

## ЧАСТЬ VIII

# ПЛАНИРОВАНИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В КОНЦЕРНЕ *Haniel*

Гюнтер Хюльзе (*Günther Hülse*), Председатель Правления *Franz Haniel & Cie. GmbH*<sup>1</sup>, *Duisburg*

---

\* Нижеприведенный текст основан на материале, написанном для 5-го издания «Пик» г-ном д-ром Эрнстом Алерсом (*Ernst Alers*), бывшим членом Правления *Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg*. Выражаю признательность за переработку г-ну д-ру Дитеру Шадту (*Dieter Schadt*), бывшему Председателю Правления, и г-ну Маттиасу фон Буцай (*Matthias v. Buzay*), Центральный экономический отдел *Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg*.



# 1. КОНЦЕРН *Haniel*: ВЧЕРА И СЕГОДНЯ

## 1.1. Историческое развитие – от унитарного предприятия до стратегического управляющего холдинга

Материнским предприятием концерна *Haniel* является фирма *Franz Haniel & Cie. GmbH* с местонахождением в Дуйсбург-Рурорте. История фирмы берет начало в 1756 г., когда прусский король Фридрих Великий разрешил купцу Яну Виллему Нооту построить в качестве первого строения за городской стеной Рурорта «Пакгауз». В этом доме, ставшем фамильным домом семьи Ханиел, Якоб Вильгельм Ханиел, женившийся на дочери Ноота Алетте, занимался торговлей и перевозкой товаров. 3-десять же 20 ноября 1779 г. родился его сын **Франц Ханиел**, чье имя дало название сегодняшнему предприятию.

Франца Ханиела, без сомнения, можно причислить к выдающимся отцам-основателям предприятий начала эпохи индустриализации. Он не только создал свою фирму, занимавшуюся торговлей и транспортными услугами (в частности, углем, внутренним речным судоходством), но и был также одним из основателей и владельцем металлургического производства в Оберхаузене. Он добился перехода от добычи угля открытым способом к шахтному, способствовал созданию железных дорог, построил на собственной верфи первое на Рейне металлическое судно и участвовал в превращении Рурортского порта в самый большой речной порт Европы.

После смерти 8-9-летнего Франца Ханиела в своем родовом доме в 1868 г. потомкам осталось широкое поле для предпринимательской деятельности: торговля и транспорт, не считая интересов в добыче угля и руды, выплавке стали, а также в машиностроении. Эти виды деятельности в 1870 г. были объединены в открытое торговое общество *Franz Haniel et Comp*, которое 22 июня 1917 года было преобразовано в общество с ограниченной ответственностью ***Franz Haniel & Cie. GmbH***.

Несмотря на ущерб, нанесенный первой мировой войной, предприятие смогло в следующие два десятилетия развиваться в области речных (по Рейну) и морских перевозок, внутренней и внешней торговли углем и иными видами топлива, а также другими товарами. Вторая мировая война сильно ударила по компании. Однако в ходе валютной реформы 1948 г. капитал компании был обменен в отношении 1:1 со старых рейхсмарок на 10 млн новых немецких марок. С такого незначительного объема капитала началось восстановление разрушенного и разоренного предприятия и закладка базиса для успешного развития в будущем.

При этом постоянно менялась структура видов деятельности. От одних видов деятельности, бывших ранее основными, частично отказывались, другие подвергались структурным изменениям. Путем поглощений и в результате собственного развития было основано много новых бизнесов. **«Прогресс на базе традиций»** – вот основной принцип, используемый *Haniel* в своих действиях и помогающий ему ориентироваться на постоянно меняющихся рынках.

Проведение структурных изменений в бизнес-полях повлекло за собой и совершенствование функций управления в *Franz Haniel & Cie. GmbH*. В течение десятилетий первоначальная (с 1917 г.) организационная концепция семейного предприятия трансформировалась в смесь холдинга на базе головного предприятия и управляющего холдинга. Такая неопределенная организационная форма являлась причиной неизбежных противоречий и потерь в растущем числе бизнес-полей предприятия. Поэтому в конце 1979 г. все оперативные структурные единицы, входящие в *Franz Haniel & Cie. GmbH*, были

реструктурированы и стали самостоятельными. В дальнейшем многочисленные дочерние фирмы, напрямую отчитывающиеся перед холдингом, были объединены в крупные отделения. В годовом отчете предприятия за 1979 год соответствующий раздел выглядит так:

**«Новая структура отделений предприятия**

К началу 1980 г. мы провели изменение организационной структуры в целях:

- концентрации функции управления, планирования и контроля в материнской компании *Franz Haniel & Cie. GmbH*;
- объединения в крупные отделения до этого юридически самостоятельных и структурированных по продуктовым направлениям обществ и придания этим отделениям большей ответственности и управленческих полномочий.

