



Corporate Performance Management .

Комплексный подход к управлению эффективностью корпорации



Александр Мироненко

эксперт по финансово-экономическим
решениям компании
SAS Россия/СНГ

Сегодня многие знакомы с концепциями управления эффективностью и большинству читателей известен термин СРМ (Corporate Performance Management). Однако далеко не все понимают, что скрывается за этим названием. Тем более, что существуют альтернативные наименования: ВРМ, ЕРМ, FPM. Что же это такое СРМ – маркетинговая вывеска или действующая методология? Ответам на эти вопросы посвящена данная статья.

Напомним что, термин СРМ был определен исследователями из агентства Gartner Group как «рамочный термин, описывающий совокупность интегрированных, замкнутых аналитических и управленческих процессов, методологий, метрик и технологий, необходимых для мониторинга и управления эффективностью финансовой и оперативной деятельностью».

Идеология СРМ предполагает комплексный подход к выстраиванию системы управления эффективностью корпорации как непрерывному, циклическому процессу, состоящему из таких основных этапов, как разработка стратегии, планирование, мониторинг и анализ, регулирование, и затрагивает все уровни организационной управленческой иерархии.

Подход СРМ декларирует объединение всех ресурсов компании для достижения стратегических целей. Это означает совместную работу финансовой, маркетинговой, производственной, ИТ и других вертикалей над формулированием и исполнением стратегии. Ресурсы в любой компании всегда ограничены, поэтому рассматривается не только задача достижения целей (результативность), но и совокупный экономический эффект (эффективность). Это требует создания и систематического применения соответствующих моделей. Основными моделями, применяемыми в СРМ, являются:

- модель стратегии;
- модель процессов;
- финансовая модель.

Основная идея СРМ

Основная идея СРМ – это организация непрерывного цикла управления на трех уровнях: стратегии, процессов, исполнения.

На уровне стратегии топ-менеджеры определяют бизнес-цели компании, стратегические ориентиры на несколько лет вперед, а также то, что должно быть достигнуто в следующем году. На уровне процессов аналитики переводят стратегию в операционные термины, анализируют сценарии и планируют, как, за счет чего и какими средствами будут достигаться поставленные цели. Наконец, операционный уровень – это уровень исполнения, представляющий собой действия руководителей основных структурных подразделений.

Процесс управления подразумевает замкнутый цикл движения информации, состоящий из двух, пронизывающих все три уровня управления, потоков:

- поток управляющей информации (планирование, целеполагание);
- поток ответной информации (обратная связь, оценка результатов).

Поток управляющей информации определяется стратегическим планом, который транслируется в исполняемые понятия (фаза ресурсного планирования). Плановые показатели в свою очередь необходимо перевести в понятия операционной среды (какие действия следует предпринимать и как часто и пр.). Это реализуется через процесс бюджетирования. Таким образом, бюджет является «операционализацией» стратегии.

Поток ответной информации – это результирующий отклик на управленческое воздействие. Он оформляется в виде отчетности так, чтобы оценить реальные

затраты и прибыльность. Рассматривая эти результаты в контексте стратегии, их можно интерпретировать в терминах достижения поставленных целей.

Чем выше уровень управления, тем более агрегированной становится информация. На уровне стратегии оперируют ключевыми показателями, на уровне процессов используются аналитическая информация, прогнозы, модели, а на уровне исполнения – еще больший массив данных (отчетность и бюджеты).

Исходя из изложенных принципов можно выделить шесть блоков процесса управления с точки зрения движения управленческой информации (рис. 1):

- моделирование стратегии и коммуникация;
- процессно-ориентированное планирование
- бюджетирование и бизнес-планирование;
- консолидация, отчетность и анализ;
- функционально-стоимостный анализ, анализ прибыльности;
- карты балльных оценок и ключевые показатели эффективности.

