



**Corporate Performance Management (CPM) –
набор проверенных управленческих методик,
работающих в условиях кризиса**



Александр Мироненко

эксперт по финансово-экономическим

решениям компании

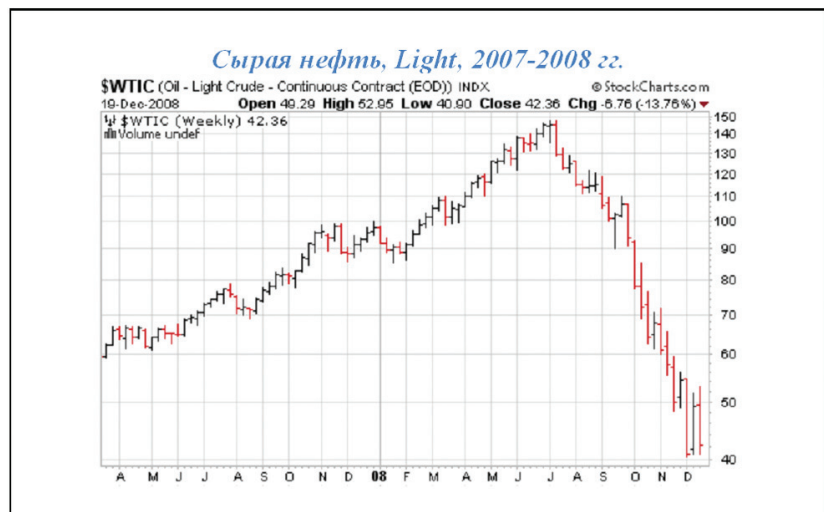
SAS Россия/СНГ

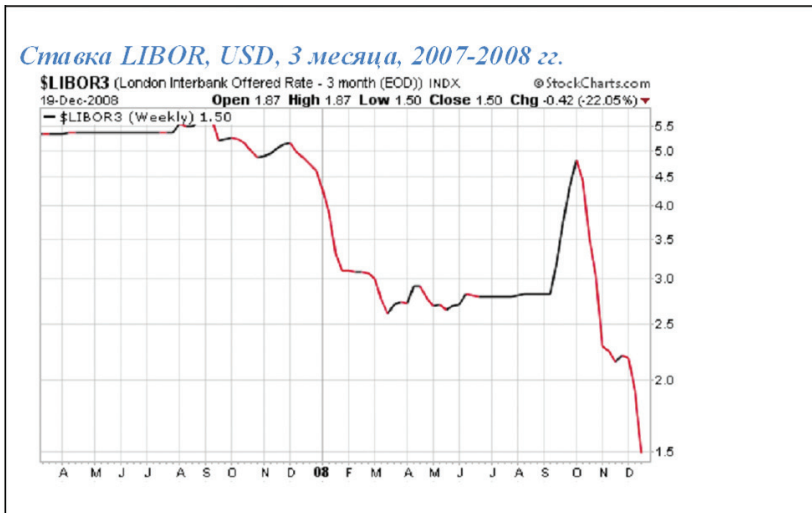
Современная экономика проходит урок выживаемости. Кризисная ситуация способна проверить и подтвердить или низвергнуть качество и полезность управленческих методик. Управление организацией в условиях кризиса предъявляет совсем иные требования к проработанности и действенности инструментов контроля и бизнес-анализа, нежели чем функционирование в штатном режиме.

Модели в условиях кризиса

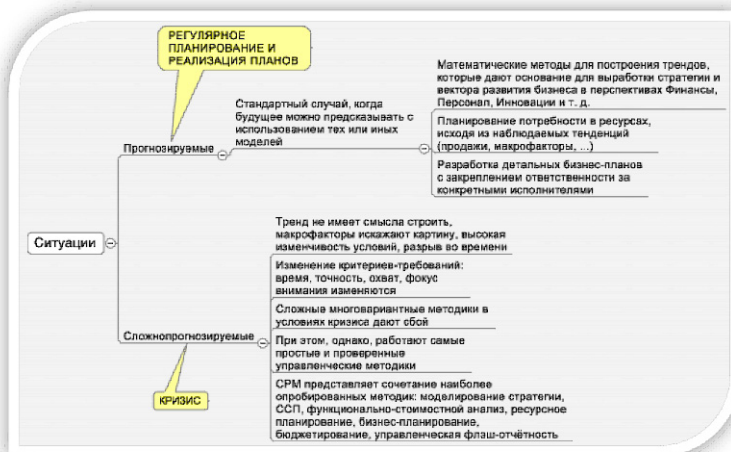
Сложившаяся в экономике обстановка требует ответа на вопрос: какие управленческие методики работают в условиях финансового кризиса, чему можно доверять? Можно ли в условиях рыночной нестабильности доверять методологиям, использующим сложные модели прогнозов, расчетных показателей для целей управления? Или стоит предпочесть проверенные годами подходы на базе существующей, сложившейся в организации структуры управления?

