

ЧАСТЬ V

ОРГАНИЗАЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РЕЗУЛЬТАТ И ЛИКВИДНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ (ПиК)

Предварительным условием для успешного проведения интегрированных ориентированных на результат и ликвидность плановых и контрольных расчетов, являющихся ядром системы ПиК на предприятии, является принятый на длительный период регламент управления, в котором прописано, кто разрабатывает и утверждает планы, доводит плановые задания до исполнителей и организует соответствующий контроль, а также как распределена во времени плановая и контрольная деятельность на предприятии. Требуется также структурная и процедурная организация процессов ПиК на предприятии.

Хотя в силу растущей динамичности внешней среды большое значение приобретают разовые, непериодические и трудно формализуемые задачи планирования и контроля, тем не менее повторяющиеся и рутинное планирование и контроль ни в коем случае не потеряло значимости.

Выше **руководители** были определены нами как **первичные субъекты планирования и контроля**, несущие ответственность за содержание планирования и принятие соответствующих решений (см. часть II, раздел 6.3). В связи с комплексным характером процессов ПиК при выполнении плановых и контрольных задач они опираются на **вспомогательный управленческий персонал**, или **центры подготовки решений**, на которые возлагается решение вспомогательных задач и которые в связи с этим несут ответственность за информационное обеспечение руководителей (рис. 193).

С точки зрения выполнения вспомогательных плановых и контрольных задач особенно важен вопрос **централизации и децентрализации**. Системоформирующие (интеграционные) задачи и системоэксплуатирующие (координационные) задачи, относящиеся ко всему предприятию, в принципе нужно решать централизованно, как и вопросы планирования отдельных крупных проектов. Остальные задачи ПиК следует, по возможности, выполнять децентрализованно, чтобы использовать соответствующую профессиональную компетентность менеджеров, обеспечить своевременность и гибкость планирования и путем усиления мотивации повысить ответственность за составление планов и их реализацию.

Внутрифирменными центрами подготовки решений, которым можно поручить выполнение **централизованных задач планирования**, являются:

- **центральный** или **штабной отдел планирования** и (или)
- **центральный отдел контроллинга**, а для части решения задач – еще и финансовый отдел.

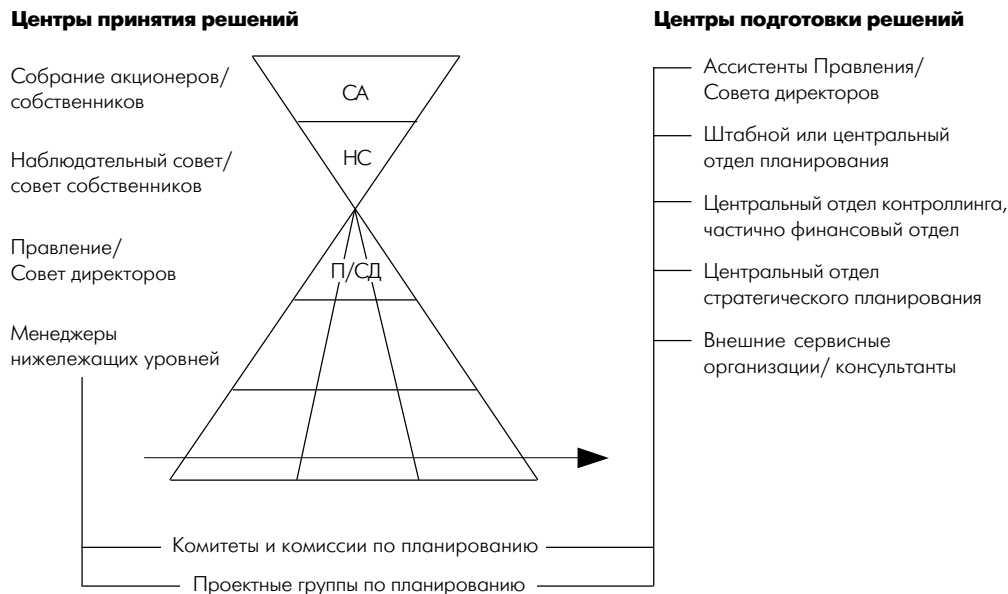


Рис. 193. Субъекты планирования на предприятии

На крупных предприятиях наряду с этими централизованными плановыми службами часто за счет разделения задач создают **особый отдел стратегического планирования**.

На небольших предприятиях вспомогательные задачи по планированию и контролю выполняют также **ассистенты** Правления/ Совета директоров.

К другим специфическим структурным единицам, которые могут заниматься задачами планирования на предприятии как **децентрализованно**, так и **централизованно**, относятся:

- **комиссии (комитеты) по планированию** и
- **проектные группы по планированию**.

Структурные единицы, которым предписывается выполнение **только децентрализованных задач планирования**, следующие:

- **децентрализованные отделы планирования** (уполномоченные по планированию) или
- **децентрализованные отделы контроллинга** (уполномоченные по контроллингу).

И наконец, задачи планирования могут быть делегированы внешним сервисным организациям или консультантам.

Утверждение стратегических и оперативных планов и проектов находится в компетенции высших внутренних органов управления: правления или хозяйственного руководства. Однако часто требуется их одобрение внешними центрами принятия решений, например, в акционерных обществах по немецкому законодательству – наблюдательным советом или даже общим собранием акционеров.

Целесообразная организация планирования определяется прежде всего такими факторами:

- организационно-правовой структурой предприятия,
- продуктовой программой и размером предприятия, а также
- философией управления и культурой предпринимательства.

В формировании как структур, так и процессов ПиК проявляются новые тенденции, которые заключаются прежде всего в растущей децентрализации субъектов планирования, гибкости процессов планирования, а также сокращении плановых циклов.

1. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ СУБЪЕКТЫ ПИК

1.1. Штабной или центральный отдел планирования на предприятии

Этот отдел обслуживает прежде всего высшее руководство предприятия, а также руководителей других подразделений при осуществлении ими плановой и контрольной деятельности.

В то время как штабной отдел планирования выполняет исключительно задачи консультационного характера, центральный отдел планирования обладает также определенными директивными полномочиями.

Такие централизованные службы планирования на предприятии наряду с разработкой и дальнейшим совершенствованием системы ПИК могут выполнять перечисленные ниже **задачи**.

(1) Формальные задачи

- Распределение обязанностей руководителей и (или) их помощников по участию в работе советов (конференций) по планированию и контролю и разработке, утверждению, доведению до исполнителей и контролю над реализацией планов в рамках генерального целевого, стратегического и оперативного планирования, а также сводного планирования результата и финансов на уровне всего предприятия.
- Составление графика проведения конференций по планированию и контролю и определение сроков проведения необходимых подготовительных работ.
- Установление формальных требований к плано-контрольной документации.

Очевидно, что часть названных задач можно решить только во взаимодействии с соответствующими руководителями.

Формальные требования фиксируются во внутрифирменных **справочниках** или регламентах по планированию и контролю в форме **положений по порядку планирования и планов-графиков**.

(2) Содержательные задачи

- **Поддержка руководителей и их помощников при подготовке и проведении работ по составлению планов и контролю над их ходом**

В качестве единой информационной базы штабной или центральный отдел планирования на предприятии представляет материалы по анализу и прогнозам динамики состояния внешней среды, а также по анализу деятельности предприятия (не обязательно, чтобы эти материалы были подготовлены в отделе). Чтобы упростить процесс составления планов, можно для высших руководителей предприятия и отделений формулировать предварительные цели. Руководители и другие работники служб управления могут в случае возникновения сложных проблем при планировании, например, при оценке альтернативных проектов планов, привлекать внешних консультантов. Текущий контроль над ходом реализации планов и представление данных об отклонениях осуществляют централизованно. Однако ни в коем случае не следует освобождать руководителей верхнего уровня и их помощников на самом предприятии и в его подразделениях от составления текущих планов и тем более от их согласования, анализа причин отклонений и разработки предложений по корректировке планов и проводить эти работы только силами сотрудников центрального отдела планирования. Разработка, согласование и доведение планов до исполнителей – задачи линейных и (или) ключевых и координирующих подразделений;

вспомогательный управленческий персонал только оказывает поддержку при разработке и контроле планов. Причем стратегические планы, в первую очередь имеющие высокую степень конфиденциальности (например, если имеется потенциальная возможность приобретения доли какого-либо предприятия), могут разрабатываться исключительно в центральном отделе планирования, который в зависимости от поставленной задачи привлекает специалистов из других подразделений.

Подготовка генеральных целевых планов и стратегических решений для высшего руководства есть ключевая содержательная задача, стоящая перед лучшими специалистами центрального отдела планирования. При этом предполагается, что такие специалисты, кроме прочего, знакомы с основными разделами общефирменного плана, составленного в рамках системы скользящего планирования.

– **Координация разделов плана и разработка сводного плана**

Обязательным является содержательное согласование разделов плана на конференциях по планированию и составление сводного плана, как правило, путем проведения нескольких плановых циклов, частично на основе моделирования при помощи ЭВМ.

Поскольку все планы, связанные с изменением количества во времени, для того чтобы быть оцененными с точки зрения финансовых результатов, принимают форму планов издержек, выручки и, при необходимости, имущества (средств), а ключевые монетарные показатели приводятся в сводных общефирменных планах расчетного и балансового результатов, координация этих (немонетарных и монетарных) разделов плана, а также связанного с ними контроля неизбежно осуществляется в рамках общефирменного планирования результата (прибыли). Все эти или только некоторые задачи центрального отдела планирования на предприятии могут быть возложены и на отдел контроллинга (см. также часть II, глава 5).

1.2. Отдел контроллинга и финансовый отдел

Отдел контроллинга и финансовый отдел могут рассматриваться как специфические субъекты ПИК, ориентированного на показатели результата (прибыли) и ликвидности. Важнейшие задачи **отдела контроллинга** в настоящее время состоят в выполнении специфических функций ПИК с главной целью – обеспечить получение оптимальной прибыли, а важнейшие задачи финансового отдела – в решении специфических задач ПИК с главной целью – обеспечить ликвидность.

Таким образом, на отдел контроллинга и финансовый отдел возлагается реализация различных элементов ПИК, иногда сюда входит проведение первичного учета и решение некоторых административных задач, например, страхование (см. часть II, глава 6).

На основе рассмотренной системы ПИК задачи отдела контроллинга и финансового отдела детально могут быть описаны, как показано ниже, причем данный перечень задач может быть изменен или дополнен исходя из потребностей конкретного предприятия¹.

(1) Задачи отдела контроллинга (в первую очередь ориентированы на результат):

а) Содействие принятию решений при **разработке и утверждении текущих планов**, т. е. активное участие:

- в планировании генеральных целей;
- в стратегическом планировании (прежде всего в планировании продуктовой программы и потенциала);

¹ См. часть II, глава 6. Наша структуризация задач совпадает с мнением Института финансовых руководителей (*Financial Executives Institute – FEI*) США.

- в оперативном планировании (планировании продуктовой программы, функциональных сфер деятельности, проектов).

Консультирование и самостоятельное проведение специальных экономических исследований.

б) **Координация разделов плана и разработка сводного монетарного плана**, а при необходимости плана в натуральном выражении; ответственность за проведение на уровне предприятия в целом:

- долгосрочного планирования *расчетного* и, при необходимости, *балансового результата (прибыли)*;
- краткосрочного планирования *расчетного* и, при необходимости, *балансового результата (прибыли)*;
- долгосрочного *производного финансового планирования* (совместно с финансовым отделом).

в) **Осуществление ориентированного на результат контроля:**

- текущего контроля прибыли в рамках планово-контрольных расчетов и
- содействие в проведении контрольных проверок (например, при анализе себестоимости).

г) **Внутрифирменное информационное обеспечение** – подготовка сводок плановых и контрольных показателей для руководителей и специалистов подразделений, участвующих в процессах планирования и контроля.

Внешнее информационное обеспечение заинтересованных субъектов о ситуации с прибылью и динамикой развития.

д) Принятие решений или участие в принятии решений относительно **системы, методов и организации контроллинга**, прежде всего касающихся системы планирования и отчетности и использования для этих целей ЭВМ.

(2) **Задачи финансового отдела** (в первую очередь ориентированы на ликвидность):

а) **Консультирование при составлении и утверждении текущих планов**, прежде всего при планировании генеральных целей, иногда и при разработке определенных стратегических планов.

б) **Финансовое планирование и финансирование:**

- оказание помощи отделу контроллинга в составлении *производного долгосрочного финансового плана* (планирование денежных потоков, инвестиционное планирование и планирование финансирования);
- составление *производных краткосрочных финансовых планов*;
- формирование *первичных финансовых планов*, т. е. планов привлечения капитала (финансирования) и планов финансовых инвестиций;
- *привлечение собственного и заемного капитала*, согласование кредитных линий и *финансовых вложений*; осуществление платежного оборота.

в) **Проведение ориентированного на ликвидность контроля:**

- текущего, ориентированного на ликвидность на базе производного финансового планирования;
- выборочного, ориентированного на ликвидность при реализации крупных сделок.

г) **Внутрифирменное информационное обеспечение**, касающееся ситуации с ликвидностью и ее динамики; **внешнее информационное обеспечение**, касающееся экономического и прежде всего финансового развития в рамках поддержания связей с банками, отслеживания ситуации на рынках капитала.

(3) **Задачи отдела контроллинга, финансового отдела или другой обособленной службы**

Нижеприведенные задачи могут быть возложены как на **отдел контроллинга**, так и на **финансовый отдел** или могут быть переданы **другому отделу**, подчиняющемуся непосредственно высшему органу управления и отвечающему за всю систему финансово-экономических расчетов на предприятии в целом:

- внешний (балансовый) учет;
- налогообложение;

- страхование;
- обработка финансово-экономических данных на ЭВМ.

Еще раз следует отметить, что на отдел контроллинга могут быть возложены все формальные задачи центрального отдела планирования на предприятии, а также разработка материалов по прогнозированию и анализу динамики состояния внешней и внутренней среды предприятия.