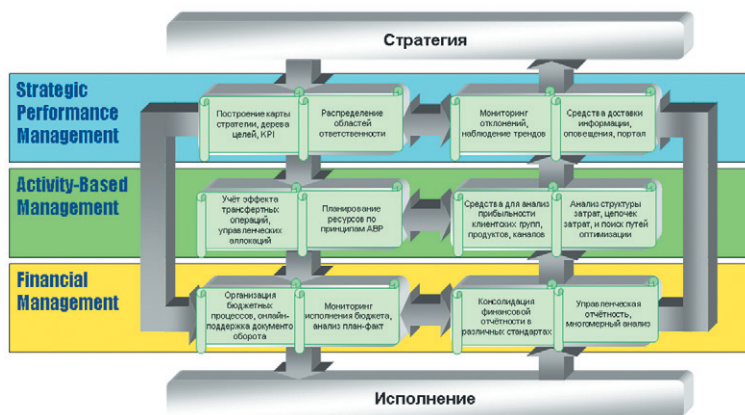


Рис.1. Составляющие процесса управления эффективностью организации

Моделирование стратегии и коммуникация

Цикл CPM всегда начинается с создания модели стратегии и стратегического плана.

Моделирование стратегии состоит в определении цели деятельности компании в виде так называемой карты стратегии. Карта стратегии представляет собой сложную иерархическую структуру – «дерево целей», где, как в шахматах, достижение одной цели способствует достижению более высокой.

Популярной методикой формирования «дерева целей» является Balanced Scorecard – сбалансированная система показателей (ССП), где цели соотносятся с одной из стратегических перспектив: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и персонал.

Существуют и альтернативные методики: Six Sigma, Total Quality Management, Continuous Process Improvement и др. Каждая из них в том или ином виде предполагает построение «дерева целей», которое задает общее направление работы всей компании и является основой для построения моделей процессов и финансовых моделей в рамках CPM.

Для каждой цели следует указать один или несколько ключевых показателей эффективности, чтобы сделать цель измеримой – иначе «дерево целей»

будет бесполезной конструкцией. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) выбираются с учетом отраслевой специфики и специфики деятельности компании. Внутри каждой стратегической цели ключевые показатели должны полностью охватывать все значимые аспекты, влияющие на достижение этой цели. Следует избегать слишком большого числа показателей. В частности, при формировании набора КПЭ необходимо проводить тест на избыточность, в результате которого исключаются показатели, которые полностью либо частично дублируют другие. В качестве КПЭ могут выступать финансовые и нефинансовые показатели. Для каждого КПЭ составляется паспорт показателя, где указываются наименование, единица измерения, периодичность и методика расчета и пр.

При формировании стратегии важно четко разграничить области ответственности за результаты: для всех ключевых показателей указываются подразделения, отвечающие за достижение соответствующих целей. Таким образом, целевые ориентиры доносятся до руководителей исполняющих подразделений.

Стратегический план рассчитывается на несколько лет и строится с различной степенью детализации. Например, первый год планируется по месяцам, второй – по кварталам, а последующие три – по годам. Формируемый в рамках СРМ-подхода стратегический план состоит из двух частей: индикативного и количественного планов.

Индикативный план, или план по ключевым показателям, содержит целевые установки для ключевых показателей стратегических целей, выраженные в конкретных числах. Это те уровни, которые руководство планирует достичь и будет требовать от исполняющих подразделений. Составление индикативного плана производится последовательно сверху вниз от целей верхнего уровня управленческой иерархии. При этом выполняется декомпозиция задач верхнего уровня в целевые установки для нижестоящих звеньев. Здесь следует отметить, что таким образом разложить большинство показателей индикативного плана можно только в пределах карты стратегии, так как при переходе к уровням процессов и исполнения количество неизвестных параметров сильно возрастает. Действительно, как можно, например, верхнеуровневый показатель операционной рентабельности разложить до детальных бюджетов?

Чтобы осуществить каскадирование стратегии до уровня исполнения, необходим количественный план, который включает показатели объемов деятельности. Для организаций коммерческого сектора – это обычно план продаж, для некоммерческих (различные государственные и муниципальные службы) он представляет собой объемы услуг населению, которые необходимо гарантировать на плановый период. Важно, чтобы количественный план был реалистичным, сбалансированным и согласованным с индикативным планом. Именно количественный план используется для перехода на уровень процессов (объемы продаж становятся «входными» параметрами для расчета сетевой модели процессов).

