



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. Используемый компанией SAS модульный подход упрощает эволюционное развертывание CPM-решений.

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

Butler Group.

CPM системы объединяют решения в области бизнес-аналитики с задачами планирования, бюджетирования, анализа прибыльности, оптимизации затрат, управленческой отчетности и мониторинга деятельности предприятия. Многим организациям элементы бизнес-аналитики помогут проанализировать и адекватно интерпретировать финансово-операционные результаты деятельности предприятия и определить тенденции развития. Организации смогут также воспользоваться инструментами бюджетирования и планирования с целью разработки оптимального сценария развития бизнеса - чтобы предсказывать и управлять будущим предприятия. CPM системы дают организации полное представление об эффективности ее бизнеса: возможность сравнивать то, что было предсказано или запланировано, с тем, что произошло в действительности. Цель состоит в том, чтобы предоставить серию оценок эффективности бизнеса, учитывая все направления и виды деятельности, понять факторы прибыльности и таким образом обеспечить *связь между стратегией предприятия и ее осуществлением*.

CPM - это больше, чем просто измерение эффективности. Важно понять, что имеется существенное различие между измерением эффективности и управлением эффективностью. Измерение - это статический показатель: например, можно еженедельно измерять уровень продаж. Однако самих по себе таких измерений недостаточно, чтобы управлять стратегией продаж,- это потребует также контроля, анализа дискретных и непрерывных показателей, составления планов, определения целей и принятия тактических решений. Можно смело утверждать, что многие решения,

позиционируемые сегодня на рынке как CPM, неспособны ни на что, кроме поддержки ограниченного измерения эффективности.

Функциональность продуктов и решений

Создание CPM систем на платформе SAS дает организациям возможность фокусировать внимание и обсуждать стратегию с общих позиций; в результате, оказывается легче достигнуть гибкости и мобильности бизнеса, и, что еще важнее, поддерживать их.

В компании SAS понятие “Управление Эффективностью Бизнеса” считают слишком расплывчатым для описания естественной эволюции BI-решений, и у компании есть собственное представление о том, что включает в себя CPM решение.

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
- 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-решений. 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.

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

Представительство «САС ИНСТИТЮТ ЧР, С.РО.» Украина,

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

SAS Institute Inc. Миртовая 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.