Отдел контроллинга, таким образом, становится главным координатором общефирменного функционального и бизнес-планирования, долгосрочного и краткосрочного планирования. Кроме того, он: обеспечивает обратную связь планирования и контроля; отвечает за получение оптимального финансово-экономического результата и с этой целью занимается подготовкой соответствующей управленческой информации для руководителей всех уровней предприятия, для чего использует базу показателей системы экономических расчетов. Ему может быть подчинен или только внутренний учет, или весь учет, а при необходимости приданы и другие административные функции (см. часть II, глава 6).

В последнее время преимущественно на крупных предприятиях проявляется тенденция передавать подготовительные и координационные работы процесса стратегического планирования из отдела контроллинга в центральный отдел стратегического планирования предприятия с подчинением последнего правлению или председателю правления.

1.3. Комиссии (комитеты) и проектные группы

Для проведения процесса планирования в целом или его направлений – планирования генеральных целей, стратегического, оперативного планирования, а также общефирменного планирования прибыли и финансового планирования – могут быть образованы специальные **плановые комиссии (комитеты)**. К работе в этих организационных единицах, создаваемых на длительный срок, в зависимости от конкретных проблем привлекают различных руководителей и вспомогательный управленческий персонал, причем сами комиссии по планированию могут наделяться разными полномочиями. Такие комиссии проводят конференции (совещания) по планированию и контролю. Возможно также проведение специальных совещаний для анализа данных об отклонениях от плана.

На конференциях руководители – при поддержке специалистов – вырабатывают представления о плановых целях и мероприятиях, делают соответствующие доклады и обсуждают их, а также рассматривают альтернативные варианты планов и координируют действия по их реализации. Необходимую документацию должен готовить центральный отдел планирования и/или отдел контроллинга, а при необходимости сами плановые комиссии.

Важнейшими задачами **совещаний по планированию** являются **утверждение и доведение планов** до руководителей линейных и функциональных подразделений предприятия. При утверждении планов необходимо участие по меньшей мере руководителей соответствующего уровня, которых эти планы касаются непосредственно.

Персональный состав участников совещаний по планированию зависит от организационной структуры предприятия и принципов управления им, а также от соответствующего объекта планирования.

На **предприятии с функциональной организационной структурой** в состав комиссии и тем самым участников совещаний по планированию, касающихся вопросов планирования генеральных целей, стратегического, оперативного планирования, планирования прибыли и финансового планирования для уровня предприятия в целом, входят:

- высшее руководство (Правление, дирекция),
- руководители функциональных служб, во всех случаях контроллер и часто финансовый директор (казначей) и (или)

- руководитель центрального отдела планирования и, в зависимости от рассматриваемой проблемы,
- руководители штабного или центрального отдела стратегического планирования.

В целом при решении задач, относящихся к функциональным подразделениям, представители высшего руководства принимают участие только в совещаниях по подготовке и утверждению планов своего направления.

На **предприятии с дивизиональной организационной структурой** в состав комиссии могут входить:

- *при проведении горизонтальных плановых совещаний* (по определенным функциям):
 - высшие руководители предприятия, курирующие соответствующее функциональное направление,
 - руководители функциональных направлений дочерних предприятий (отделений),
 - руководители координирующего отдела штаб-квартиры, отвечающего за определенную функцию, а при необходимости и руководители ключевых отделов штаб-квартиры (финансовый директор и др.), в любом случае контроллер и (или) руководитель центрального отдела корпоративного планирования;
- *при проведении вертикальных плановых совещаний* (по отделениям и дочерним предприятиям):
 - высшие руководители всего предприятия,
 - высшие руководители отделений (дочерних предприятий),
 - руководители ключевых и координирующих отделов штаб-квартиры, в любом случае руководитель центрального отдела планирования и (или) главный контроллер.

Для определенных комплексов, например, крупных объектов стратегического планирования, возможно лишь полностью централизованное планирование. При решении вопроса о соотношении централизации и децентрализации при планировании определяющее значение имеет принципиальное регламентирование полномочий по принятию решений и подчиненности для субъектов планирования в подразделениях предприятия, а кроме того, важную роль играют вид и значимость соответствующего объекта планирования.

Состав участников **совещаний (конференций) по контролю**, называемых по психологическим причинам **совещаниями (конференциями) по обсуждению финансово-экономических результатов**, следует в принципе формировать так же, как и для совещаний по планированию, независимо от того, организовано предприятие по функциональному или дивизиональному принципу. Это вытекает из взаимосвязи планирования и контроля. Часто совещания по планированию являются одновременно совещаниями по финансово-экономическим результатам, в ходе которых проводится анализ развития за прошедшие периоды.

Как показали эмпирические исследования, в процессе планирования высшее руководство предприятия и менеджеры подразделений занимаются преимущественно идентификацией проблем, постановкой плановых целей и утверждением планов. Прочие формальные координационные задачи возлагаются на центральный отдел планирования или контроллинга и частично на децентрализованные плановые отделы подразделений. По нашим наблюдениям, работа в рамках комиссий по планированию широко используется в настоящее время в хозяйственной практике предприятий промышленности и торговли.

Проектное планирование и отчасти контроль над реализацией проектов осуществляют обычно особые, проблемно-ориентированные **проектные группы**. Такие группы – это структурные единицы, создаваемые на длительный срок для решения специальных задач. Если речь идет о многофункциональных проектах, то в состав этих групп могут входить представители всех подразделений предприятия. Для крупных многофункциональных проектов во всех случаях членом проектной группы должен быть сотрудник отдела контроллинга или центрального отдела планирования, чтобы прежде всего можно было обеспечить согласование проектов с общефирменным планом результатов и финансовым планом. Для крупных стратегических проектов в состав проектной группы включают также руководителя центрального отдела стратегического планирования. Междисциплинарный состав участников проектной группы обеспечивает использование широкого спектра знаний и принятие необходимых обоснованных решений. Утверждение проектных планов и частично контроль над реализацией проектов

осуществляются в принципе на совещаниях по планированию и контролю в рамках текущего общефирменного планирования или на специальных совещаниях по стратегическому планированию, или на заседаниях высших органов управления предприятием.

1.4. Внешние сервисные организации

Для уменьшения объема задач, возлагаемых на центральные отделы предприятия, в последнее время особенно интенсивно обсуждается вопрос о **передаче подготовки решения вспомогательных управленческих задач сторонним консультационным фирмам или индивидуальным консультантам**. Передача на сторону таких работ по поддержке управленческой деятельности в принципе целесообразна тогда, когда внешние консультанты могут предложить качественно лучшие и (или) более экономически выгодные условия.

А для этого у внешних консультантов должна быть соответствующая квалификация. Кроме того, необходима «передаваемость» самих задач и готовность к их делегированию у руководства предприятия. Часто даже рекомендуется подключать внешних консультантов к процессу планирования и контроля. Они могут, например, разрабатывать новую или совершенствовать действующую информационную систему предприятия на базе ЭВМ, а также внедрять ее, как правило, совместно с работниками данного предприятия.

Помимо этого, прежде всего на малых и средних предприятиях, внешним консультантам могут быть переданы текущие вспомогательные задачи. Следует подумать, например, о текущих плановых и отчетных расчетах, которые могли бы выполнять сторонние специалисты или сервисные центры. Содержательная подготовка, обсуждение, утверждение, доведение до исполнителей и ответственность за реализацию целевых, стратегических и оперативных планов, в первую очередь планов по прибыли и финансам, для предприятия в целом в любом случае возлагается на руководителей данного предприятия. Следует также проводить совещания по планированию и обсуждению результатов с привлечением внешних специалистов или представителей консультационных фирм.

Преимущества передачи части вспомогательных задач управления на сторону – прежде всего в использовании профессиональных знаний внешних специалистов, которые к тому же объективнее работников предприятия. Однако следует с осторожностью относиться к передаче внутрипроизводственной информации внешним экспертам.

2. ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПиК

Методы ПиК, а значит, и эффективность интегрированной системы плановых и контрольных расчетов зависят от распределения задач между контроллером и финансовым директором (казначеем) и (или) центральным отделом планирования, а также их места в структуре предприятия. Ниже рассмотрены связанные с этим организационные модели, применяемые на предприятиях с дивизиональной организационной структурой.

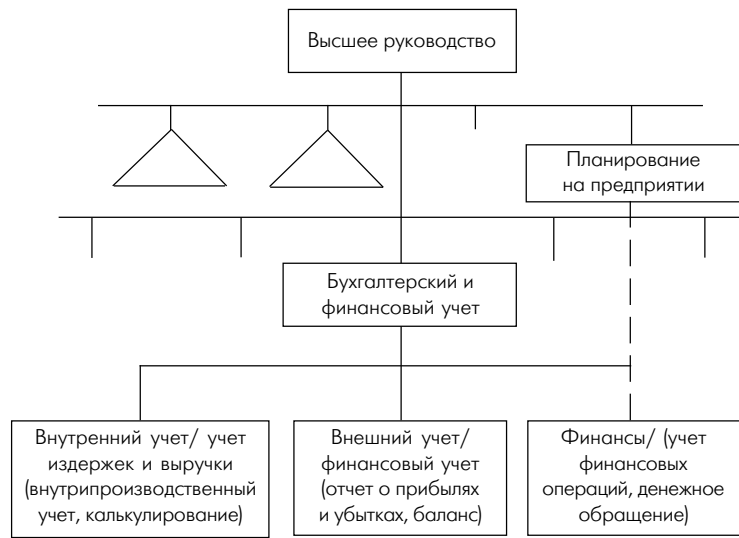
2.1. Организационные структуры общефирменного планирования в немецкой промышленности

На промышленных предприятиях Германии система плановых и контрольных расчетов, ориентированных на результат, возникла из системы бухгалтерского учета. В настоящее время на малых и средних предприятиях главный бухгалтер часто занимается и плановыми расчетами (рис. 194). **Планирование (включая плановые расчеты) и бухгалтерский (внутрипроизводственный) и финансовый учет не разделяются.**



Рис. 194. Интеграция бухгалтерского и финансового учета с общефирменным планированием – Концепция I

Возрастающие объемы количественного и качественного планирования во всех подразделениях предприятия обуславливают все большее значение функции координации при разработке общефирменных планов. Это находит свое выражение в том, что сегодня, прежде всего на средних и крупных предприятиях, **разделяют централизованно выполняемые задачи общефирменного планирования и задачи управленческого (внутрипроизводственного) и финансового учета** и закрепляют их за специальными структурными подразделениями (рис. 195).



Обозначения:

- — = возможно прямое подчинение
- △ = штабной отдел
- = координирующий отдел

Рис. 195. Организация бухгалтерского и финансового учета автономно от общефирменного планирования – Концепция II

Централизованно решаемые задачи планирования выполняются обычно центральным отделом. Руководитель центрального отдела планирования подчиняется либо высшему органу управления предприятия, либо только его председателю. Часто в составе других организационных единиц есть делегаты от плановой службы (уполномоченные по планированию). Задачи внутрипроизводственного и финансового учета реализуются в этом случае как самостоятельные линейные задачи. При такой автономной структуре плановой службы предприятия руководители экономического и финансового отделов входят в состав высшего органа управления либо непосредственно (при его прямом подчинении председателю), либо косвенно (при его подчинении директору по экономике).

Можно привести аргументы за и против и для той, и для другой **организационной** альтернативы.

В пользу **организационного разделения задач общефирменного планирования и задач внутрипроизводственного и финансового учета** говорит то, что общефирменное планирование, особенно стратегическое планирование, носит преимущественно качественный характер; руководители, занимающиеся бухгалтерскими задачами (документальный учет) и имеющие соответствующий менталитет, часто не в состоянии решать задачи планирования, а значит, выполнять альтернативные и оптими-

зационные расчеты, ориентированные на будущее, разрабатывать и внедрять системы планирования. При определенной квалификации руководителя службы бухгалтерского учета и при наличии у него соответствующей мотивации для решения задач планирования аргумент о неспособности планировать теряет свое значение, особенно в том случае, когда для предприятий, начиная с некоторого их минимального размера, можно найти специалистов по проведению экономических расчетов, ориентированных как на прошлое (учетные задачи), так и на будущее (плановые задачи). В пользу отделения учетных служб от плановых и за их прямое подчинение высшему органу управления говорит прежде всего то, что общефирменное планирование как ориентированная на будущее развитие предприятия область задач должна находиться в непосредственном подчинении у высшего органа управления или у его председателя. Это относится по меньшей мере к стратегическому планированию. Так можно повысить «вес» руководителя финансово-экономической службы в высшем органе управления.

В пользу **организационного объединения функций планирования и учета в отделе контроллинга** говорит прежде всего то, что таким образом будет лучше обеспечиваться ориентация на результат всех происходящих на предприятии процессов. Результатно-ориентированное информационное обеспечение и консультирование, планирование и контроль на предприятии базируются в конечном счете на учетных данных, идет ли речь о продуктах, продуктовых программах, проектах, отделениях или о предприятии в целом. Все частные разделы плана интегрируются в сводном плане результатов (прибыли) и финансовом плане предприятия. Краткосрочные планирование и ориентированный на результат контроль находятся в тесной взаимосвязи прежде всего с системой внутреннего бухгалтерского учета. Содержательно связаны одно с другим **скользящее** кратко-, средне- и долгосрочное планирование, причем текущее годовое планирование как детализированная система плановых расчетов может также «работать» обособленно. Когда принимают концепцию контроллинга, то доминируют задачи, находящиеся во взаимосвязи с результатно-ориентированными плановыми расчетами; учет в качестве инструмента планирования, документирования и контроля должен быть структурирован соответствующим образом, что при подчинении комплексов задач учета и планирования одному руководителю, как правило, позволяет решать их с большей эффективностью.