В России проект по моделированию и контролю исполнения стратегии на базе решения SAS Strategic Performance Management выполнен в компании «Талина». В рамках проекта разработана модель стратегии холдинга, представленной в виде карты стратегических целей, автоматизированы сбор данных по ключевым показателям и составление карты сбалансированных показателей по подразделениям, выдаются отчеты, отражающие достижение целевых показателей, ведется анализ отклонений и оповещение через портал.

Процессно-ориентированное планирование

После формулирования стратегии следует определить способы ее реализации. Это означает, что стратегические цели нижнего уровня на карте стратегии не должны «висеть в воздухе». Наоборот, каждая из них должна опираться

либо на регулярно повторяющийся процесс (последовательность производственных, учетных и иных операций) либо, если цель связана с развитием и расширением деятельности, на проект (программу), имеющий фиксированную длительность (например, переоснащение, внедрение новых стандартов). Дальнейшее планирование идет по двум направлениям: процессное и проектное.

Процессно-ориентированное планирование это фактически ресурсное планирование. Чтобы исполнить количественный план, нужно сначала рассчитать объемы и стоимость необходимых для этого ресурсов – материальных, кадровых, финансовых. В конечном счете объемы ресурсов пересчитываются в текущие затраты (материалы, зарплата, сторонние услуги и пр.). Для этого используется методология функционально-стоимостного анализа (Activity-Based Costing, ABC), но расчет ведется в обратном порядке: от объектов затрат (продуктов) через процессы – к ресурсам (элементам затрат).

При формировании сетевой модели процессов выполняется моделирование видов деятельности. Для этого строится карта – сетевое представление процессов, состоящих из реализуемых в них функций. Многие компании составляют карты процессов, чтобы упорядочить управление движением документов, материальных и денежных средств. Часто эта карта, особенно для крупных компаний, бывает чрезмерно формализована и оторвана от реального положения дел. Такие карты обычно «ставятся на полку».

Отличительным критерием выделения процессов в рамках СРМ-подхода служат места возникновения материальных и иных затрат, где реально работают люди, выполняя те или иные функции. Сеть процессов основана на связях между ними, которые отражают движение стоимости. Обычно выделяют основные, обслуживающие и управленческие процессы.

Основные процессы – это все, что связано с созданием продуктов и обслуживанием клиентов, обслуживающие – необходимы для нормального функционирования компании (например, ИТ-поддержка), управленческие – направлены на координацию работ и подготовку отчетности. Стоимость обслуживающих и управленческих процессов переносится на основные процессы, связанные с конечными продуктами. С другой стороны, все процессы соотнесены с ресурсами (откуда начисляется их стоимость).

На данном этапе можно определить, достаточно ли в компании ресурсов, чтобы выполнить стратегический план, или необходимо приобрести дополнительные. Здесь же можно предварительно оценить себестоимость продуктов и косвенные затраты. Эта информация будет задействована в бюджетах.

Бюджетирование и бизнес-планирование

Если на этапе процессного планирования определяются ресурсы (элементы затрат) для обеспечения бизнес-процессов, то бюджетирование предполагает планирование конкретных шагов по достижению поставленных целей (целевых объемов и КПЭ). При этом ресурсные требования, рассчитанные ранее с помощью сетевой модели процессов, попадают в соответствующих бюджетах расходов.

Однако не все бюджеты можно предварительно обчислить через модель процессов, а лишь те, которые связаны с регулярно повторяющимися процессами и по которым есть статистика норм потребления. Например, для бюджета капитальных вложений промышленных предприятий модель процессов не сможет «вычислить», какие виды нового оборудования следует приобрести и сколько будут стоить его приобретение и ввод в эксплуатацию. Другой пример – бюджеты процентных доходов и расходов для банков. В последнем случае фактически необходимо построить самостоятельную субмодель для расчета потоков платежей по каждому продукту с учетом параметров банковских продуктов и

прогнозных трендов роста бизнеса, поэтому ряд бюджетов необходимо планировать традиционными способами – через процедуру составления и согласования бюджетных форм посредством соответствующего документооборота.

