников процесса
- в. Проведение необходимого обучения участников процесса
- г. Усиление кадрового состава при необходимости

4. Обеспечение средств реализации концепции

5. Реализация инструментов и процесса мониторинга, прогнозирования и анализа

- а. Создание/доработка отчетов и отображения KPI
- б. Привязка к стратегическим целям и их закрепление за владельцами
- в. Реализация прогнозных моделей и внедрение их в отчетность и KPI
- г. Развитие системы KPI, Dashboard
- е. Развитие инструментов рассылки и оповещений

Спасибо за внимание

Сергей Анохин, Вице-президент, начальник
Управления финансовой и аналитической отчетности
VTB 24 (ЗАО)