Деятельность отделений охватывает ФРГ и зарубежные страны».

В целях дальнейшего совершенствования организации деятельности головная компания *Franz Haniel & Cie. GmbH* с 1996 г. стала еще больше ориентироваться на стратегическое управление. Следствием этого стала передача до сих пор остававшихся у управляющего холдинга функции оперативного управления, а также обслуживающих функций децентрализованным отделениям (промежуточным холдингам). В результате структурных изменений члены правления *Franz Haniel & Cie. GmbH* несут теперь ответственность не за отдельные функциональные и бизнес-подразделения, а за широкие функции. Кроме того, с 1996 г. члены правления несут коллективную ответственность за отделения *Haniel & Cie. GmbH*. Численность сотрудников в штаб-квартире холдинга в результате этой децентрализации снизилась до 100 чел.

С этого времени так называемый **стратегический управляющий холдинг** *Franz Haniel & Cie. GmbH* обязан разрабатывать и предоставлять отделениям необходимые инструменты и системы управления и контроля, крепить финансовую мощь и заботиться о квалификации персонала в целях повышения стоимости отделений и холдинга в целом. В годовом отчете *Haniel* за 1999 г. это звучит так: «Основные задачи стратегического управляющего холдинга *Franz Haniel & Cie. GmbH* видит в управлении портфелем бизнесов, финансовом руководстве концерном и содействии менеджменту всех подразделений концерна» (см. рис. 1).

О правильности предпринятых мер по децентрализации, а также превращению *Franz Haniel & Cie. GmbH* в чистый **управляющий холдинг** свидетельствует постоянный успех *Haniel* с 1980 г.

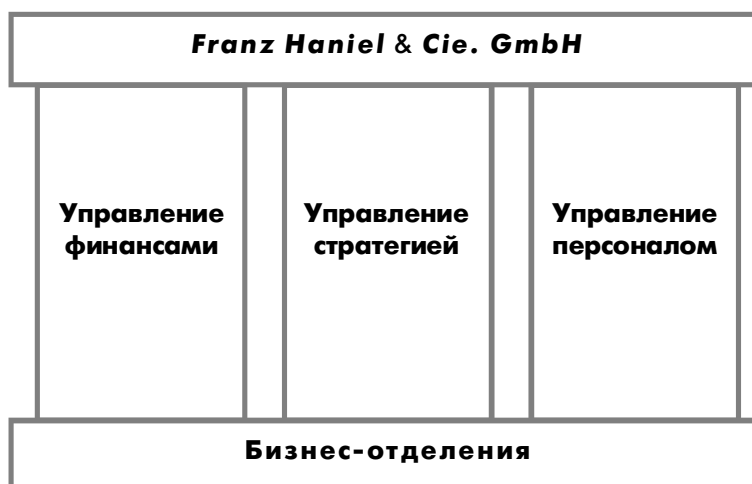


Рис. 1. Главные задачи стратегического управляющего холдинга *Franz Haniel & Cie. GmbH*

## 1.2. Отделения и стратегические бизнес-единицы

Поля деятельности группы *Haniel* представлены на рис. 2, из которого видно, что стратегический управляющий холдинг *Franz Haniel & Cie. GmbH* управляет шестью различными **бизнес-отделениями**, представляющими собой определенные продуктивно-рыночные комбинации. Бизнес-отделения, в свою очередь, состоят из региональных и продуктовых **стратегических бизнес-единиц**.