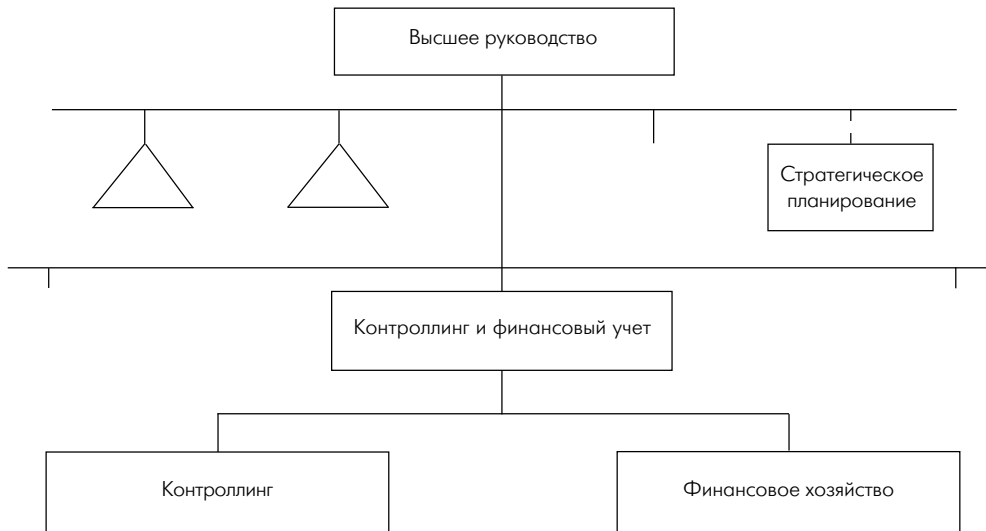
Контроллинг как комплекс задач получил распространение прежде всего **на крупных промышленных предприятиях немецкоязычных стран**. Таким образом, планирование на предприятии, особенно плановые расчеты, и система учета организационно объединяются. Только **стратегическое планирование** часто находится в автономном подчинении у высшего органа управления предприятием или его председателя (рис. 196 и 197), поскольку для будущего предприятия планирование полей бизнеса, систем организации и управления в связи с направленностью этого планового комплекса на такие основные ориентиры, как рынок, технология и человек, имеет чрезвычайно важное значение.

Когда **работа по планированию** проводится в **комиссиях (комитетах)**, то их место в организационной структуре определяется в первую очередь позицией в ней руководителя соответствующей комиссии. Так, различают действующие на определенном организационном уровне советы по стратегическому (например, планированию полей бизнеса, планированию руководящих кадров) и оперативному планированию, а при необходимости и отдельно бюджетные комиссии (комитеты) (рис. 198).

Стратегическое и оперативное планирование все чаще выступает как **проектное планирование в рамках проектных групп**. При этом для повышения гибкости и актуализации планирования большое значение имеет вопрос **определения места проектных групп в структуре предприятия**.

Включение проектных групп в организационную структуру предприятия может происходить в различных организационных формах (рис. 199). Чаще всего на практике используют форму **штабного проектного отдела**, в котором координация работ по проектам осуществляется специальным сотрудником – координатором проекта. При организации **чисто проектного отдела**, который обычно создается для управления крупными проектами (например, приобретение и интеграция через участие), всех сотрудников, участвующих в проекте, объединяют в одну структурную единицу под управлением наделенного соответствующими функциональными и административными полномочиями руководителя проекта. Такая форма организации подходит, когда руководители проектов впоследствии должны бу-

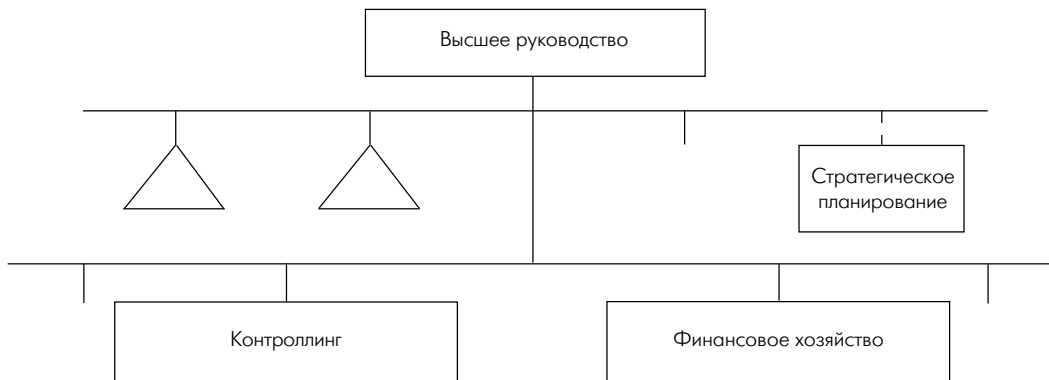
дуг принять на себя управление созданными дочерними предприятиями или приобретенными обществами. Кроме того, при решении фундаментальных и межотраслевых проблем может быть применена **матричная форма организации проекта**. Руководство проектом при этом обычно наделяется правом администрирования только в профессиональной области.



Обозначение:

— — — = возможное подчинение

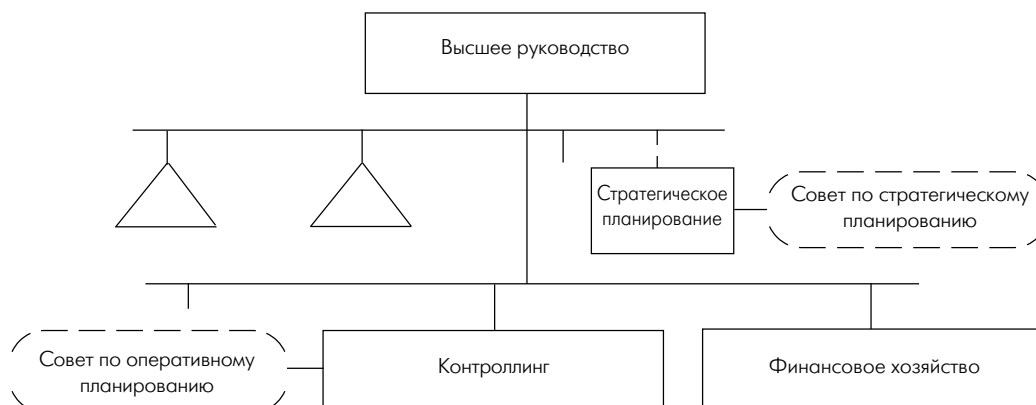
Рис. 196. Непрямое подчинение отдела контроллинга высшему руководству предприятия



Обозначение:

— — — = возможное подчинение

Рис. 197. Прямое подчинение отдела контроллинга высшему руководству предприятия



Обозначение:

— — — — — = возможное подчинение

Рис. 198. Включение комиссий (советов) по планированию в структуру предприятия

Чисто проектная и матрично-проектная организация находит применение при планировании, регулировании, реализации и контроле договоров с клиентами в форме проектов в отдельных отраслях, например, в строительстве и при возведении крупных капитальных объектов.

Руководство проектной группы может быть подчинено **комитету по проектам**, обладающему полномочиями принятия решений по основным вопросам проектов.

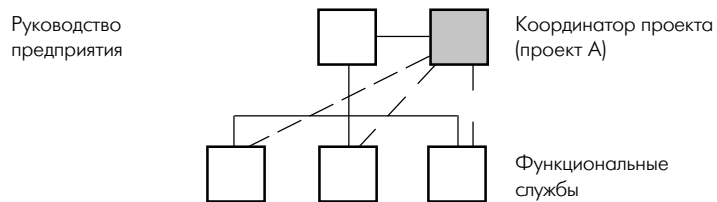
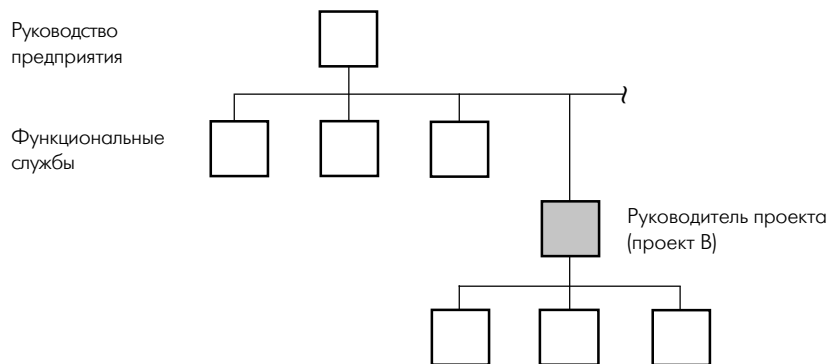
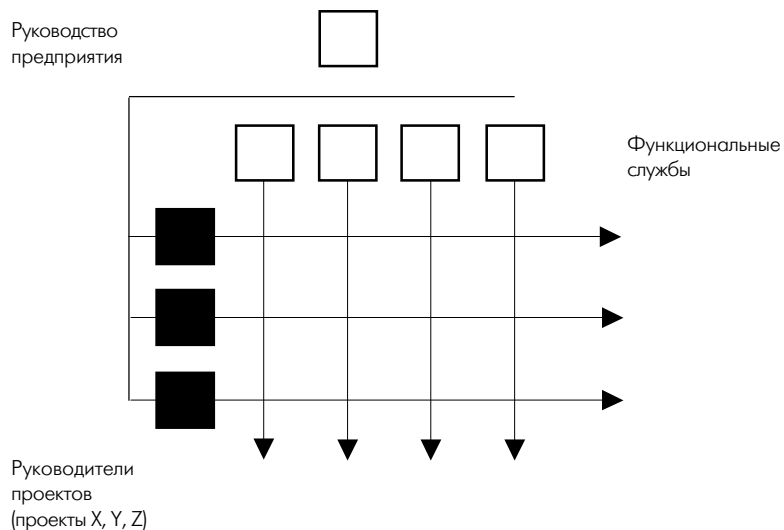
2.2. Место отделов контроллинга, финансов и стратегического планирования на предприятии с функциональной организационной структурой

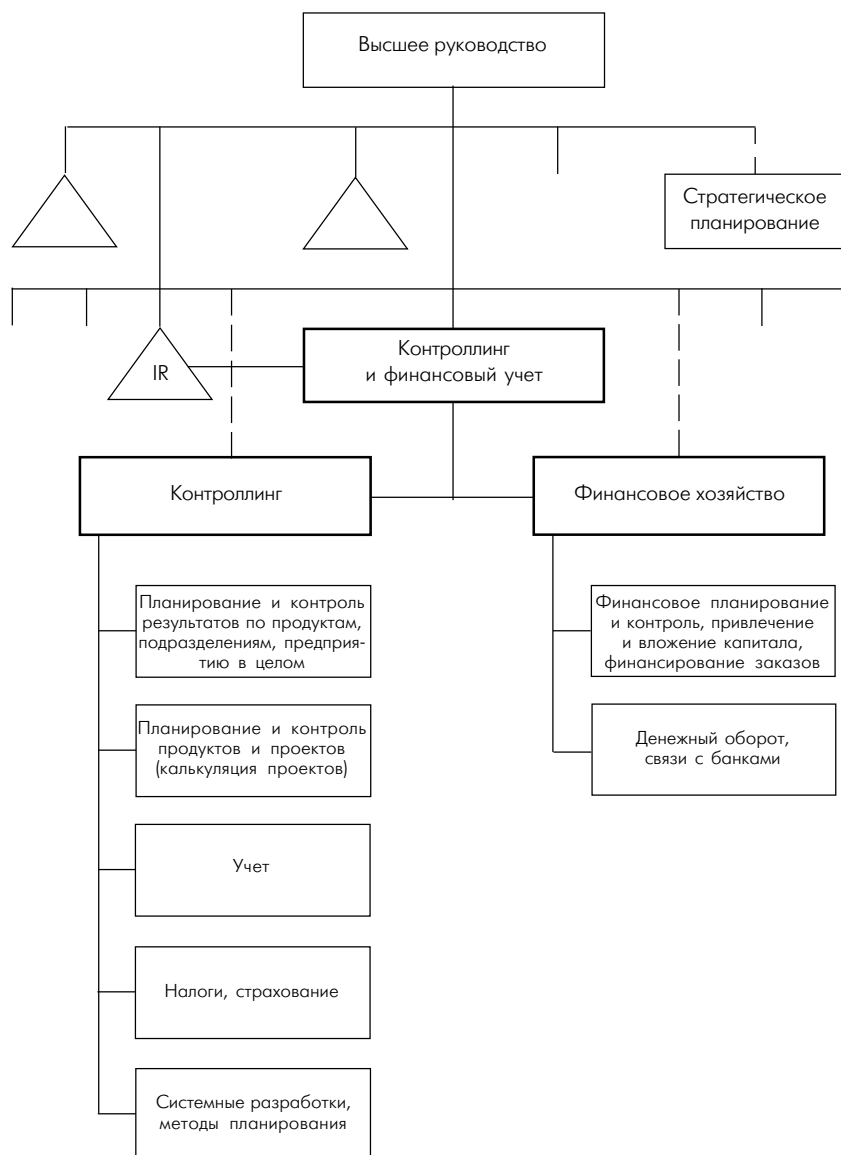
Руководители отделов контроллинга и финансов могут иметь равные права, причем либо они оба находятся в подчинении у члена правления, отвечающего за финансово-экономическую деятельность, часто называемого вице-президентом по финансам и представляющего интересы этих отделов в правлении, либо они оба непосредственно представлены в Правлении (или при необходимости в качестве заместителей члена Правления) (см. рис. 196 и 197).

В зависимости от того, узко или широко трактуется перечень задач контроллинга, могут быть предложены четыре основные организационные концепции структуры отделов контроллинга и финансов.

Концепция А

Контроллинг – это весь учет и отчетность и еще ряд дополнительных функций. В соответствии с такой **«американской концепцией контроллинга»** при организации служб контроллинга и финансов происходит первичное разделение на задачи, ориентированные на результат и прибыль, и задачи, ориентированные на ликвидность (рис. 200).