Движение бюджетных данных и типы документооборота подразделяют по направленности потоков информации внутри организационной иерархии: «сверху вниз» и «снизу вверх». Подход «сверху вниз» предполагает централизованное планирование, когда бюджетные задания рассылаются из корпоративного центра подчиненным подразделениям. При такой организации планы распределяются по продажам и расходам между подразделениями. В качестве бюджетных ограничений при этом выступают исходные распределяемые суммы.

При подходе «снизу вверх», наоборот, каждое подразделение самостоятельно указывает свои доходы и расходы. Затем производится консолидация бюджетов подразделений (за вычетом внутригрупповых операций между подразделениями). Дополнительно требуется проверка соблюдения бюджетных лимитов для каждого подразделения.

Каждый подход имеет свои преимущества и недостатки. Первый подход исключает возможность манипуляций с бюджетами, завышения расходов, но он менее гибкий, второй – лучше учитывает потребности подразделений (которые не всегда могут быть учтены корпоративным центром), но при этом можно корректировать бюджеты, поэтому часто используется комбинированный подход с несколькими итерациями. Сначала корпоративный центр рассылает структурным подразделениям укрупненные бюджетные задания, а они затем формируют свой, более подробный вариант план, отправляя его в центр на рассмотрение и утверждение бюджетным комитетом. Корпоративный центр может предлагать корректировки для бюджетов подразделений либо директивно вносить их в консолидированный бюджет, после чего подразделения получают скорректированную версию.

Итерации бюджета необходимы еще и по другой причине. Бюджет – это сложная многопараметрическая финансовая модель, и его первоначальный вариант, скорее всего, будет несбалансирован. В результате ключевые показатели могут отличаться от тех, что были заложены в индикативном плане. Рассчитать заранее всю бюджетную модель так, чтобы удовлетворить сразу всем бюджетным ограничениям и всем целевым уровням КПЭ почти невозможно. Чтобы выправить его отдельные разделы и выйти на целевые уровни, нужны серии корректировок бюджета. В идеальном случае подразделения, дочерние организации, филиалы, офисы продаж, которые вносят данные в процессе «снизу вверх», сами могут видеть, на какие уровни КПЭ они выходят со своей версией бюджета, и вносить необходимые корректировки.

Для процесса бюджетирования характерна многовариантность с созданием нескольких синтетических сценариев и анализом «что – если», когда, изменяя параметры бюджетной модели (цены, тарифы, процентные ставки, валютные курсы, средний размер контракта и пр.), можно рассчитать альтернативные версии бюджета.

Проект по созданию системы бюджетирования на базе решения SAS Financial Management реализован в банке ВТБ24. В системе ведется планирование продаж продуктов, управление бюджетным регламентом, формируется бюджетный отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет, создается модель расчета денежных потоков по видам кредитных продуктов.

Консолидация, отчетность и анализ

После формирования бюджета наступает этап его исполнения и контроля. В ходе основной деятельности компании появляются фактические (учетные) данные в виде Главных книг, сведений по счетам, кредитам, остаткам запа-

сов и пр., поступающие из бухгалтерии и из других операционных источников структурных подразделений. Однако управлять компанией на основе операционной информации невозможно. Необходимы структуризация данных и приведение их к агрегированным категориям финансового менеджмента, поэтому следует формировать консолидированную отчетность.

При подготовке консолидированной отчетности могут возникнуть проблемы, обусловленные тем, что учетные данные подразделений и дочерних предприятий разрознены, учетные регистры не всегда сопоставимы по содержанию операций. Кроме того, эти данные могут не сходиться между собой из-за различий в правилах учета и применяемых методологиях. Таким образом, нужно решить три важные задачи: организовать сбор учетных данных из подразделений; установить критерии их взаимной сверки; привести данные к единой структуре, позволяющей анализировать план (бюджет) и отчетность.