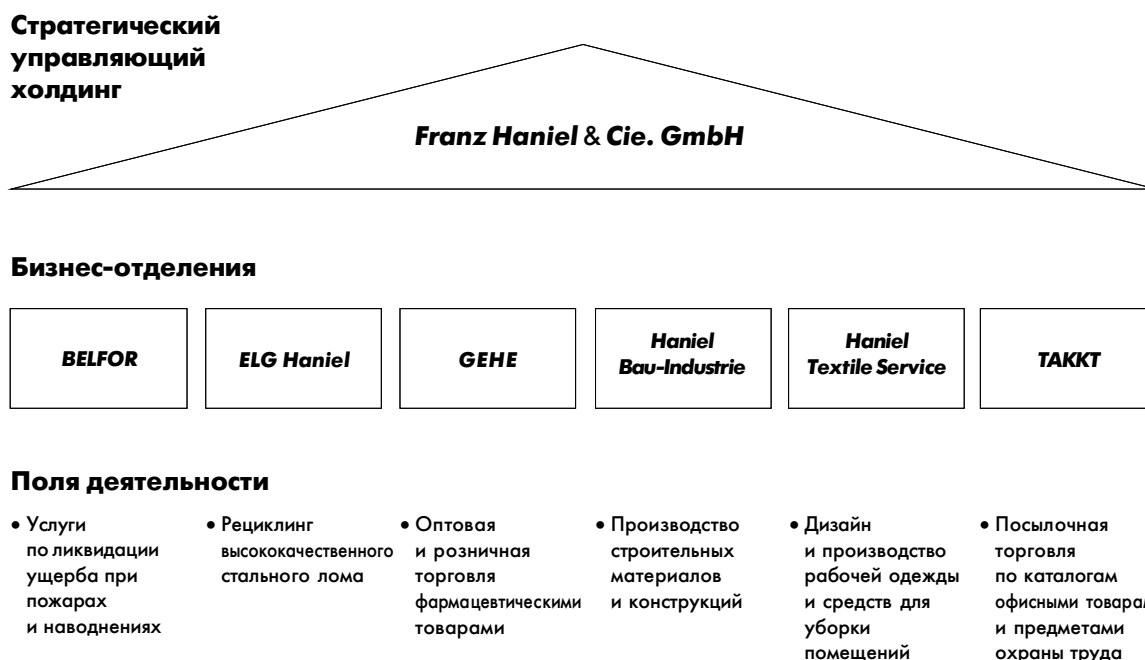


Рис. 2. Поля деятельности *Haniel-Gruppe*

Поля деятельности предприятий, входящих в соответствующие бизнес-отделения холдинга, кратко описываются так:

**BELFOR** охватывает комплексные услуги по ликвидации ущерба при пожарах и наводнениях и является глобальным лидером в этой области. Спектр предоставляемых услуг, в частности, включает просушивание, санацию зданий, сооружений и электроники, а также устранение как незначительных повреждений в квартирах, офисах и кустарных производствах, так и ликвидацию последствий аварий различного вида на крупных промышленных предприятиях.

Основной сферой деятельности бизнес-отделения **ELG Haniel** является рециклинг металлолома высококачественной стали, в которой оно является мировым рыночным и технологическим лидером. Учитывая сокращение природных источников сырья, рециклинг продуктов переработки высококачественной стали прежде всего для производства никеля является с экономической и экологической точек зрения выгодным видом бизнеса.

**GEHE**, в котором занято свыше 27 000 чел., является самым большим бизнес-отделением группы и ведущим мировым дистрибутором фармацевтической продукции. Сферой деятельности предприя-

тий бизнес-отделения является оптовая и розничная торговля фармацевтическими товарами. Владея более чем 1500 аптек, *GEHE* лидирует и в розничной торговле фармацевтикой в Европе. Главным региональным рынком отделения розничной торговли фармацевтикой является Великобритания.

Предприятия, объединенные в бизнес-отделение *Haniel Bau-Industrie*, производят строительные материалы, в частности силикатный кирпич и элементы стеновых конструкций, а также поставляют (в том числе за рубеж) сырье (гравий, песок, камни и мелкий щебень) для производства бетона, используемого в строительстве наземных и подземных сооружений. Кроме того, отделение *Haniel Bau-Industrie* оперирует в сфере технологий упрочнения.