Штабная проектная организация**Чисто проектная организация****Матричная проектная организация****Рис. 199.** Формы проектных структур



Обозначения:

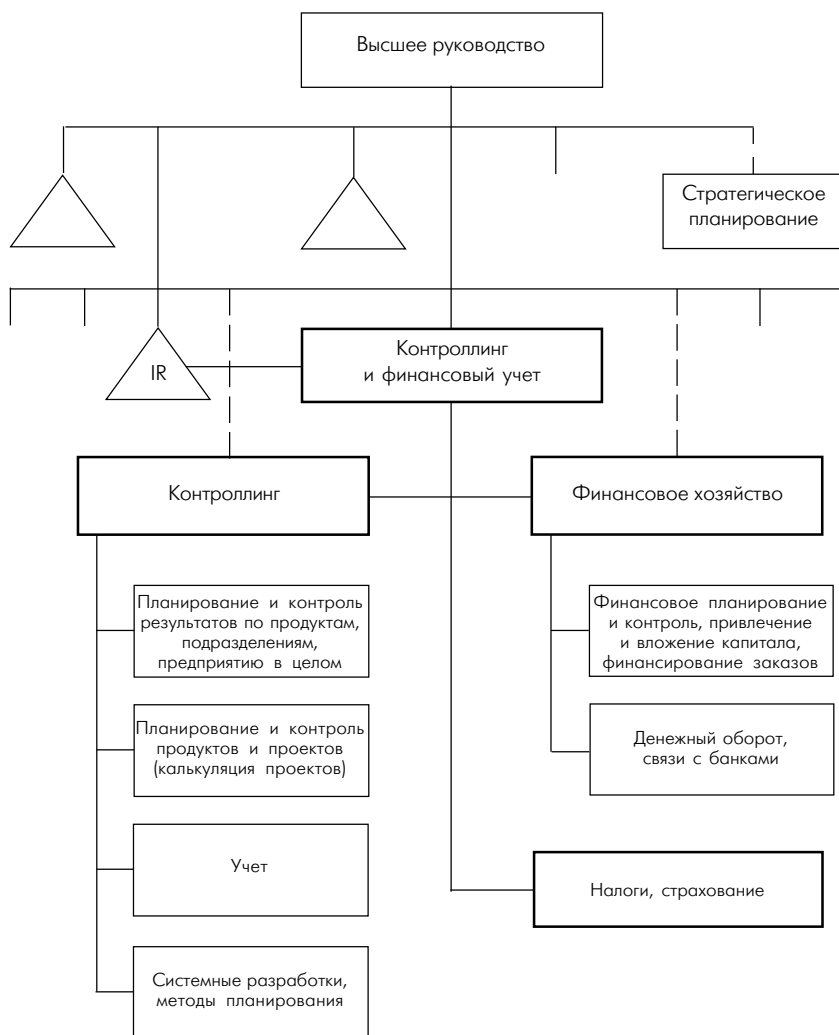
IR = связи с инвесторами

— — = возможное прямое подчинение

Рис. 200. Организация контроллинга и финансового хозяйства:
Концепция А – «американская концепция контроллинга»

Концепция В

Контроллинг – это только весь учет и отчетность без дополнительных функций. В соответствии с данной «американской ключевой концепцией контроллинга» в ведении службы контроллинга остаются только ориентированные на результат (прибыль) задачи информационного обеспечения, составления планов, контроля и всего учета (рис. 201).



Обозначения:

IR = связи с инвесторами

— — = возможное прямое подчинение

Рис. 201. Организация контроллинга и финансового хозяйства:
Концепция В – «американская ключевая концепция контроллинга»

Концепция С

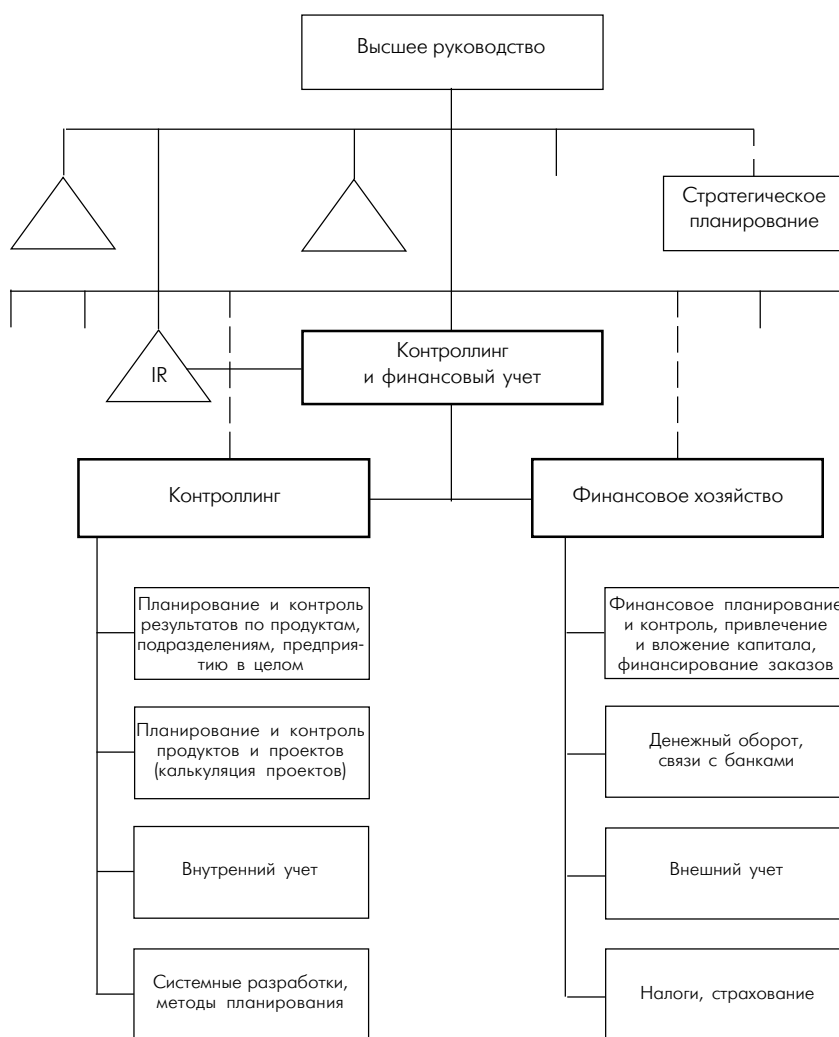
Контроллинг – это только внутренний учет и отчетность и еще ряд дополнительных функций. В соответствии с такой «немецкой концепцией контроллинга» при организации служб контроллинга и финансов происходит первичное разделение задач на внутренние и внешние (рис. 202).

Концепция D

Контроллинг – это только внутренний учет и отчетность без дополнительных функций. В соответствии с данной «немецкой ключевой концепцией контроллинга» в ведении службы контроллинга

остаются только ориентированные на результат (прибыль) задачи информационного обеспечения, составления планов, контроля и внутреннего учета (рис. 203).

В результате тенденций к унификации внешнего и внутреннего учета и соответственно использования показателей внешнего учета с дополнительной расчетной информацией в плановых, учетных и контрольных расчетах происходит упрощение контроллинга, причем эта тенденция с расширением использования Международных стандартов финансовой отчетности (IAS) и американских Общепринятых принципов финансового учета (US-GAAP) еще более усиливается (см. часть II, разделы 5.2 и 5.3). Такая **упрощенная, или международная концепция контроллинга** соответствует в принципе по своей организации **американской концепции контроллинга**, которая все шире используется в Германии и других странах.

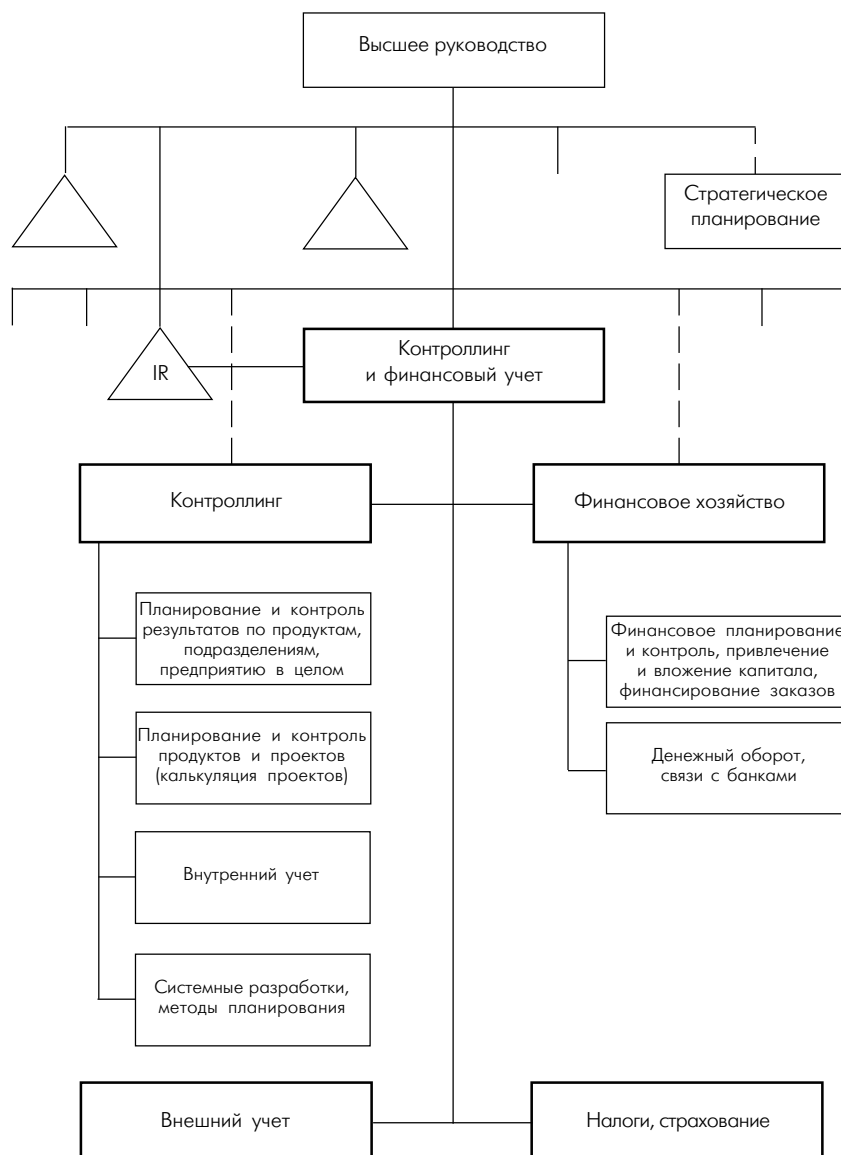


Обозначения:

IR = связи с инвесторами

— — = возможно прямое подчинение

Рис. 202. Организация контроллинга и финансового хозяйства:
Концепция С – «классическая немецкая концепция контроллинга»



Обозначения:

IR = связи с инвесторами
 — — = возможно прямое подчинение

Рис. 203. Организация контроллинга, учета и финансового хозяйства:
 Концепция D – «классическая немецкая ключевая концепция контроллинга»

В силу растущей значимости рынков капитала большое значение для руководства предприятий приобретают **связи с инвесторами** (*investor relations*). На крупных предприятиях функции обеспечения связей с инвесторами сосредоточены в специальных организационных единицах, подчиняющихся или руководителю отдела контроллинга и финансов, или непосредственно высшему руководству предприятия.

Концепции А, В, С, Д могут варьироваться в зависимости от организационных факторов:

- в случае концентрации контроллинга только на задачах краткосрочного, ориентированного на результат планирования (годовое планирование/ бюджетное планирование) с соответствующим контролем и информационным обеспечением организуют специальный отдел средне- и долгосрочного планирования, при необходимости под общим руководством с отделом стратегического планирования;
- при ограничении контроллинга задачами скользящего, ориентированного на результат, кратко-, средне- и долгосрочного планирования отдел стратегического планирования на правах штабного подчиняют непосредственно высшему органу управления (см. рис. 196 и 197);
- при децентрализованном, или «сопровождающем», контроллинге дополнительно к центральной службе (главный контроллер с соответствующими отделами) вводят должности функциональных контроллеров (контроллеры по маркетингу, производству, снабжению и др.); заводских контроллеров; контроллеров по продуктовым программам, продуктам и проектам (рис. 204).

При децентрализованном, или сопровождающем, контроллинге на первом плане стоит стремление наилучшим образом воплотить в жизнь основную идею контроллинга, по возможности во всех подразделениях предприятия, а именно так структурировать всю систему решений и деятельности на предприятии, чтобы сориентировать ее на результат (прибыль).

В связи с этим особое значение приобретает вопрос определения места децентрализованных контроллеров в структуре предприятия.

При функциональной и административной подчиненности главному контроллеру контроллеры подразделений могут рассматриваться в качестве представителей центрального отдела контроллинга. При этом контроллер соответствующего подразделения относительно независим. Однако такое организационное решение таит в себе опасность, что контроллер подразделения будет недостаточно интегрирован в головном отделе и будет восприниматься им как «инородное тело», а это отрицательный момент, ибо контроллер должен вызывать доверие. На этапе разработки концепции децентрализованного контроллинга такое регулирование отношений подчиненности может, однако, иметь положительные стороны, поскольку здесь главный контроллер приобретает (по меньшей мере формально) относительно сильную позицию.

Если же контроллер подразделения функционально подчиняется руководителю подразделения, а административно – главному контроллеру, то тем самым руководитель подразделения получает в свое распоряжение экономического советника, которым он имеет право руководить в рамках соответствующей функции. Это предполагает прежде всего высокую квалификацию контроллера подразделения. Административная подчиненность обеспечивает связь контроллера подразделения с главным контроллером предприятия.

Функциональная подчиненность главному контроллеру при одновременной административной подчиненности руководителю подразделения может привести к конфликтным ситуациям с последним. Такие ситуации возникают обычно тогда, когда руководитель подразделения считает, что «его» контроллер плохо отстаивает интересы «своего» подразделения. Напряженные взаимоотношения могут сложиться и с центральным отделом контроллинга, если контроллер подразделения будет ориентироваться только на указания руководителя этого подразделения. И тогда то, что у контроллера подразделения два начальника, может вызвать конфликтные ситуации. В целом недостатки данного варианта подчиненности перевешивают его достоинства.