Рассмотрим некоторые примеры, иллюстрирующие динамику наблюдаемых экономических явлений. Здесь мы не делаем попытку объяснить их с помощью фундаментальных экономических факторов, тем более не пытаемся делать прогнозы. Эти примеры приведены только для демонстрации масштабов изменчивости рыночных условий в период кризиса.



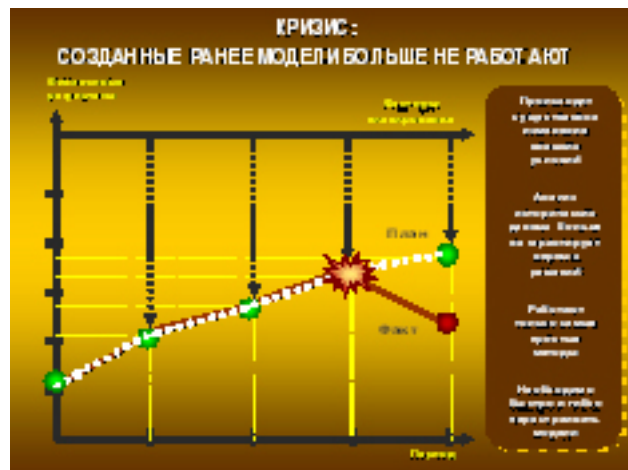
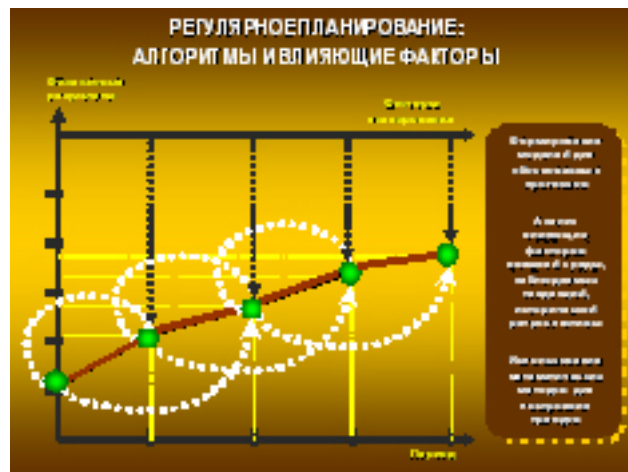


Очевидно, что с середины текущего года в мировой экономике произошли существенные сдвиги, которые «вырывают» традиционные показатели из привычных ожидаемых коридоров, искажают сложившиеся тренды. Конечно, движения на рынке происходят всегда, но сейчас они приводят к структурным изменениям в экономике. Поскольку вышеприведенные (и многие другие) показатели оказывают влияние на финансово-экономическую деятельность организаций, на финансовые планы и их реализацию, логично сделать вывод, что все зависимые от этих показателей расчеты в финансовых моделях компаний и банков также претерпят серьезные изменения. Старые модели перестают работать, и необходимо формировать новые расчетные модели либо варьировать исходные предположения. Безусловно, все это по-разному влияет на организации в разных отраслях, где-то в большей, где-то в меньшей степени. В конечном итоге планирование и управление становятся более сложными, требуя внесения поправок в расчетные модели бюджетов, в систему ключевых показателей. Становясь более сложными, эти модели перестают быть понятными, утрачивая то, что вызывает «ощущение доверия» к ним.



Рассмотрим два крайних режима развития экономики: плавные, предсказуемые движения и резкие, неожиданные изменения, характерные для кризиса. С точки зрения бизнес-аналитики, в первом случае есть возможность прогнозирования, применения сложных расчетных моделей, а во втором – прогнозирование практически невозможно, остается лишь оперативно реагировать на изменения в рамках отводимого для принятия решений времени, с учетом достоверности и объема исходной информации, текущих целей.