Предприятия бизнес-отделения *Haniel Textile Service* работают в областях дизайна и производства рабочей одежды и средств для уборки помещений. Лидером на немецком рынке в этом продуктовом сегменте является марка *boco*. Производимая рабочая одежда сдается напрокат различным клиентам, кроме того, дополнительно предоставляются услуги по чистке и доставке одежды. В сфере средств для уборки помещений под маркой *CWS* предлагается широкий ассортимент моющих и чистящих средств для ванных комнат, а также других предметов санитарии и гигиены: полотенец, косметических наборов, освежителей воздуха, чистящих средств для туалетов. Предлагаются также услуги по стирке, чистке и доставке.

Областью деятельности бизнес-отделения *TAKKT* является посылочная торговля по каталогам для корпоративных клиентов предметами оснащения офисных и производственных помещений, а также товарами из сферы охраны труда. Основные усилия направлены на страны Европы и США.

Наряду с названными бизнес-областями холдинг *Franz Haniel & Cie. GmbH* владеет около 19% акций торгового концерна *Metro AG* и 49% акций пароходства *Haniel Reederei Holding GmbH*.

Этот обзор видов деятельности предприятий группы *Haniel* показывает, что из первоначально частного предприятия *Franz Haniel* превратился в современный торгово-сервисный концерн, оставаясь при этом все время семейным предприятием.

## 2. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ И ФИЛОСОФИЯ СЕМЕЙНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ *Haniel*

### 2.1. Уровни управления в *Haniel-Gruppe*

Высшим органом управления *Franz Haniel & Cie. GmbH* является собрание компаньонов (рис. 3). По отношению к правлению оно обладает распорядительными полномочиями. Члены общества – потомки Франца Ханиела и его брата Герхарда. Число компаньонов в настоящее время составляет примерно 500 чел. и с новыми поколениями постоянно растет.