Если же контроллер подразделения подчинен руководителю этого подразделения как функционально, так и административно, то оказывается слишком сильной ориентация на интересы данного подразделения. Это благоприятствует созданию децентрализованного и относительно самостоятельного отдела контроллинга, который, однако, при определенных обстоятельствах может занимать одностороннюю позицию и представлять интересы только «своего» подразделения.

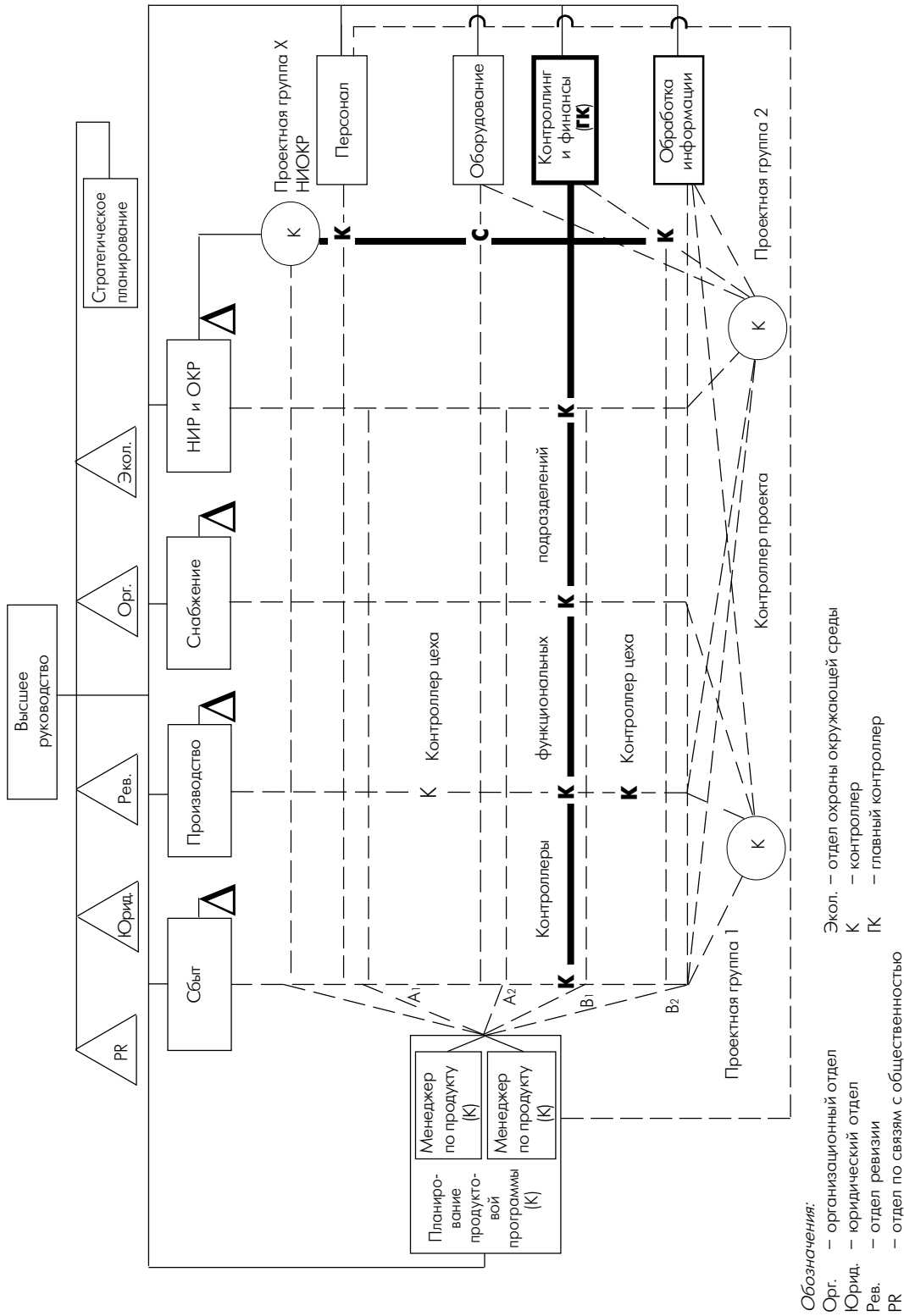


Рис. 204. Контроллинг на предприятии с функциональной организационной структурой с контроллерами функциональных подразделений, продуктовых программ, проектов и цехов (концепция децентрализованного контроллинга)

На практике хорошо зарекомендовала себя модель **функциональной и административной подчиненности контроллера руководителю подразделения**, когда **одновременно главный контроллер имеет право получать всю общую и специальную плановую и контрольную информацию от подразделений**. Кроме того, главный контроллер имеет право: принимать решения по вопросам системы организации и применения методов контроллинга, участвовать в принятии решений по специальным вопросам (относящимся к предмету контроллинга), а также подбирать (при необходимости увольнять) контроллеров подразделений.

2.3. Место отделов контроллинга, финансов и стратегического планирования на предприятии с дивизиональной организационной структурой

В промышленных концернах с дивизиональной организационной структурой, где есть как не самостоятельные, так и самостоятельные в правовом отношении подразделения или дочерние предприятия, за которыми закреплены определенные продукты или продуктовые группы, в рамках концепции контроллинга наряду с должностью главного контроллера концерна, как правило, создают должности дивизиональных контроллеров.

Главный контроллер концерна со своим отделом должен помимо обычных задач контроллинга (см. концепции А–D) решать **дополнительные задачи**, в их числе:

- разработка консолидированных планов и отчетов;
- разработка и контроль за соблюдением внутриконцерновых цен;
- координация действий подразделений концерна при планировании продуктовой программы, мощностей, снабжения, крупных проектов.

Обычные задачи контроллинга должны быть централизованы, по возможности, в небольших масштабах. Наряду с повторяющимися (например, формирование общеконцернового плана) и специальными задачами контроллинга, относящимися к отдельным направлениям работы (например, оценкой деятельности всего концерна, расчетами по консервации производств), главный контроллер должен решать концептуальные и системные задачи.

Дивизиональные контроллеры (контроллеры бизнес-отделений) должны в принципе заниматься всеми теми задачами, которые относят к области контроллинга на предприятии с функциональной организационной структурой. В отдельных случаях руководствуются общим для концерна перечнем задач с учетом особенностей конкретного дивизиона. В экстремальных ситуациях в каждом дивизионе могут быть введены должности контроллеров функциональных подразделений, цехов, продуктовых программ, продуктов и проектов (рис. 205).

Иерархия контроллеров ориентирована на структуру концерна.

В концернах с **разнородными продуктовыми программами** главными задачами отдела контроллинга на уровне всего концерна являются планирование и контроль экономических результатов и инвестиций. Главный контроллер концерна координирует работу дивизиональных контроллеров.

В концернах с **относительно однородной продуктовой программой**, кроме того, необходимо возлагать работу по информационному обеспечению, консультированию и координации работы подразделений и штаб-квартиры концерна на другие центральные координирующие отделы (сбыта, производства, снабжения и т. д.). Иерархия контроллеров может соответствовать структуре концерна, если **контроллеров центрального отдела делегируют или создают соответствующие должности в координирующих отделах концерна, советах и проектных группах** (когда проекты распространяются на весь дивизион).

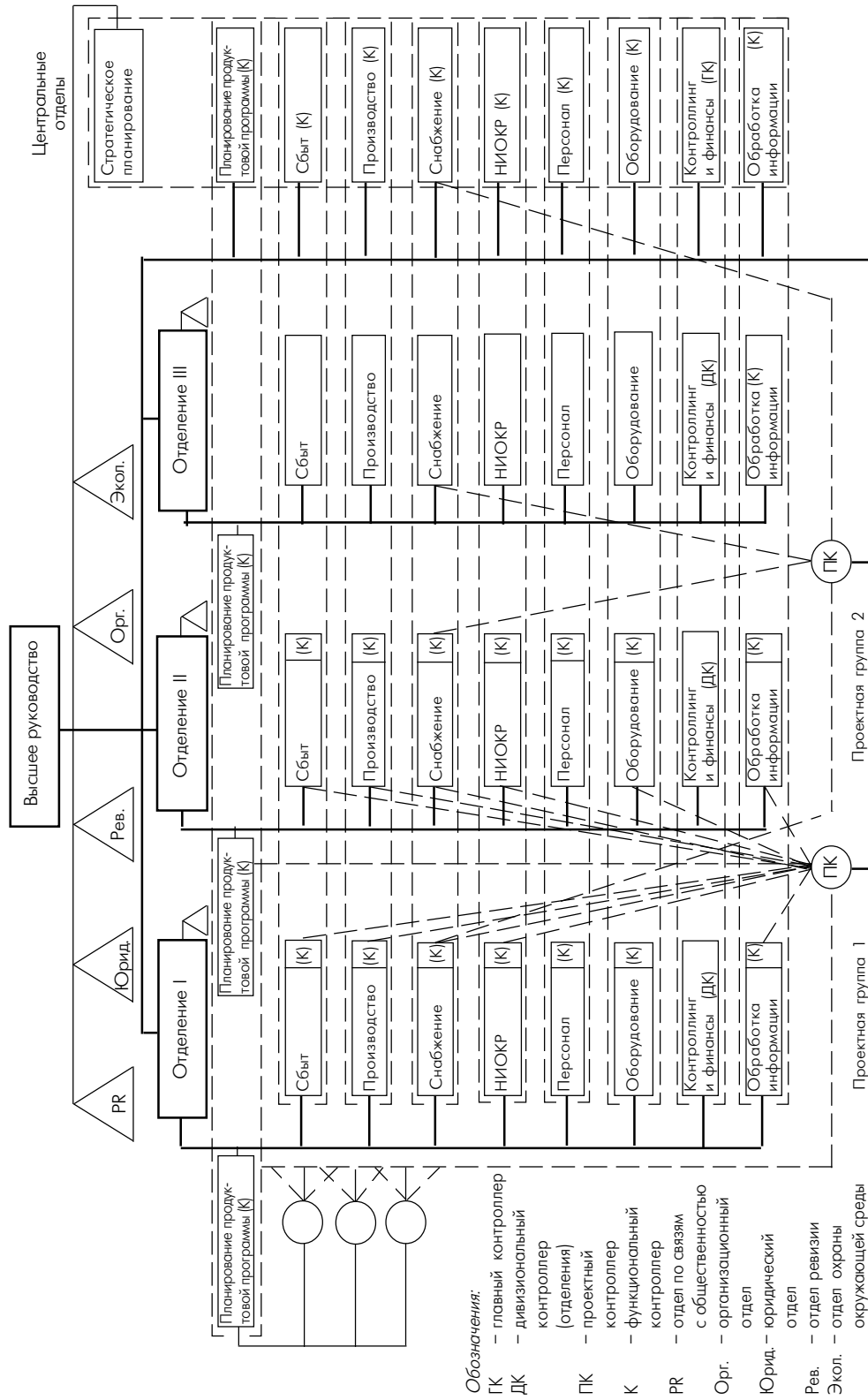


Рис. 205. Контроллинг в концерне с дивизиональной организационной структурой

Между контроллерами штаб-квартиры концерна и дивизиональными контроллерами в рамках матричной организационной структуры могут возникать разногласия или даже конфликты.

Чтобы обеспечить оптимальный результат, **контроллинг**, подобно **информационной сети**, должен охватывать весь концерн.

Помимо перечисленных должностей контроллеров существует должность главного финансиста (казначей). Кроме того, как показано на рис. 205, возможно создание центрального или штабного отдела стратегического планирования.

В транснациональных, организованных по дивизиональному принципу промышленных концернах часто в подчинении высшего руководства находятся **региональные или страновые структурные единицы**, которым, в свою очередь, подчиняются расположенные в других странах и регионах дочерние предприятия со своими отделениями.

Такая структура в принципе усложняет управление концерном, так как вводит еще одно измерение: региональный и (или) страновой разрез.

Одновременно усложняется и **проблема общей координации** всех мероприятий внутри страны и за ее пределами на верхнем уровне управления. Возможны три варианта необходимой координации в транснациональных концернах:

- координация по функциям;
- координация по продуктам и (или) продуктовым группам;
- координация по регионам и (или) странам.

Проблема координации, важная для управления транснациональными концернами, особенно сильно проявляется в концернах с однородной продуктовой программой. В концернах же с относительно разнородными продуктовыми программами она преимущественно ограничивается проблемами управления персоналом, прибылью и ликвидностью. Задачи по координации целей, связанных с прибылью, в полном объеме возлагаются на службу контроллинга. В рамках службы контроллинга в транснациональных концернах возникают дополнительные проблемы:

- из-за различий в законодательном регулировании в отдельных странах вопросов составления отчетности, налогообложения и трансферта прибыли и капитала;
- вследствие разных уровней инфляции в отдельных странах;
- по причине колебания курсов валют, а также
- возникновения психологических и социальных барьеров.

Иерархия контроллеров в транснациональном концерне также ориентирована на его структуру.

В транснациональном концерне, структурированном по бизнес-отделениям, руководство этих отделений несет ответственность за конкурентоспособность продуктов и прибыль в глобальном масштабе, а руководители, отвечающие за отдельные регионы и страны, решают ряд специфических задач. К этим задачам относятся: анализ ситуации и прогнозирование развития новых возможностей для бизнеса (бизнес-полей) в этих регионах и странах; разработка консолидированной отчетности и оптимизация налоговых выплат; финансирование и распределение полномочий среди местных менеджеров; поддержание контактов с местными властями, предпринимателями и общественностью. Руководители региональных и страновых отделений могут сами входить в совет контроллеров концерна или им придаются соответствующие региональные и страновые контроллеры, а также оказывают помощь функциональные контроллеры штаб-квартиры концерна.