Сложные аналитические модели, как известно, подвержены зависимости от исторических данных по прошлым периодам. Это объясняется тем, что модели бюджетов, финансовой и управленческой отчетности, как правило, имеют большое количество входных изменяемых параметров. В условиях кризиса следует очень осторожно применять сложные расчетные модели, рискуя принять неверное управленческое решение из-за того, что используемая модель в принципе не предполагает возникшего на рынке масштаба изменений.



Почему это происходит? Чем сложнее модель, тем труднее понять что же она дает на выходе, и тем более неопределенными становятся результаты ее применения при значительном изменении исходных (внешних) предпосылок, в частности, макроэкономических факторов. Кроме того, чем сложнее применяемая методология финансово-экономического моделирования, тем меньше ее адаптируемость к резким изменениям внешней среды и возможность быстрого принятия адекватных решений. Все вышесказанное не является призывом к

максимальному упрощению используемых подходов, а лишь подчеркивает, что более простые модели являются и более надежными в изменяющихся условиях.

Подход Corporate Performance Management

Кризис традиционно понимается как «неустойчивое положение», «переломный момент», сопровождающийся состоянием максимального напряжения сил для организаций. Такие праздничные и громкие слова, как «эффективность» и «оптимальность», предстают в роли абстрактных понятий, не дающих оснований для разработки комплекса результативных мер для сохранения позиций бизнеса, обеспечения его целостности и функциональной управляемости.

Точкой опоры в этот переходный период для менеджмента компании может стать информационная аналитическая система, обеспечивающая возможности коллективной работы в единой информационной среде и решение задач оперативно-стратегического контура управления. Примером таких систем являются решения класса Corporate Performance Management (CPM). Эти решения в условиях ограниченности значимых для функционирования компании ресурсов становятся максимально полезными благодаря следующим подсистемам и решаемым в них задачам:

- **Подсистема стратегического управления:** выстраивание коммуникаций между ключевыми носителями знаний – руководителями бизнес-подразделений, определение ответственных лиц за особенно важные аспекты деятельности и мониторинг достижения результатов с привязкой ко времени исполнения.
- **Подсистема процессно-ориентированного управления:** определение скрытых издержек и неиспользованных мощностей, в том числе, выявление «перестраховочных» сумм, заложенных в планы участниками бюджетного процесса, трансформация непроизводительных затрат в ресурсы, доступные для использования в процессах с большей отдачей.
- **Подсистема бюджетирования и управленческой отчетности:** корректировка вектора финансового развития компании за счет мобильного изменения плановых показателей в зависимости от изменяющихся внешних условий; моделирование и сценарный анализ как способ формирования базы для принятия решений по распределению наиболее критичных и дорогостоящих ресурсов.



В этом контексте необходимо определить, что CPM не является революционной технологией, а реализует естественные для любой компании базовые функции: планирование и анализ результатов ее деятельности. Концепция CPM не была придумана аналитиками как новая магическая методология. Наоборот, это результат рафинирования того, что уже сложилось на практике. Необходимо также развеять миф о технологическом характере этого подхода. CPM – это, прежде всего, концепция управления организацией, а уже затем – класс специализированных информационных систем. Можно сказать, CPM – это кристаллизация опыта выстраивания такой структуры управления (а с точки зрения информационных систем – это модели бюджета, управленческой отчетности, модели процессов), которая позволяет наиболее быстро реагировать на изменения во внешней и внутренней среде.

CPM и кризисное управление

Какова роль CPM-системы в условиях кризиса? Обычной практикой компаний в кризисный период является сокращение затрат, в том числе, средств на финансирование определенных проектов. При этом всегда встает вопрос, какие именно затраты можно сокращать без ущерба для стратегических перспектив организации, и каков допустимый размер подобного сокращения. Подход CPM предполагает иной взгляд на эту проблему: вместо того, чтобы выборочно сокращать расходы компании, следует определить, куда следует направить средства для создания долгосрочных ценностей. Это, в свою очередь, требует наличия проработанной карты стратегии, выстроенной иерархии целей, привязки к ним инициатив, проектов и бизнес-процессов. В идеальном случае подобная информация должна учитываться как в планах верхнего уровня, так и в бюджете, то есть бюджет должен включать в себя стратегическую составляющую. Эта составляющая и покажет, какие расходы связаны с ключевыми направлениями, и приведет ли их урезание к потере долгосрочного преимущества в будущем. Выделение стратегической компоненты бюджета необходимо, чтобы не нанести ущерба финансированию наиболее важных проектов в недрах управленческого учёта.

