

# CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

Системы управления эффективностью и результативностью предприятия.

Цель компании SAS при построении CPM систем заключается в том, чтобы четко определить стратегию предприятия, а затем предоставить возможности осуществлять упреждающий подход в управлении, связывающий изменения в бизнесе с общей стратегией и деятельностью предприятия, а также с конкретными действиями по достижению поставленных целей. Такой подход увеличивает эффективность работы предприятия в целом и позволяет управлять организацией с высоты новых возможностей, основанных на своевременной и значимой информации. Он поддерживается всеохватывающим набором решений в области бизнес-аналитики (Business Intelligence), включающим решения для работы с поставщиками и заказчиками, и рядом решений для интеллектуального предприятия. Набор модульных решений будет интересен тем, кто занимается стратегическим планированием, а также лицам, для которых эффективный контроль над бизнес-процессом при наименьших затратах является первостепенной задачей. Использованный компанией SAS модульный подход упрощает эволюционное развертывание CPM-решений.

Технологический аудит "Управление эффективностью и результативностью" написано Ричардом Эдвардсом, Май 2004,

Butler Group.

Концепция CPM (Corporate Performance Management) управления эффективностью организации направлена на сокращение временных разрывов между подведением итогов о состоянии дел и принимаемыми решениями, между событиями и реакциями на них, между стратегией и ее исполнением. Другие получившие распространение названия этой технологии — EPM (Enterprise Performance Management, управление эффективностью предприятия) и BPM (Business Performance Management, управление эффективностью бизнеса).

Наиболее полное определение программных продуктов этого класса разработано в 2004 году BPM Standards Group — некоммерческой организацией, объединившей аналитические компании и поставщиков программного обеспечения с целью выработки единых стандартов. По определению BPM Standards Group, «BPM позволяет руководству определять стратегические задачи, а затем управлять деятельностью компании в соответствии с ними».

Идеология CPM предполагает комплексный подход к автоматизации управления эффективностью корпорации как к непрерывному, циклическому процессу, состоящему из основных этапов: разработки стратегии, планирования, монито-

ринга и анализа, регулирования, и затрагивает три уровня организационной управленческой иерархии.

- Первый — **уровень высшего руководства** и ТОП-менеджеров, разрабатывающих стратегию и перспективный план развития компании.
- Второй касается работы **аналитиков**, которые переводят стратегию в операционные термины и понятия предметной области, анализируют сценарии и планируют, как будут достигаться поставленные цели.
- Наконец, **операционный** — уровень исполнения, в котором задействованы руководители среднего звена основных структурных подразделений.

CPM определяет путь движения и преобразования информации, используемой для принятия управленческих решений, формирует процессы и связи, возникающие на пересечении каждого уровня управления.

Весь управленческий цикл как непрерывный замкнутый процесс можно представить в виде задач, как показано на рисунке.

Разработка стратегии подразумевает выделение стратегически

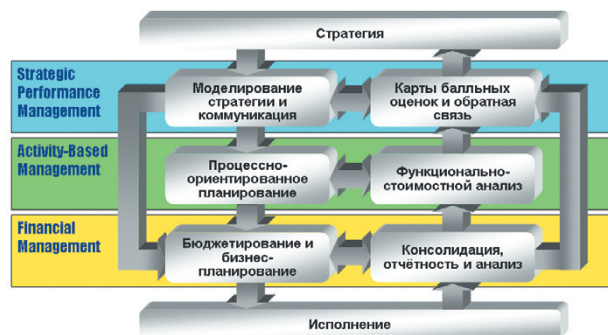


Рис. 1. Три уровня CPM

важных показателей развития бизнеса (дерева целей) и целевые количественные значения их метрик — ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI).

Ключевые показатели выбираются с учетом отраслевой специфики и особенностей деятельности организации. Внутри каждой стратегической цели они должны полностью охватывать все значимые аспекты, влияющие на достижение этой цели. В качестве KPI могут выступать как финансовые, так и нефинансовые показатели.

Фактически KPI служат измерителями эффективности достижения стратегических целей компании во времени. Для всех ключевых показателей указывается те подразделения в организационной иерархии, которые отвечают за достижение соответствующих целевых значений.

После формулирования стратегии необходимо определить способы ее реализации. Для этого служит процессно-ориентированное планирование, направленное на разработку оперативных планов для поддержки бизнес-стратегии. Оперативные планы включают в себя показатели объемов деятельности: для организаций коммерческого сектора — это обычно план продаж, для некоммерческих организаций (различные государственные и муниципальные службы) — объемы услуг населению, которые необходимо гарантировать на плановый период. Ориентирами для создания оперативных планов являются заданные значения KPI.