Выполнение высшим руководством функций по глобальной координации можно обеспечить через поддержку со стороны контроллеров функциональных подразделений.

В такого рода тензорных организационных структурах с главным контроллером концерна, контроллерами бизнес-отделений, региональными и страновыми контроллерами, а также функциональными контроллерами необходимо создание слаженной системы контроллинга. В концерне, имеющем региональные или страновые структурные образования, представляется целесообразным определить функции **международного контроллера**, которого можно сравнить с главным контроллером национального предприятия с дивизиональной организационной структурой. Международный контроллер может входить в состав высшего руководства концерна либо непосредственно, либо косвенно в качестве руководителя отдела контроллинга с подчинением высшему органу управления.

При развитой иерархии контроллеров к службе контроллинга относятся, кроме международного контроллера концерна, **региональные контроллеры, страновые контроллеры**, а внутри стран – **контроллеры расположенных там дочерних предприятий** со своими **дивизиональными контроллерами**, при необходимости еще и **функциональные контроллеры** (рис. 206). Кроме того, к службе контроллинга транснациональных концернов могут относиться **контроллеры продуктовых программ, продуктов и (или) проектов**. Для обеспечения управляемости транснациональным концерном по вертикали вышеперечисленные должности контроллеров вводятся на уровне концерна в целом, регионов, стран, дочерних предприятий и отделений. Необходимую в определенных обстоятельствах горизонтальную координацию работы контроллеров осуществляет главный контроллер зарубежного дочернего предприятия, страны, региона или международный контроллер. В данном случае можно провести аналогию с вариантами подчиненности функциональных, продуктовых и заводских контроллеров на предприятиях с функциональной организационной структурой.

Финансовый отдел транснационального концерна занимается широким кругом вопросов, прежде всего относящихся к международному финансированию, валютным операциям и страхованию потерь от изменения валютных курсов.

Кроме того, возможно его подчинение высшему руководству транснационального концерна отдела стратегического планирования.

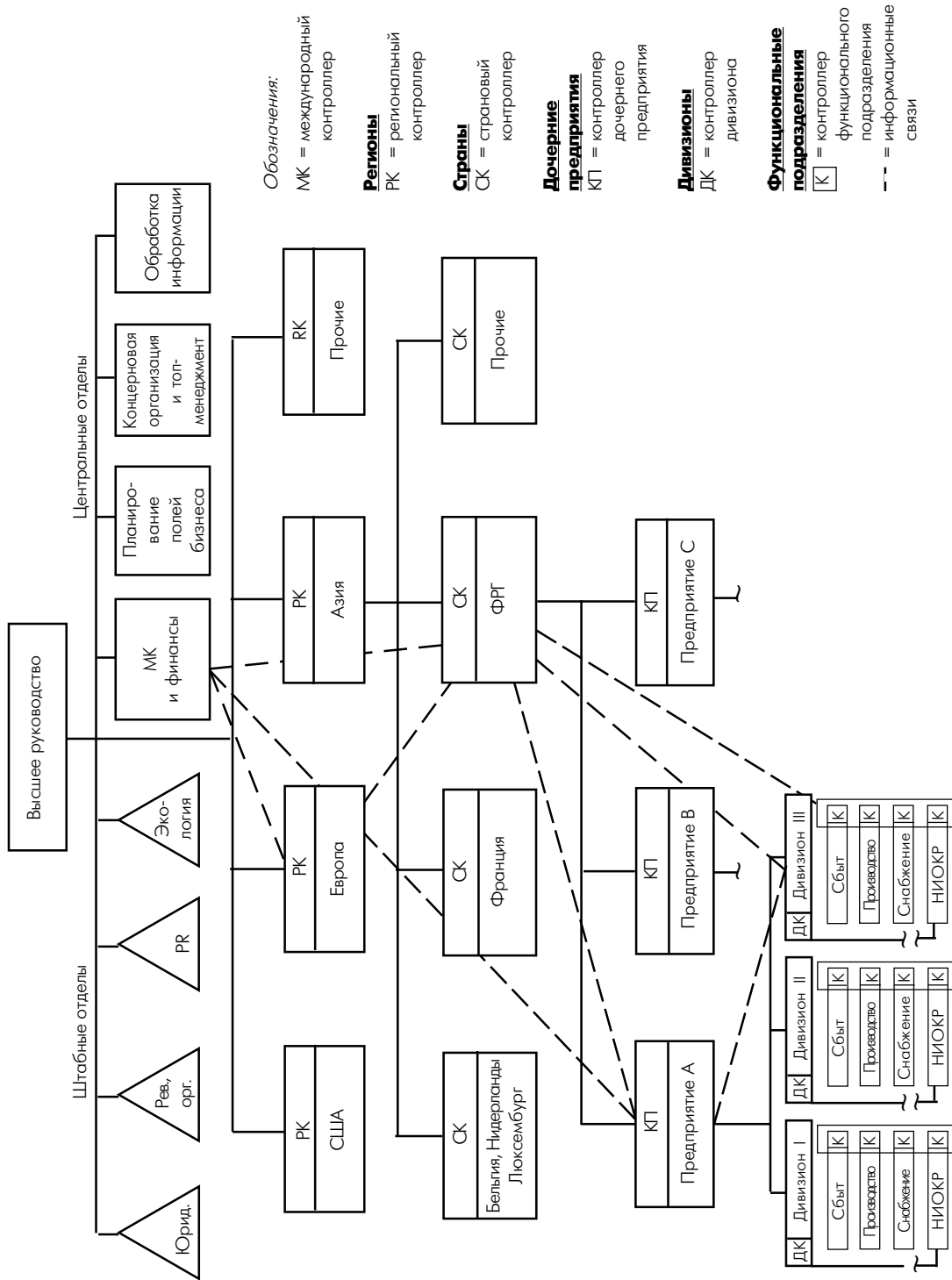


Рис. 206. Контроллинг в транснациональном концерне с дивизиональной организацией, структурированной по регионам

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ОПЕРАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ПИК

3.1. Общие положения организации процесса планирования

Многообразие мероприятий, связанных с планированием, большое число занятых в процессе планирования и жесткая взаимозависимость разделов плана обуславливают необходимость целеориентированного структурирования процессов ПИК на предприятии, т. е. долгосрочного регламентирования.

При таком подходе к организации процесса планирования речь идет прежде всего об **установлении моментов времени и мест**, к которым привязываются определенные работы по составлению, координации, утверждению планов, выдаче плановых заданий, а также контролю над выполнением планов конкретными руководителями.

В этой связи необходимо сбалансировать два конкурирующих требования относительно сроков утверждения планов.

С одной стороны, процесс планирования следует начинать как можно позже, чтобы иметь возможность обработать наибольший объем актуальной информации, а с другой – его следует начинать как можно раньше, чтобы иметь достаточно времени для системной подготовки решений (проблемный или целевой поиск и оценка важнейших альтернатив для принятия решений).

Эффективная организация процесса планирования предполагает осуществление следующих мероприятий:

- а) учет всех объектов планирования и мероприятий по планированию и их группировка по плановым комплексам в соответствии со структурой системы планирования, а также учет объектов контроля, работ по контролю и контрольных комплексов;
- б) определение состава участников, времени и мест проведения совещаний по планированию и контролю;
- в) передача субъектам планирования исходных данных по планированию (контрольные цифры, прогнозы состояния внешней среды, результаты анализа деятельности предприятия), инструктивных материалов, нормативно-методической документации по планированию и контролю;
- г) установление графика разработки разделов плана и их координации, утверждения планов (определение сроков в рамках протекающих «снизу вверх» и «сверху вниз» процессов планирования и сроков использования экономико-математических моделей на подготовительных этапах планирования);
- д) установление графика проведения совещаний контрольного характера (обсуждение результатов).

В дальнейшем станет необходимым контроль над соблюдением самого графика планирования, поскольку без него невозможно обеспечить непрерывность процесса планирования и тем самым быстрое, без трений прохождение плановых процедур.

Следует учитывать, что наряду с планированием по периодам, проводимым в рамках повторяющихся плановых циклов, существует аperiodическое, например, стратегическое, планирование. При этом такие разделы плана, как планирование полей бизнеса и потребности в руководящих кадрах, следует планировать и по периодам, и аperiodически, с привязкой к определенным событиям. Напротив, планирование организационно-правовой структуры предприятия, системы стимулирования руководителей, информационной системы менеджмента, как правило, нерегулярное (аperiodическое). Такое планирование проводят в проектных группах, образованных по проблемному принципу. При этом для стратегических плано-

вых проектов характерно проведение интенсивных процедур согласования между верхним уровнем управления и руководством проекта на всех этапах процесса планирования. Часто проектом руководит член высшей администрации предприятия. Постановка проблемы и выбор альтернатив по этим стратегическим вопросам – задачи исключительно внутреннего высшего руководства, а их реализация часто требует согласия внешних центров принятия решений (например, собрания акционеров).

3.2. Организация процесса ПИК на предприятиях с функциональной организационной структурой

После общих подготовительных работ по информационному обеспечению и формальной структуризации процессов ПИК главный контроллер или центральный отдел планирования предприятия должен детально отрегулировать и в дальнейшем координировать процессы:

- планирования генеральных целей;
- стратегического планирования;
- оперативного планирования;
- сводного планирования результатов и финансового планирования.

При этом речь идет о формировании:

- увязанного во времени и по содержанию;
- многоступенчатого;
- комбинированного, осуществляемого по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз»;
- скользящего процесса, в ходе которого сопоставляют ожидаемый результат достижения целей и возможный уровень их достижения. Также в качестве итога итеративного планирования утверждают плановые цели и мероприятия на будущие периоды (см. рис. 15а и 21).

Общий горизонт планирования составляет от 1 до 3, 5, 10, 15 и более лет, причем год, в котором проводятся работы по планированию на последующие периоды, обозначается на временной оси как 1 (рис. 207). Речь идет о текущем хозяйственном или плановом годе (здесь он идентичен календарному).

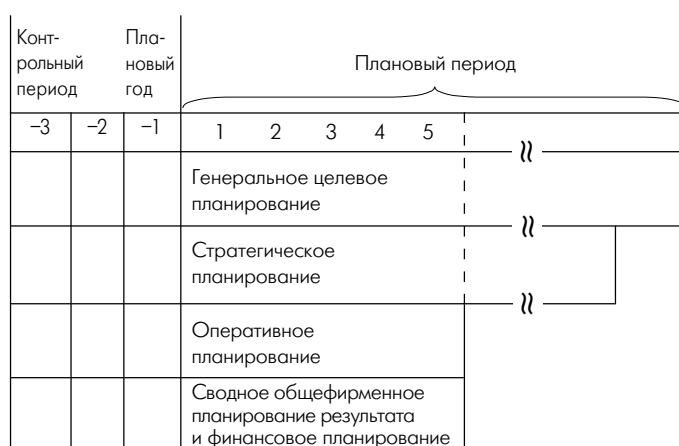


Рис. 207. Плановый и отчетный (контрольный) периоды и плановый год

Отдельные работы по планированию генеральных целей, стратегическому, оперативному и сводному планированию результатов и финансов на уровне предприятия в целом и необходимые для их проведения подготовительные работы могут быть представлены на временной оси. Подчиненное значение имеет последовательное осуществление планового процесса, поддерживаемого при необходимости в целях повышения его обоснованности и совершенствования применением корпоративных экономико-математических моделей (рис. 208). В плановые комплексы, представленные на временной оси, включаются следующие работы:

- а) обзор целей и мероприятий;
- б) расчеты, обсуждения – координация;
- в) предварительное и окончательное согласование планов.

Могут применяться и другие формы при визуализации процессов планирования, например, используемые в планировании проектов сетевые графики, графики Ганта и др.

(1) Организация процесса генерального целевого планирования

Собственно процесс планирования начинается с **генерального целевого планирования или с постановки предварительных целей**. Эту работу проводит Правление или Директорат с участием руководителей подразделений при консультационной поддержке главного контроллера и (или) центрального планового отдела предприятия. Материальные, монетарные (стоимостные), социальные и прочие цели следует планировать с учетом уровня их достижения в прошедших периодах (см. часть II, глава 4 и часть III, глава 2). Поскольку генеральное целевое планирование проводится на базе общефирменных экономико-математических моделей, то оно в принципе является всего лишь определением предварительных целей, так как расчет уточненных (окончательных) значений целевых показателей в стоимостном и натуральном выражении возможен только после завершения процесса общефирменного планирования результатов и финансов как свода всех разделов плана (см. рис. 49д).