Непосредственно перед процедурой консолидации следует обратить внимание на ключевой момент – кросс-сверку итогов между разными источниками: внутригрупповые операции и расчеты, которые нужно проверять на сходимость; соответствие сумм в оборотно-сальдовой ведомости аналитическим расшифровкам по счетам. Все эти проверки должны выполняться в первую очередь и быть формализованы.

Наилучшим решением проблемы, связанной с расхождениями в учете, является установление единой учетной политики для всех дочерних подразделений, единого плана счетов и системы классификаторов аналитики. Такой подход позволяет устранить значительную массу проблем на этапе сведения общего баланса и финансовых результатов. Однако это не всегда возможно. Например, при консолидации крупных холдингов, деятельность которых охватывает различные отрасли, невозможно установить единые правила учета (промышленное предприятие, банк, страховую компанию нельзя подвести «под один знаменатель»). В связи с этим методологию консолидации отчетности нужно прорабатывать на двух уровнях: сначала консолидируются отчетности предприятий внутри каждого сегмента (здесь легче провести унификацию учета), затем – разных сегментов путем мэппинга в более агрегированные регистры (строки отчетности).

Процесс консолидации может использоваться для построения отчетности различных видов – внешней финансовой, по международным стандартам, внутренней управленческой. Разные группы пользователей отчетности (регуляторы, партнеры, акционеры) диктуют свои требования к раскрытию информации. Часто практикуется подход, когда сначала составляется отчетность по национальным стандартам, затем с помощью трансформационных корректировок она приводится к международным стандартам и, наконец, путем введения дополнительных аналитических разрезов (например, центров ответственности) и корректировок (например аллокаций затрат) – к модели управленческой отчетности.

В случае сложных схем владения необходимы консолидационные поправки в виде элиминирования внутригрупповых операций, расчета долей меньшинства и гудвилла, результатов от долевого участия, нереализованной прибыли в зависимости от долей владения.

В контексте СРМ-подхода наиболее интересна управленческая отчетность, но здесь есть и дополнительное требование: модель управленческой отчетности должна иметь одинаковую структуру с моделью бюджета. Для этого осуществляют мэппинг модели отчетности к бюджетной модели (так как данные отчетности обычно более детализированы, чем данные финансовых планов). В идеальном случае бюджет и отчетность формируются в единой структуре (план счетов и аналитика).

Составление консолидированной отчетности позволяет осуществлять следующие виды финансового анализа и мониторинга на уровне исполнения:

- сопоставительный анализ (сравнение плановых и фактических уровней);
- структурный анализ (изучение работы различных подразделений);
- динамический анализ (изучение текущей динамики и исторических трендов);
- коэффициентный анализ (рентабельность, ликвидность, устойчивость, активность);
- анализ чувствительности (учет действия различных факторов);
- экспертные методики анализа.

Таким образом, ведутся отслеживание исполнения бюджета, фиксирование отклонений и выяснение их причин, детальный анализ финансовых результатов и состояния баланса, сегментная отчетность, отчетность по центрам ответственности. Все это позволяет координировать исполнение стратегии и выработать меры по корректированию оперативной деятельности.

Проект по автоматизации подготовки консолидированной финансовой отчетности в стандарте МСФО на базе решения SAS Financial Management выполнен в телекоммуникационной компании «Акадо». В МТС на основе SAS Financial Management формируется финансовая отчетность в стандарте US GAAP.

Функционально-стоимостный анализ, анализ прибыльности

Дальнейшее движение фактической информации о результатах деятельности направлено от отчетности к представлению этих результатов в разрезе процессов. Здесь также используется методология функционально-стоимостного анализа, теперь уже в прямом ее виде. Целью этого преобразования является получение информации о реальной стоимости и прибыльности продуктов, а также метрик внутренних процессов компании.

Функционально-стоимостный анализ можно представить как многопроходное распределение затрат. Сначала они распределяются по центрам затрат (департаментам), потом – по процессам внутри департаментов (здесь также важны классификация и связь между процессами). Наконец, стоимость процессов (в том числе обслуживающих и управленческих) перекладывается на создаваемые продукты и обслуживаемые клиентские сегменты, что позволяет более точно трассировать путь движения стоимости от первичных видов затрат до их конечных объектов.