Планирование касается в первую очередь необходимых ресурсов: материальных, кадровых и финансовых. Для этого используется методология функционально-стоимостного анализа

(Activity-Based Costing), но расчет ведется в обратном порядке: от объектов затрат (продуктов, услуг), через процессы — к ресурсам (элементам затрат). Запланированные объемы деятельности предприятия (продукты, услуги) в рамках подхода CPM распределяются между центрами возникновения затрат — бизнес-процессами, где возникают материальные и иные затраты и где работают люди, выполняя те или иные функции. По каждому такому центру на основании внутренних нормативов трудозатрат и потребления ресурсов рассчитываются необходимые объемы работ и ресурсов. Обычно выделяют основные процессы, обслуживающие и управленческие.

Основные процессы связаны с созданием продуктов и обслуживанием клиентов.

Обслуживающие необходимы для нормального функционирования организации (например, IT-поддержка).

Управленческие процессы представляют собой механизм координации работы и подготовки отчетности. Стоимость обслуживающих и управленческих процессов переносится на основные процессы.

На этапе планирования можно определить, достаточно ли у организации ресурсов, чтобы выполнить стратегический план, а также предварительно оценить себестоимость продуктов и косвенные затраты. Эта информация будет задействована в бюджете — основном инструменте оперативного планирования.

### Функциональность продуктов и решений

Создание CPM систем на платформе SAS дает организациям возможность фокусировать внимание и обсуждать стратегию с общих позиций; в результа-

те, оказывается легче достигнуть гибкости и мобильности бизнеса, и, что еще важнее, поддерживать их.

CPM-решения SAS объединяют целый ряд технологий и бизнес решений:

### Решение SAS по Стратегическому управлению компаний (SAS Strategic Performance Management)

Моделирование стратегии и коммуникация

- Определение целей деятельности (карта стратегии) и ключевых показателей эффективности функционирования организации (финансовых и нефинансовых показателей)
  - Моделирование бизнеса (карта процессов), выявление факторов прибыльности, имеющихся ресурсов и ограничений
  - Декомпозиция задач верхнего уровня в целевые уровни нижестоящих звеньев
  - Целевые установки: стратегические цели, выраженные в конкретных числах
- Карты балльных оценок и обратная связь
- Представление фактических результатов деятельности в сжатом, агрегированном виде, необходимом для сравнения запланированных целевых значений ключевых показателей эффективности с реально достигнутыми
  - Расчёт ключевых показателей эффективности, нормализация значений, расчёт сводных интегральных показателей
  - Анализ динамики и отклонений
  - Разработка мер по корректированию отклонений

### Решения SAS для финансового менеджмента (SAS Financial Management Solutions)

Бюджетирование

- Планирование конкретных шагов по их достижению: документооборот бюджетных форм, ведение классификаторов аналитики, описание финансовой структуры и принципов взаимодействия, исторические тренды, анализ отклонений
- Организационные функции (процесс согласования бюджетов) и функции формирования свода бюджетов по отдельным подразделениям, бизнес-единицам, сегментам
- Версионность бюджетов, сценарный анализ

Консолидация, отчётность и анализ

- Сбор фактических данных, формирование регулярной отчётности для внешних и внутренних пользователей, трансформация отчётности в различные стандарты

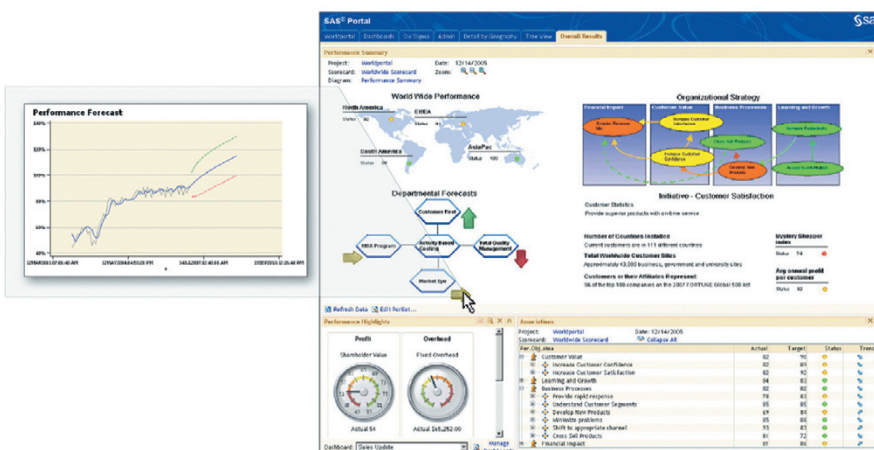
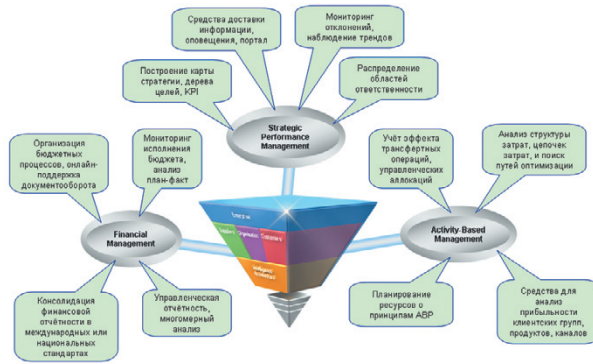