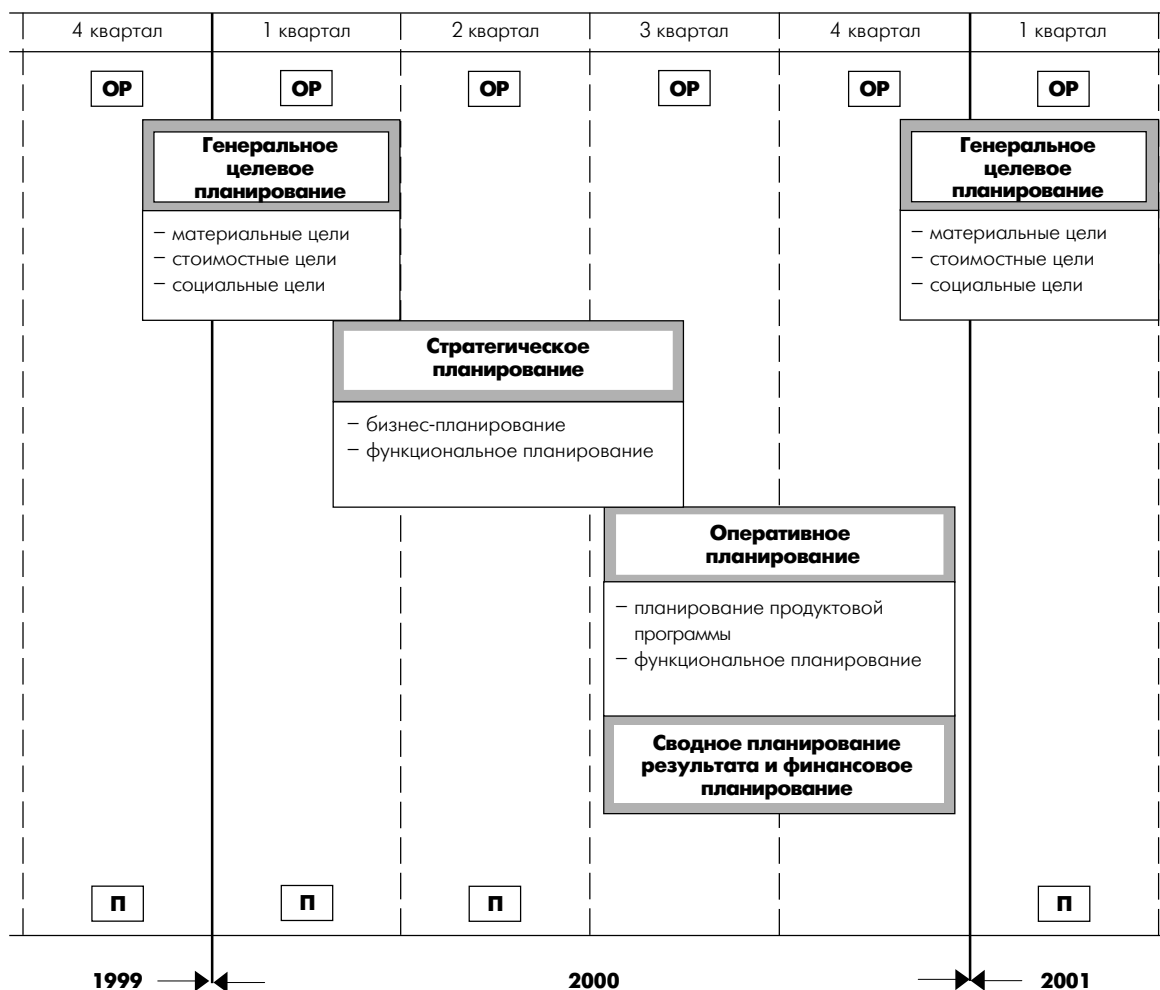
К последовательному планированию генеральных целей нужно приступать в начале текущего хозяйственного года, а еще лучше – в последнем квартале предшествующего ему года, и **предварительно** заканчивать его в первом квартале текущего хозяйственного года. В феврале планового года план генеральных целей подвергают проверке с целью отражения уровня достижения целей по отдельным направлениям планирования, после чего утверждают предварительный целевой план.

Контроль над достижением целей осуществляют в ходе ежеквартальных совещаний по результатам, которые готовит главный контроллер или центральный плановый отдел предприятия и в которых принимают участие члены Правления или Директората и руководители подразделений. В ходе таких совещаний выявляют и анализируют причины отклонений от запланированных целей.

(2) Организация процесса стратегического планирования

Параллельно с последним этапом предварительного генерального целевого планирования приступают к процессу **стратегического планирования**, охватывающему планирование полей бизнеса, продуктовых программ и потенциала, а также планирование организационно-правовой формы и структуры предприятия и системы управления.

Планирование полей бизнеса и крупных проектов проводят центральные отделы стратегического планирования и контроллинга (или центральный отдел планирования на предприятии) при поддержке менеджмента бизнес-отделений. Планы утверждает высшее руководство предприятия в ходе заключительного планового совещания. Более мелкие плановые объекты (критерии устанавливает индивидуально каждое предприятие) планируют децентрализованно, однако оценивают и утверждают центральные органы управления предприятия. Периодическое планирование полей бизнеса заканчивают принятием инвестиционных программ и соответствующих инвестиционных бюджетов.



Обозначения:

п – проекты планов

ОР – обсуждение финансово-экономических результатов

Рис. 208. Организация процесса генерального целевого, стратегического, оперативного и планирования результатов и финансового планирования на предприятии с функциональной организационной структурой

Организационно-управленческая система планируется, как правило, исключительно высшим руководством предприятия при поддержке в случае необходимости соответствующих центральных отделов штаб-квартиры и внешних консультантов. На практике хорошо зарекомендовали себя используемые прежде всего для стратегического планирования закрытые выездные заседания правления по планированию, позволяющие руководителям высшего уровня и их помощникам отстраниться от текущих хозяйственных дел и без помех обсудить, например, направления, структуру и масштабы развития предприятия и принять решения по этим вопросам.

Стратегическое планирование имеет долго- и среднесрочный характер, оно проводится не только периодически в течение некоторого ограниченного периода, но при необходимости и постоянно в течение всего года (например, если речь идет о приобретении стороннего предприятия, изменении правовой формы предприятия, смене руководства). Поскольку стратегическое планирование является базой для оперативного планирования, оно должно заканчиваться примерно в середине третьего квартала планового года в части, касающейся по крайней мере объектов, которые необходимо детально планировать уже на следующем этапе. Корректировка стратегического плана в октябре текущего хозяйственного года должна гарантировать учет возможных изменений плановых показателей.

После завершения поэтапной и общей проработки объекты стратегического планирования становятся предметом **контроля**. При этом необходимо проводить как регулярные периодические контрольные обсуждения, так и нерегулярные (в случае непредвиденных изменений предпосылок или при отклонениях фактических показателей от плановых).

(3) Организация процесса оперативного планирования

На базе предварительного планирования генеральных целей и стратегического планирования сначала децентрализованно по отдельным подразделениям (за исключением планирования продуктовой программы и определенных проектов, осуществляемых в централизованном порядке) проводят работы по кратко- и среднесрочному оперативному планированию производственной программы и мероприятий, а также стоимостное планирование. Многочисленные процессы согласования разделов оперативного плана и сводного общефирменного плана результатов и финансового плана инициируют и проводят контроллер или центральный отдел планирования. Прежде всего необходима координация планов сбыта, складского хозяйства, производства и снабжения. Кроме того, эти базовые планы должны быть согласованы уже на стадии их разработки со сквозными планами: основных средств, персонала, результатов, финансирования и другими, которые, в свою очередь, должны быть также взаимно согласованы. Субъектом краткосрочного, ориентированного на ликвидность финансового планирования является руководитель финансового отдела – казначей предприятия.

Краткосрочное планирование **продуктовой программы** с использованием экономико-математических моделей проводит отдел контроллинга или центральный плановый отдел, или специальный отдел планирования продуктовой программы, или комиссия по оперативному программному планированию с учетом имеющегося потенциала, средств производства и персонала и ограничений в сферах сбыта, производства, снабжения.

К процессу оперативного планирования следует приступать в начале третьего квартала планового года и заканчивать его после завершения всех координационных процессов к началу четвертого квартала. Проверку и окончательное утверждение с учетом текущей информации, касающейся состояния внешней среды, осуществляют во второй половине четвертого квартала, т. е. на завершающем этапе процесса планирования.

Контроль над достижением целей по разделам оперативного плана проводит главный контроллер или центральный плановый отдел предприятия. Задача – определить сначала отклонения фактических показателей от запланированных по отдельным разделам плана и представить руководству предприятия и подразделений, допустившим отклонения, данные о видах, объемах и причинах этих отклонений. Совместно с руководителями ответственных подразделений контроллер или центральный плановый отдел должен проанализировать причины отклонений и разработать необходимые корректирующие мероприятия. Руководитель соответствующего подразделения совместно с контроллером обязан обосновать результаты анализа причин отклонений от плана и необходимость разработанных мероприятий перед руководством предприятия. Сопоставление плановых показателей с фактическими и совещания по результатам проводят ежеквартально.

(4) Организация процесса сводного общефирменного планирования результатов и финансового планирования

Параллельно с процессом оперативного планирования можно приступить к процессу **сводного общефирменного планирования результатов и финансового планирования**, включающему планирование издержек и выручки, имущества, затрат и доходов, баланса, денежных поступлений и выплат, ликвидности. Эти планы вырастают из генеральных целевых планов и контрольных показателей стратегических и оперативных планов, вместе с которыми их затем проверяют и при необходимости корректируют. На этой же стадии учитывают ограничения балансовой и финансовой политики предприятия. Сводное стоимостное планирование завершается утверждением оперативного плана и бюджета. Что касается генеральных количественных целей, то теперь на основе всех проработанных разделов оперативного плана становится возможным определить с достаточной точностью ожидаемые значения целевых показателей и тем самым **окончательно установить генеральные цели** на рассматриваемый последующий плановый период с позиций субъектов планирования в текущем плановом году.

С целью упрощения процесса планирования на практике в отдельных случаях пытаются объединить, с одной стороны, следующее за обсуждением годового отчета планирование генеральных целей со стратегическим планированием, а с другой – оперативное планирование с кратко- и среднесрочным сводным общефирменным планированием результатов и финансовым планированием (см. часть I, подраздел 3.3.2).

Процессы планирования могут быть в упрощенной форме представлены на рис. 209.

При установлении сроков обсуждения годового отчета, планирования генеральных целей, стратегического и оперативного планирования и планирования бюджета следует учитывать, что часто для окончательного утверждения этих планов требуется согласие наблюдательного совета или совета директоров, которое дается в ходе соответствующих заседаний этих органов управления. Сроки проведения заседаний необходимо учитывать и при организации процессов ПИК.

3.3. Организация процессов ПИК в концернах с дивизиональной организационной структурой

В концернах с дивизиональной организационной структурой возникают в принципе те же проблемы при подготовке процессов планирования, что и на предприятиях с функциональной организационной структурой.

Однако формальная структура процессов планирования в концерне с дивизиональной организационной структурой более дифференцирована. Инициирование и отслеживание необходимых подготовительных работ по планированию – преимущественно задача **главного контроллера концерна** или **центрального планового отдела** штаб-квартиры, которую они выполняют в кооперации с **дивизиональными контроллерами**. Это справедливо прежде всего для транснациональных концернов, в которых наблюдается интенсификация процессов согласования по вертикали, а также в целом более высокий уровень комплексности системы планирования и связанные с этим большие затраты времени на осуществление различных процессов планирования.

Процессы планирования генеральных целей, стратегического и оперативного планирования, сводного концернового планирования результатов и финансов также могут быть представлены графически (рис. 210), причем и здесь каждому выделенному полю соответствуют три вида работ:

- а) постановка предварительных целей и мероприятий;
- б) расчеты, обсуждения – координация;
- в) предварительное и окончательное утверждение планов.