Дальнейшее использование результатов функционально-стоимостного анализа состоит в том, чтобы свести все доходы и расходы (включая рассчитанные через сетевую модель процессов) в разрезе каждого продукта и клиентского сегмента. Тем самым можно получить важную для управления информацию – узнать, какие продукты и клиенты приносят прибыль, а какие – убыточны. Данный метод также может быть использован для следующих целей:

- создание моделей для анализа трансфертных операций между подразделениями;
- анализ обслуживающих функций;
- обоснование тарифов и взаиморасчетов подразделений;
- анализ использования общих ресурсов компании, которые не принадлежат ни одному подразделению, но имеют значительную стоимость.

Подобный проект выполнен в компании МГТС, где на базе продукта SAS Activity-Based Management ведется функционально-стоимостный анализ, расчет и обоснование тарифов на телекоммуникационные услуги. В компании «Казахтелеком» (Казахстан) на основе решения SAS Activity-Based

Management действует система раздельного учета доходов, затрат и заделанных активов по видам услуг связи.

Карты балльных оценок и ключевые показатели эффективности

В отдельных случаях (например, для анализа исполнения стратегии) руководству вместо подробных развернутых отчетов важнее иметь сжатые до одной страницы результаты деятельности компании за исследуемый период. Это означает свертывание информации до наиболее значимых показателей, характеризующих все стороны бизнеса. Такие показатели уже были выбраны при построении модели стратегии, когда под каждой стратегической целью были определены КПЭ, измеряющие степень ее достижения. Теперь, на этапе оценки и анализа результатов, необходимо рассчитать эти КПЭ по фактическим данным и сравнить их с целевыми значениями стратегического плана.

Ключевые показатели можно подразделить на две группы: финансовые и нефинансовые (операционные). Большинство финансовых показателей можно получить расчетным путем из консолидированной отчетности. Так, соотношение затрат к операционной прибыли (Cost/Income Ratio) рассчитывается по соответствующим итогам отчета о прибылях и убытках. Для расчета некоторых показателей необходимы дополнительные данные. Например, чтобы установить соотношение рыночной стоимости и дохода на акцию (Price/Earnings Ratio), могут потребоваться данные о рыночной цене акции компании и о количестве акций в обращении.

Операционные показатели могут быть взяты как метрики процессов, характеризующие их эффективность, другие нефинансовые показатели – из внутрифирменной статистики либо из внешних источников. Например, пресс-рейтинг компании может рассчитываться независимыми агентствами.

При проведении комплексного анализа по ключевым показателям важно помнить о совместной динамике и корреляции показателей. КПЭ могут быть разных типов. Некоторые оцениваются по принципу «чем – больше, тем – лучше», например, количество новых клиентов. Другие показатели, наоборот, имеют индикативные ограничения сверху, например, размер риска на одного заемщика в банке. Третьи характеризуются «коридором» оптимальных значений, например, материальные запасы (если уровень запасов слишком низкий, то создается риск для непрерывности производства, если же наоборот слишком высокий, то это влечет дополнительные издержки на хранение).

Для комплексного анализа разнородные (с разными измерителями) и «разнонаправленные» показатели нужно привести к единой шкале измерений. У каждого показателя существует своя собственная шкала значений и плановые (индикативные) уровни, поэтому для оценки их общего состояния необходимо применить нормализацию. Функция нормализации для различных показателей имеет разный вид, но все их значения приводятся к единым диапазонам, внутри которых оцениваются нормализованные уровни КПЭ. Обычно используют диапазоны значений от 0 до 100% либо дискретная шкала (например, 1, 2, 3, 4, 5). Возможны и иные варианты (это вопрос составления методологии оценки КПЭ). На основании нормализованного значения можно сказать, насколько хорошо оценены результаты сразу по всем КПЭ.