Рис.2. Интерфейс SAS SPM, прогнозирование эффективности



**Рис.3. Функциональные задачи CPM**

- Мониторинг: отслеживание исполнения бюджета, фиксирование отклонений и выяснение их причин
- Детальный анализ финансовых результатов и состояния баланса, сегментная отчётность, отчётность по центрам ответственности

**Решение для процессно-ориентированного управления (SAS Activity-Based Management).**

Процессно-ориентированное планирование

- Определение способов достижения целей: формирование сценариев деятельности, расчёт объёмов необходимых ресурсов (материальных, кадровых, финансовых), расчёт плановой себестоимости и накладных издержек
- Выравнивание операционного и финансового баланса ресурсов
- Учёт использования ресурсов (нехватка / избыток), выявление 'узких мест', не позволяющих наращивать обороты
- Подключение аналитических модулей для решения задач формирования прогнозов, оптимизационных задач

**Функционально-стоимостной анализ**

- Разнесение затрат с помощью функционально-стоимостного анализа по центрам ответственности, перенос затрат на основные и обеспечивающие процессы, формирование затрат по продуктам, по категориям клиентов, каналам продаж
- Анализ прибыльности в разрезе продуктов и услуг, филиалов, центров ответственности
- Анализ трансфертных операций, обслуживающих затрат и взаиморасчётов
- Выявление неэффективных процессов, сравнение затратных показателей с историческими и эталонными

**Планирование, мониторинг и отчётность**

Планирование, мониторинг и отчетность являются ключевыми составляющими CPM, и решения компании SAS наилучшим образом отвечают этим, а также

многим другим требованиям. Модули SAS Financial Management Solutions и SAS Strategic Performance Management полностью интегрированы через общее хранилище метаданных с системой SAS 9.

Средства планирования любого предприятия должны включать бюджетирование, прогнозирование и стратегическое планирование. Решение SAS по функционально-стоимостному управлению (SAS Activity-Based Management) предоставляет прогнозную модель, основанную на методологии функционально-стоимостного планирования (Activity-Based Planning), которая может быть использована для стратегического планирования и поддержки традиционного бюджетного цикла.

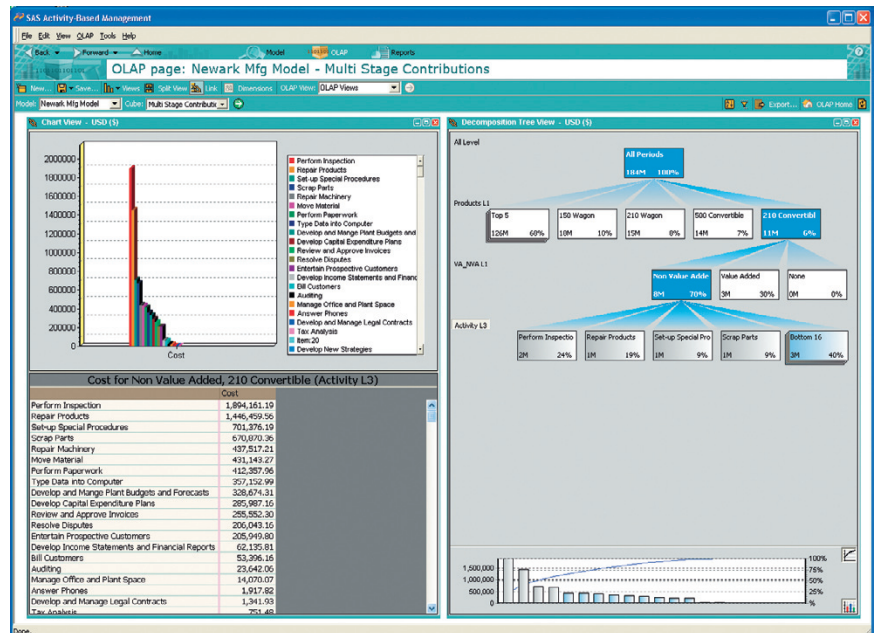
Решения SAS для финансового менеджмента (SAS Financial Management Solutions) включают все основные требования по прогнозированию и планированию, требуемые для CPM-ре-

шений. Кроме того, этот модуль также поддерживает традиционные методы обязательной отчетности, включая книги отчетов и ключевые показатели эффективности (KPIs).