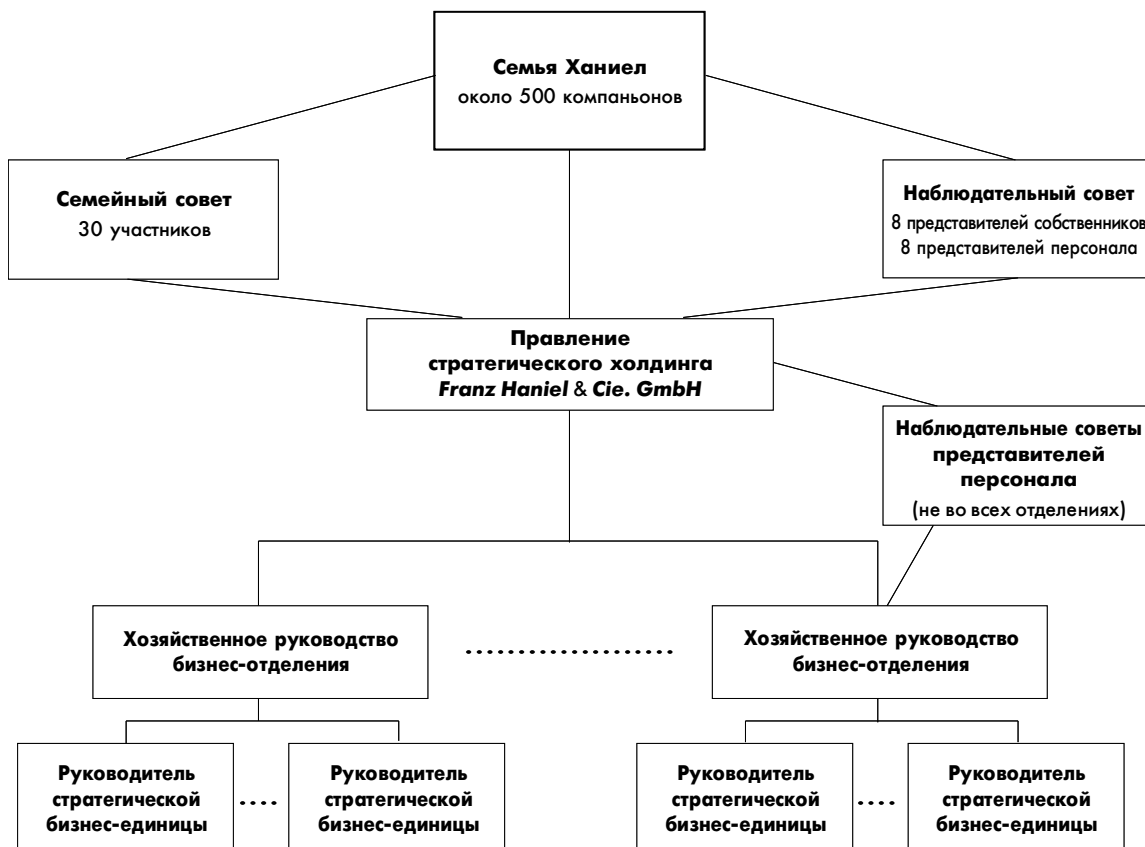


Рис. 3. Уровни управления в *Haniel-Gruppe*

Собрание компаньонов создает **семейный совет** из 30 чел., который не обладает правом давать распоряжения правлению и выполняет только совещательную функцию. Он способствует лучшим коммуникациям между компанией и собственниками. С 1917 г., момента основания общества *Franz Haniel & Cie. GmbH*, члены семьи Ханиел не входят в состав менеджмента. Семья оказывает влияние исключительно через своих представителей в наблюдательном совете и в особенности через его председателя.

**Наблюдательный совет** в соответствии с законодательством состоит из 8 представителей собственников и 8 представителей персонала. Председателем наблюдательного совета до сих пор всегда являлся член семьи Ханиел.

**Правление** стратегического управляющего холдинга *Franz Haniel & Cie. GmbH* состоит в соответствии с Уставом из нескольких человек, назначаемых наблюдательным советом. Члены правления несут коллективную ответственность за управление всеми предприятиями группы. Наряду с этой коллективной ответственностью каждый член правления отвечает за закрепленную за ним функциональную сферу деятельности. На рис. 4 представлена организационная структура стратегического управляющего холдинга.