Дальнейший анализ КПЭ связан с расчетом интегральных показателей эффективности, которые характеризуют степень достижения стратегических целей и общую оценку работы компании по стратегическим перспективам.

Чтобы оценить степень достижения стратегической цели, используются методы усреднения и взвешивания по всем КПЭ, подчиненных цели. Разные КПЭ будут иметь свои собственные весовые коэффициенты, представляющие их значимость для выполнения данной цели. Со временем важность показателей и, следовательно, их весовые коэффициенты могут меняться.

Аналогично рассчитываются усредненные показатели по стратегическим перспективам. В результате получаются обобщенные оценки эффективности по каждой стратегической цели и перспективе. Это дает возможность определить области, требующие улучшения, и вектор усилий для координирования работы.

Комплексный анализ по ключевым показателям можно применять и для анализа эффективности по областям ответственности. В этих целях для каждого структурного подразделения группируются показатели, входящие в зону его ответственности. Далее производится расчет обобщенной оценки эффективности работы подразделения с учетом значимости (весовых коэффициентов) по КПЭ. В зависимости от результатов расчета этой оценки начисляются бонусные либо штрафные баллы (что может быть использовано в качестве фактора мотивации сотрудников).

Наиболее важная роль комплексного анализа состоит в том, что его применение, с одной стороны, способствует оперативной разработке мер по корректровке отклонений от стратегического плана, с другой позволяет учитывать приобретенный опыт при формировании стратегических планов на последующие периоды.

В компании «Казахтелеком» (Казахстан) на основе SAS Strategic Performance Management создана система комплексного мониторинга КПЭ.

Заключение

СРМ не является технологией «в чистом виде» в том смысле, что конкретные приложения, развертываемые в той или иной компании, нельзя перенести в неизменном виде на другую компанию. В значительной степени СРМ – это методологии, заложенные в основу планирования, оценки, расчетов и принимаемых в моделях предположений.

Если рассматривать соотношение значимости «технологии» и «консалтинга» для успешного внедрения СРМ-системы, то консалтинг имеет заметно большую долю. Консалтинговая составляющая должна учитывать как специфичные для отрасли принципы моделирования бизнес-процессов, так и принятые в конкретной компании подходы (своего рода методологические традиции). В этом отношении СРМ-система строится всегда не «с нуля», а базируется на накопленном интеллектуальном капитале уже разработанных и новых методик.

Важным принципом, которого следует придерживаться при развертывании СРМ-систем, является последовательность. Не следует пытаться сразу внедрить все блоки этого комплекса. Лучше выбрать наиболее важные для менеджмента задачи и исходя из этого начинать проекты по разработке и внедрению методологии, что означает поэтапное внедрение СРМ-блоков. Обычно компании приступают к созданию СРМ-системы с проекта построения консолидированной управленческой отчетности, так как это создает мощную информационную основу для строительства остальных блоков СРМ.

По мере ввода в эксплуатацию и развития/модернизации новых компонентов СРМ-система позволяет получать большее число альтернативных прогнозов развития ситуации. Это расширяет область поиска управленческого решения и приводит к увеличению вероятности получения наилучшего. Пул информации, накапливаемой в СРМ-системе, может и не содержать точного ответа на вопрос о том, как будет развиваться компания в ближайшем будущем, однако позволяет формировать набор возможных сценариев, содержащих корпоративную историческую информацию, экспертные оценки. Данная информация, преобразованная с помощью управленческих методик СРМ к формату, понятному для использования менеджментом компании, является более надежным источником для прогнозирования, чем просто теоретические предположения.

В условиях кризиса важно сокращать управленческий цикл «внешнее/внутреннее изменение – отражение в оперативных системах – анализ, выработка решений – согласование, утверждение – доведение до исполняющих подразделений». CPM-система позволяет ускорить этапы этого цикла, что даст компании возможность более гибко и оперативно реагировать на изменения экономической и рыночной среды.

Для построения CPM-системы компания SAS предлагает ряд программных комплексов – Financial Management, Activity-Based Management и Strategic Performance Management, функциональность которых обеспечивает автоматизацию полного цикла управления эффективностью компании.



**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.