Решение по Стратегическому управлению компанией (SAS Strategic Performance Management) поддерживает целый ряд управленческих методологий, включая: Six Sigma, Malcolm Bridge, EFQM, "Tableaux de Board"; а также различные созданные самими клиентами методологии по управлению деятельностью предприятия. В июне 2000 года продукт SAS Strategic Performance Management был сертифицирован организацией Balanced Scorecard Collaborative.

CPM-решение компании SAS позволяют создавать неограниченное количество сред и проектов, делая возможным разработку вероятностной ("What-if?") стратегии. Тем не менее, по мнению компании SAS, сложности, связанные с каждой стратегией, слишком разнообразны, что не позволяет использовать одну аналитическую модель для всех стратегий; в связи с этим, компания предоставляет широкий выбор инструментов для статистического и сценарного анализа.

Функционально-стоимостной анализ (Activity-Based Costing - ABC) является полностью интегрированным компонентом CPM-решений SAS. Помимо ключевых функций ABC, он также делает возможным прогностический анализ в процессно-ориентированной перспективе.



**Рис.4. Интерфейс SAS ABM**

## Технические требования

### WINDOWS (USING WEBLOGIC)

#### Клиентский уровень

##### Операционные системы

- Windows XP Professional
- Windows 2000 Professional
- Windows 2003 Professional

##### Дополнительное ПО

- Microsoft Internet Explorer 6.0 or later
- Microsoft Excel 2000 or later (for Microsoft Office add-in)
- Microsoft .NET framework 1.1 (for Microsoft Office add-in)
- JRE: 1.4.2\_09 (Sun)

#### Промежуточный уровень

##### Операционные системы

- Windows 2000 Server or Advanced Server with Service Pack 3
- Windows 2003 Server or Advanced Server
- Windows 2003 Server, Enterprise Edition

##### Дополнительное ПО

- J2SDK: 1.4.2\_05 (Sun)
- BEA WebLogic 8.1 Service Pack 6
- Xythos WebFile Server (WFS) 4.2.35 or Apache HTTP Server 2.0.45

#### Уровень данных

##### Операционные системы

- Windows 2000 Server or Advanced Server with Service Pack 3
- Windows 2003 Server or Advanced Server, SE or EE

##### СУБД

- MySQL 5.0.22

##### Дополнительное ПО

- Adobe Reader 6.0.1 or later (for online help)
- J2SDK 1.4.2\_05 (Sun)
- BEA WebLogic 8.1 with Service Pack 6
- Xythos WebFile Server (WFS) 4.2.35 or Apache HTTP Server 2.0.45

### AIX (USING WEBSHERE)

#### Клиентский уровень

##### Операционные системы

- Windows XP Professional
- Windows 2000 Professional
- Windows 2003 Professional

##### Дополнительно ПО

- Microsoft Internet Explorer 6.0 or later
- Microsoft Excel 2000 or later (for Microsoft Office add-in)
- Microsoft .NET Framework 1.1 (for Microsoft Office add-in)
- JRE: 1.4.2\_09 (Sun)

#### Промежуточный уровень и уровень данных

##### Операционные системы

- AIX 5.2 or 5.3

##### СУБД

- MySQL 5.0.22

##### Дополнительное ПО

- J2SDK 1.4.2\_05 (Sun)
- Adobe Reader 6.0.1 or later (for online help)
- WebSphere Application Server Network Deployment Version 5.1.1.5
- Xythos WebFile Server (WFS) 4.2.35 or Apache HTTP Server 2.0.45

### SUN SOLARIS (USING WEBLOGIC)

#### Клиентский уровень

##### Операционные системы

- Sun Solaris 10

##### Дополнительное ПО

- Microsoft Internet Explorer 6.0 or later
- Microsoft Excel 2000 or later (for Microsoft Office add-in)
- Microsoft .NET framework 1.1 (for Microsoft Office add-in)
- JRE: 1.4.2\_09 (Sun)

#### Промежуточный уровень и уровень данных

##### Операционные системы

- Sun Solaris 10

##### СУБД

- MySQL 5.0.22

##### Дополнительное ПО

- J2SDK: 1.4.2\_05 (Sun)
- BEA WebLogic 8.1 with Service Pack 6
- Xythos WebFile Server (WFS) 4.2.35 or Apache HTTP Server 2.0.45

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](http://www.sas.com/russia)

Представительство «САС ІНСТІТУТ 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.



THE  
POWER  
TO KNOW®