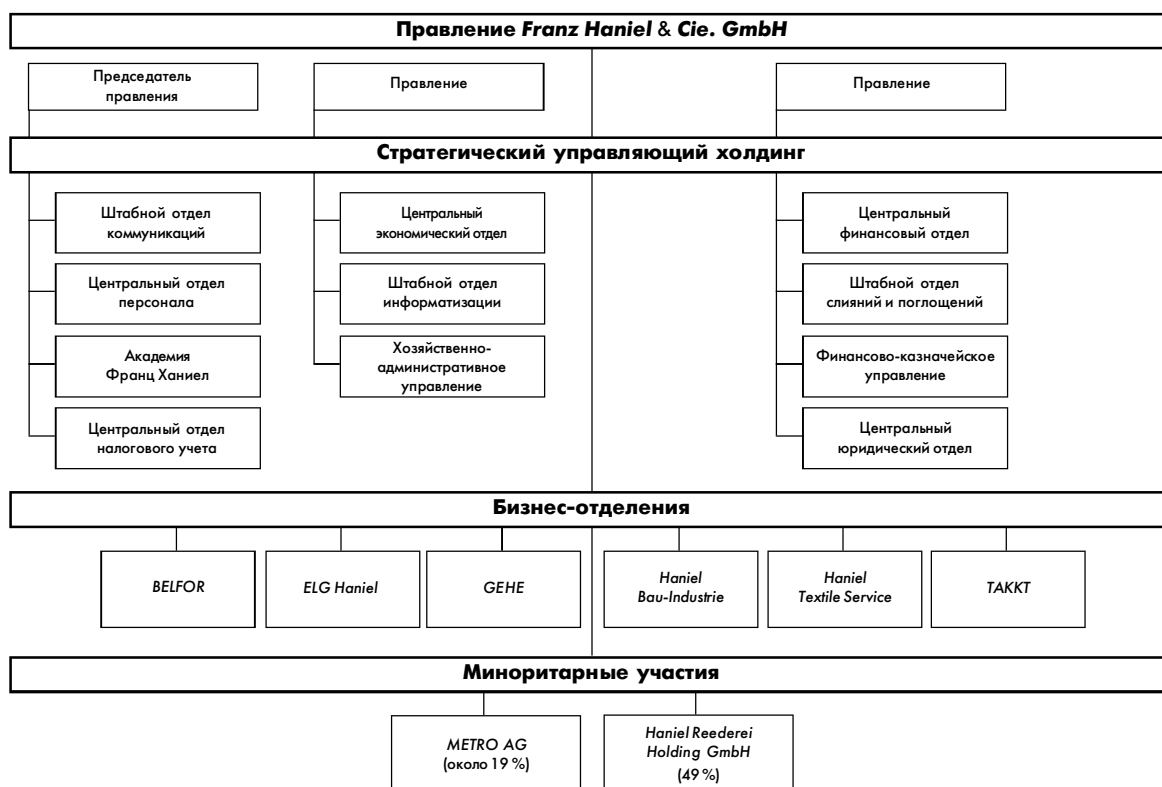


Рис. 4. Организационная структура концерна *Haniel*

Такие функциональные сферы деятельности, как экономика и организация производства, финансы, персонал, право и налоги, сконцентрированы в центральных отделах (ЗА). Кроме этого, существуют штабные отделы (СТА) и юридически самостоятельные сервисные предприятия. В обязанности председателя правления входит также организация работы и координация действий между правлением, с одной стороны, и наблюдательным советом, семейным советом и компаньонами – с другой.



Хозяйственное управление бизнес-отделениями концерна осуществляет правление *Franz Haniel & Cie. GmbH* или назначенный наблюдательным советом специальный орган (лицо). В его компетенцию входит оперативное управление отделением и его стратегическими бизнес-единицами.

## 2.2. Кооперация между уровнями управления

### 2.2.1. Формальная регламентация кооперации

Задачи и компетенция правления регулируются законодательством, договором о создании общества, а также изданным наблюдательным советом регламентом хозяйственной деятельности.

В соответствии с **регламентом хозяйственной деятельности** правление должно получать одобрение наблюдательного совета для своих действий, имеющих принципиальное или существенное значение. Далее правление должно своевременно и добросовестно информировать наблюдательный совет о хозяйственном развитии предприятия. Эта информация представляется по срокам и содержанию согласно установленной схеме. Председатель наблюдательного совета информируется о текущих делах и существенных событиях постоянно.

Задачи и ответственность менеджмента бизнес-отделений (*GF-UB*) определяются в соответствии с законодательством, договорами и **специальным регламентом хозяйственной деятельности**, издаваемым правлением *Franz Haniel & Cie. GmbH (VS-FH)*. Регламент содержит существенные положения о предоставлении информации отделениями, а также о преимущественных правах на одобрение, содействие и разъяснение, которыми должны быть наделены правление, центральные и штабные отделы стратегического управляющего холдинга.

Руководители бизнес-отделений регулярно информируют правление холдинга о хозяйственном развитии и событиях, имеющих существенное значение, путем предоставления ежемесячных отчетов, балансов, результатов проверок внутреннего аудита, а также о предполагаемых рисках в согласии с законом о контроле и транспарентности в предпринимательской деятельности (*KonTraG*). Правление холдинга определяет объем и форму представления текущей и периодической информации. Исключительной обязанностью отделений является предоставление информации об особенных событиях, к которым относятся:

- нарушения основных принципов ведения бухгалтерской отчетности и составления балансов, влекущие за собой существенные материальные последствия;
- незаконные действия, особенно в финансовой сфере;
- чрезвычайное положение в экономической сфере или в области персонала;
- несоблюдение жизненных интересов *Haniel*;
- намечающиеся негативные тенденции в развитии и убытки, имеющие по своему виду и объему особый характер.

В этой связи на контроллера бизнес-отделений возложены особые обязанности по отчетности, в сферу их персональной ответственности входит также контроль над соблюдением положений регламента хозяйственной деятельности.

Несмотря на самостоятельность руководства отделений, правление оставляет за собой или центральными и штабными отделами холдинга право на одобрение, содействие и разъяснение в отношении определенных случаев хозяйственной жизни. Эти преимущественные права, в особенности в отношении границ согласования, должны использоваться в таком объеме, чтобы не ограничивать до неприличия свободу принятия решений руководством отделений. В этой связи при подготовке проектов, подлежащих утверждению вышестоящими органами, руководство отделений проводит консультации с центральными

и штабными отделами холдинга до того, как предложение официально направляется на утверждение правлению. Центральным отделам передаются права на издание директив на уровне всего предприятия. В рамках своих директивных компетенций центральные отделы имеют право на получение информации и просмотр документации бизнес-отделений. Тем самым менеджмент отделений и центральные отделы стратегического управляющего холдинга решают общие задачи в кооперации. В случае расхождения мнений в ходе совместной работы окончательное решение принимает правление холдинга.