Часто встает вопрос: что произойдет с показателями производства, продаж и объемов вспомогательной деятельности, если сократить определенную группу расходов. Не имея модели бизнес-процессов организации, это оценить практически невозможно. В CPM эта задача решается за счет формализации бизнес-процессов в виде карты с указанием взаимосвязей между процессами (основными и вспомогательными), отражающими перенос затрат (движение стоимости). Эти взаимосвязи базируются на известных нормах потребления, либо на данных внутрифирменной статистики. Так, имея модель функционально-стоимостного анализа и ресурсного планирования, можно сделать обратный расчет и, введя новые параметры затрат, получить количественную оценку того негативного эффекта, который последует за планируемым сокращением расходов.

Наиболее часто ощущают на себе влияние кризиса специалисты отдела планирования, ведь именно им приходится выполнять работу по выбору, согласованию параметров процесса cost-cutting. Математически задача «сократить определенные статьи на N%» несложная, однако если речь идет о бюджете крупной компании, то он должен быть выровнен и согласован со всеми его участниками, ведь изменение затрат одного подразделения повлечет сокращение внутренних доходов и затрат других подразделений. Таким образом, модель бюджета должна адекватно описывать эти связи и синхронизировать планируемые изменения. Именно это и называется корректировкой бюджета, которая, как правило, занимает много времени (часто вызывая непонимание). Причем делать это необходимо так, чтобы бюджет не «расползался», то есть не содержал заведомо бессмысленных уровней затрат связанных подразделе-

лений. Связанные модели бюджетов – это именно то, что реализует CPM-блок на уровне финансового моделирования.

В период кризиса меняется управленческая структура компании. В частности, проходит сокращение персонала, прежде всего административного, что не является лучшей практикой, так как компанию могут покинуть ключевые сотрудники. И в этой связи CPM-решение будет полезно для определения критериев и анализа ценности руководителей и сотрудников отделов. Для этих целей служит блок стратегического управления и отчетности по ключевым показателям. Следует только предупредить о возможной опасности неадекватного использования этого инструментария, ведь неверно выбранные ключевые показатели и весовые коэффициенты могут послужить как для манипуляции мнением руководства, так и привести к ошибочным решениям. При назначении ключевых показателей необходимо руководствоваться здравым смыслом и обращать внимание на формализованность тех внутренних и внешних «услуг», которые предоставляют соответствующие отделы и департаменты.

В период кризиса организация может прийти к новому пониманию направленности своего развития (или развития отдельных направлений бизнеса). Это может быть выражено в переориентации на новых стратегических партнеров, диверсификации производства, выходе на региональные рынки. Часто в стрессовых условиях эти решения принимаются стихийно, без соответствующей информационной поддержки, никак не отражаясь ни в системе стратегического моделирования, ни в системе управления проектами. Этот недостаток потенциально может быть исправлен с помощью соответствующего блока CPM. Например, можно смоделировать ситуации открытия новых филиалов, создания новых бизнес-процессов и т. д.

Последнее в этом разделе, но не по значимости - управленческая отчетность. В отличие от внешних пользователей, которые получают отчетность в режиме «post-mortem», управленцы обязаны получать регулярную флэш-отчетность до закрытия отчетного месяца, а лучше - еженедельно. Оперативность принятия решений зависит от скорости отражения изменений в отчетности. В условиях кризиса важно сокращать управленческий цикл «внешнее/внутреннее изменение – отражение в оперативных системах – анализ, выработка решений – согласование, утверждение – доведение до исполняющих подразделений». Функциональность CPM позволяет ускорить этапы этого цикла, что в конечном счете даст компании дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

Макроэкономические данные и графики взяты из публичных источников: StockChart.com, Yahoo.com.

Информация по CPM взята из ресурсов компании SAS.



**THE
POWER
TO KNOW.**

Московское представительство SAS Institute GmbH:

109004 г. Москва, ул. Станиславского, дом 21, строение 1, • Тел: +7 495 937 4151 • Факс: +7 495 937 4155 • www.sas.com/russia

Представництво «САС ІНСТІТЮТ ЧР, С.Р.О.» Україна,

01601, Київ, вул. Шовковична 42-44 • Тел: +38 (044) 459 0355 • Факс: +38 (044) 490 1200

SAS Institute Inc. Мировая штаб-квартира

SAS Campus Drive, Cary, NC 27513 USA. • Тел: +1 919 677 8000 • Факс: +1 919 677 4444 • <http://www.sas.com>

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and other countries. ® indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2006, SAS Institute Inc. All rights reserved.