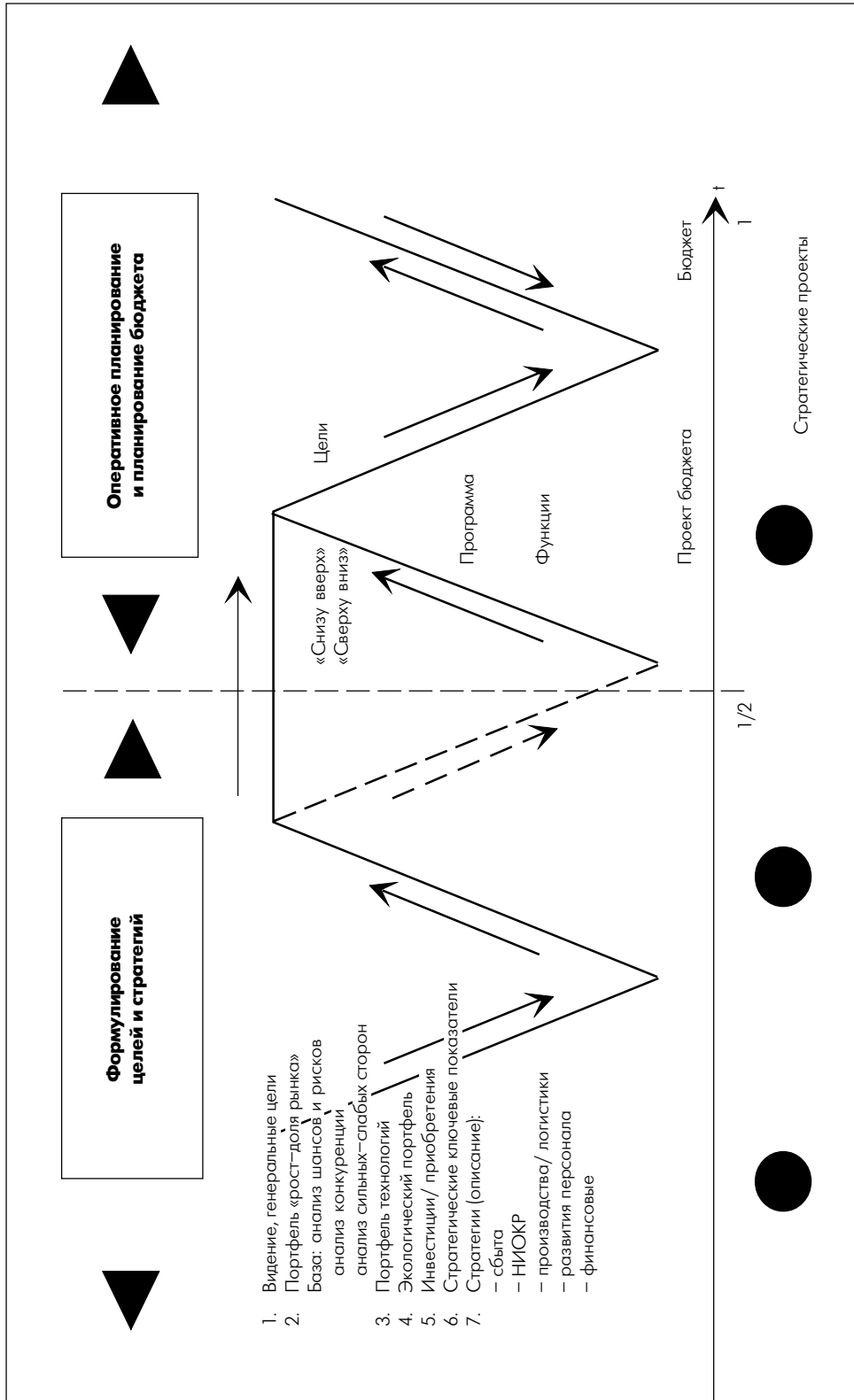
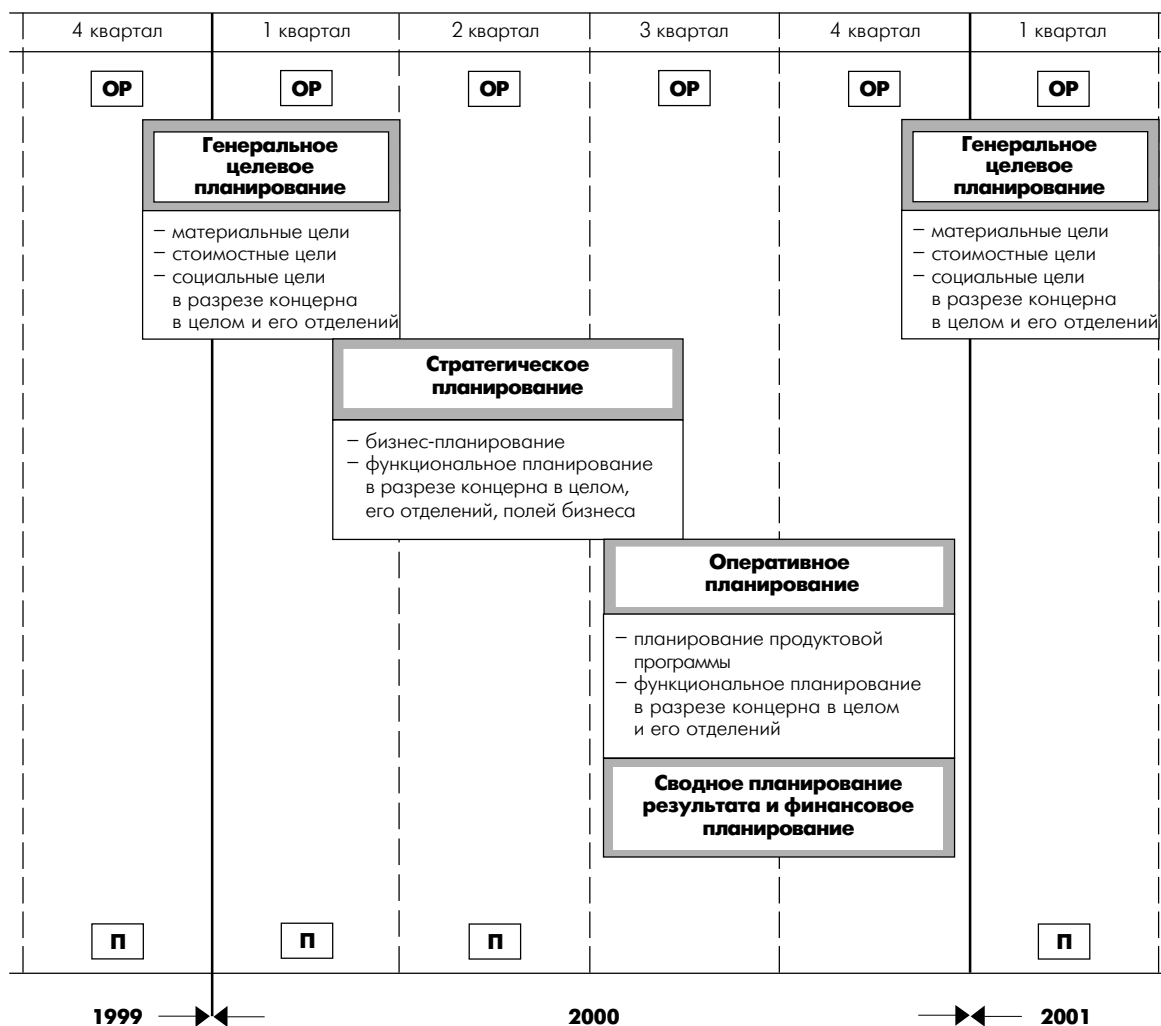


Рис. 209. Осуществление процессов стратегического и оперативного планирования параллельно с процессом бюджетного планирования



Обозначения:

П – проекты планов

ОР – обсуждение результатов

Рис. 210. Организация процессов генерального целевого, стратегического, оперативного и сводного планирования результатов и финансового планирования в концерне с дивизиональной организационной структурой

(1) Организация процесса планирования генеральных целей

Планирование генеральных целей начинают в последнем квартале года, предшествующего текущему хозяйственному году. Оно проводится для концерна в целом Правлением или Direktoratом и руководителями различных бизнес-отделений. Главный контроллер концерна или центральный плановый отдел штаб-квартиры привлекаются к этой работе в качестве консультантов.

В рамках дивизиональной организационной структуры, в отличие от функциональной, становится необходимым изменение временных параметров работ по планированию генеральных целей из-за большего объема координации. Необходимо сокращать сроки разработки целей всего концерна, поскольку предварительные генеральные цели в качестве исходного пункта для стратегического планирования в подразделениях должны быть доведены до них как можно раньше. Предварительное планирование генеральных целей должно быть завершено до конца февраля планового года. При этом следует дать и контрольную информацию, полученную в ходе проводимых ежеквартально совещаний по результатам.

План генеральных целей подвергают в течение планового года (в сентябре или в октябре) корректировке, причем в качестве дополнительной информации берут данные, отражающие ожидаемый уровень достижения запланированных целей в бизнес-отделениях. Эти ожидаемые данные базируются на информации из уже имеющегося стратегического плана и на первых отдельных результатах оперативного и сводного общеконцернового планирования.

(2) Организация процесса стратегического планирования

Параллельно с последним этапом определения предварительных генеральных целей для концерна в целом начинают **процесс стратегического планирования**. Бизнес-отделения составляют планы полей бизнеса или планы продуктовых программ и потенциала, которые затем оценивают на концерновом уровне. При этом необходима координация стратегических планов бизнес-отделений и концернового стратегического плана. Эти координационные процессы инициируют и проводят главный контроллер концерна или центральный плановый отдел штаб-квартиры, или центральный отдел стратегического планирования. Наиболее важные крупные проекты в принципе планируют в концернах с многозвенной структурой также централизованно. Это справедливо и для планирования организационно-правовой структуры концерна, информационной системы управления, планирования НИОКР, приема и увольнения руководителей бизнес-отделений и дочерних предприятий, входящих в состав концерна, и руководителей штабных отделов.

К процессам планирования, которые необходимо проводить на данном этапе, приступают примерно в середине февраля после завершения процесса предварительного планирования генеральных целей с тем, чтобы закончить до конца июля планового года. При стратегическом планировании также следует принимать во внимание текущую информацию, получаемую в ходе регулярных обсуждений результатов (сопоставления фактических и плановых показателей). В течение года бизнес-отделения и дочерние предприятия, входящие в состав концерна, а также штаб-квартира проводят мероприятия по стратегическому планированию или разработке стратегических планов проектов.

Проверку и корректировку стратегических планов, предусмотренных на данном этапе планирования, с учетом результатов сводного общеконцернового планирования результатов и финансов проводят в октябре. При этом должны быть учтены наряду с корректировкой целевых планов изменения, выявленные в состоянии внешней среды предприятия, а также обусловленные проведенными координационными работами.

(3) Организация процесса оперативного планирования

Оперативное планирование в условиях дивизиональной организационной структуры проводят параллельно в различных бизнес-отделениях по той же схеме, что и на предприятиях с функциональной организационной структурой. При этом наряду с проблемами координации в функциональных отделах бизнес-отделений возникают новые проблемы внешней координации отдельных функций на общеконцерновом уровне. Такие согласования проводят центральные координирующие отделы штаб-квартиры концерна. К оперативному планированию в дивизионах в первом приближении можно приступить до окончания процесса стратегического планирования (с начала и до середины июня) и завершить его до конца сентября. Подготовленные в итоге кратко- и среднесрочные производственные программы и

планы мероприятий бизнес-отделений после корректировки стратегического плана в ноябре или декабре еще раз проверяют и согласовывают один с другим или пересматривают. За этим этапом сверки (с ноября до середины декабря) следует окончательное согласование (фиксация) и утверждение бюджета (с середины декабря до середины января). Окончательную фиксацию параметров и бюджетирование часто сознательно проводят только в январе или феврале первого года планового периода, поскольку только тогда бывает полностью готов отчет о результатах текущего хозяйственного года.

Оперативные данные об изменениях во внешней среде и об уровне достижения целей текущего периода, получаемые в ходе периодических обсуждений результатов, во время которых осенью специально согласовывают требования к кратко- и среднесрочным планам, используют затем в оперативном планировании. Если удастся за счет соответствующих организационных мероприятий ускорить процесс оперативного планирования, то его начало может быть сдвинуто к концу планового периода (по возможности – к середине августа).

(4) Организация процесса сводного общеконцернового планирования результатов и финансового планирования

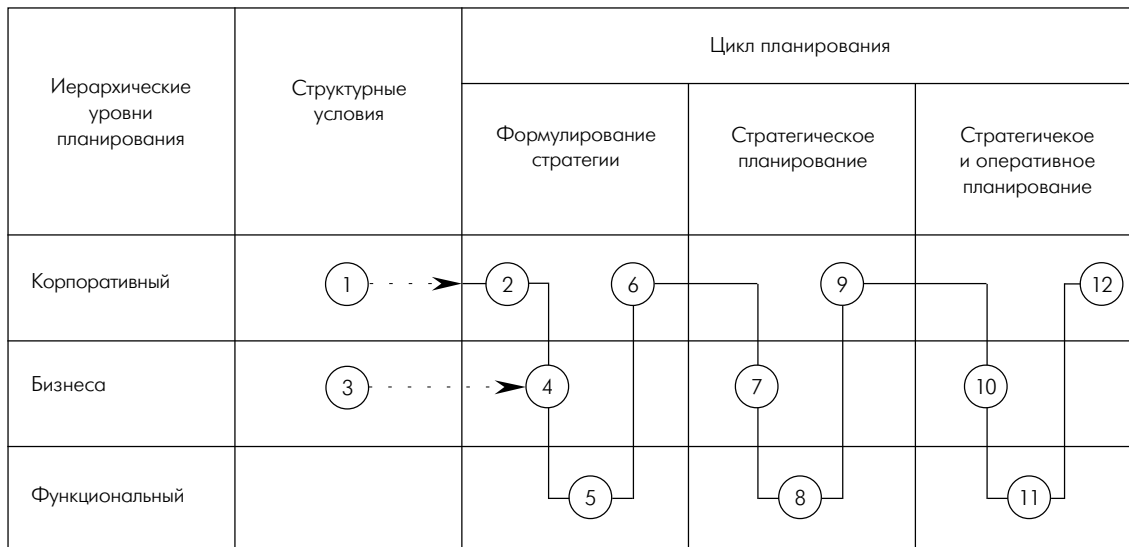
На базе подготовительных работ после завершения планирования результатов и финансового планирования, а также предшествующего им планирования других разделов плана бизнес-отделений и концерна в целом проводят **сводное планирование результата и финансовое планирование на уровне всего концерна**. Оно включает разработку предварительных и окончательных – однако непременно в форме консолидированной системы – плановых показателей по издержкам и выручке, имуществу, затратам и доходам, балансу, поступлениям и выплатам, резервам платежных средств для всех структурных единиц концерна. Их окончательное утверждение означает также окончательное определение высших монетарных целей концерна и входящих в него бизнес-отделений (дочерних предприятий) с лежащими в их основе разделами плана (см. часть IV, глава 2). Особое значение здесь приобретает система показателей головного предприятия (материнского общества) концерна.

В связи со сложностью координационных процессов в концернах часто в первом полугодии разрабатывают объединенный план генеральных целей и стратегический план, во втором полугодии проводят средне- и краткосрочное (годовое) планирование. Бюджетом становится детализированный план первого планового года среднесрочного плана.

Сроки проведения плановых конференций (совещаний) и обсуждений результатов в концернах, как правило, также согласовывают со сроками заседаний наблюдательного совета.

Рассмотренные выше процессы планирования в принципе соответствуют и подходам, представленным в англо-американской литературе. На рис. 211 планирование представлено в виде многоуровневого циклического процесса согласования (см. также часть I, раздел 2.2).

В последнее время наблюдается также тенденция к упрощению процесса планирования и сокращению плановых циклов.



- ① (а) Видение фирмы: миссия фирмы, сегментация бизнесов, горизонтальная и вертикальная интеграция, корпоративная философия, специальные результаты стратегий
(б) Инфраструктура менеджмента, корпоративная культура, управление ключевым персоналом
- ② Стратегические позиции и плановые директивы: стратегические направления удара, плановые проблемы на уровнях корпорации, бизнеса и функциональном, корпоративные цели
- ③ Миссия бизнеса: величина бизнеса, методы конкуренции, идентификация продуктово-рыночных сегментов
- ④ Формулирование бизнес-стратегии и крупных программ
- ⑤ Формулирование функциональной стратегии: участие в бизнес-планировании, конкурентные или неконкурентные предложения по бизнес-стратегиям и крупным программам
- ⑥ Консолидация бизнес-стратегий и функциональных стратегий, управление бизнес-портфелем, установление приоритетов в распределении ресурсов
- ⑦ Формирование и оценка программ действий на уровне бизнеса
- ⑧ Формирование и оценка программ действий на функциональном уровне
- ⑨ Распределение ресурсов и установление оценочных показателей для целей управленческого контроля
- ⑩ Бюджетирование на уровне бизнеса
- ⑪ Бюджетирование на функциональном уровне
- ⑫ Консолидация бюджетов и утверждение стратегических и оперативных фондов

Рис. 211. Формальный процесс планирования