### 2.2.2. Практическое осуществление кооперации

В отношении письменной регламентации следует заметить, что она может не только не помогать совместной работе, но даже мешать ей, если отсутствует стремление к кооперации и коммуникациям на различных уровнях управления. Если же правление, центральные и штабные отделы холдинга выступают по отношению к менеджменту отделений в качестве **спарринг-партнеров**, то это означает, что заложена основа для плодотворной кооперации. Наполнение понятия спарринг-партнерства живым и убеждающим содержанием является главной задачей правления и сравнительно небольших, но высокопрофессиональных команд центральных и штабных отделов холдинга. Это обеспечивает единственно возможным образом непосредственное участие холдинга в делах отделений и получение наиболее глубоких знаний о проблемах стратегических бизнес-единиц отделений.

Близость к отделению обеспечивается, в сущности, через так называемые **ежеквартальные совещания**, на которых встречаются правление холдинга и руководители отделений. Основной темой обсуждения на ежеквартальном совещании является обмен информацией о текущем состоянии дел, изменениях во внешней среде и ходе реализации стратегических мероприятий, кроме того, представляются и обсуждаются актуальные проекты. Ежеквартальные совещания, проводимые как форум правления и менеджмента отделений по совместному обсуждению стратегических проектов, создают условия для непрерывного двустороннего информационного обеспечения топ-менеджмента.

С децентрализацией бизнес-отделений и концентрацией головной компании *Franz Haniel & Cie. GmbH* на стратегических задачах управляющего холдинга была создана организационная форма, представляющая хороший, компактный базис для дальнейшего развития концерна. Такая организационная форма мотивирует всех лиц, участвующих в принятии решения на различных уровнях управления, и позволяет говорить о *Haniel* следующим образом: **«Короткие информационные каналы и быстрое принятие решений – залог успеха предприятия»**.

## 2.3. Принципы хозяйственной политики и директивы – составные части управленческой философии *Haniel*

Существенными элементами философии управления в *Haniel* являются принципы хозяйственной политики, директивы по управлению и кооперации, а также по обеспечению качества и охране окружающей среды.

Из этих документов (и особенно из принципов хозяйственной политики) вытекают существенные требования к кооперации и коммуникации звеньев различных уровней управления концерна, являющиеся частью философии семьи Ханиел и существенным элементом системы управления концерном.

**Принципы хозяйственной политики** действуют с 1978 г. и составляют основу для настоящих и будущих действий персонала концерна. В преамбуле принципов в качестве главной предпринимательской цели *Haniel* постулируется **рост стоимости предприятия**: «Мы стремимся к постоянному повышению стоимости предприятия в интересах наших собственников и работников путем осуществления видов деятельности с распределенными рисками».

Корпоративные принципы концерна, в частности, включают:

- принципы рыночного поведения;
- принципы организации и планирования;
- принципы руководства;
- принципы политики в отношении персонала;
- финансовые принципы.

В этом находят свое выражение предпринимательское видение и базовая философия. В отношении управления в *Haniel* к особо важным принципам относятся следующие:

- Организационную структуру концерна составляют децентрализованные, приближенные к рынку, имеющие собственную динамику развития бизнес-отделения, а также централизованные подразделения, выполняющие управленческие и сервисные функции.
- В основе системы управления концерном лежат стратегическое планирование и согласование конкретных целей при систематическом контроле их достижения.
- В основе признания финансовых и других результатов деятельности должна лежать степень достижения согласованных целей.

**Директивы по управлению и кооперации** были внедрены в концерне *Haniel* в 1982 г. Они представляют собой цели и критерии менеджмента и регламентируют следующие области управленческой деятельности:

- стиль кооперационного управления;
- систему управления;
- делегирование задач и полномочий;
- обязанности руководителей и персонала по предоставлению информации;
- самостоятельность работников при поиске решений;
- оценку персонала;
- стимулирование персонала;
- разрешение конфликтов и преодоление препятствий;
- инструменты управления.

Наиболее важные принципы в системе управления концерном формулируются так:

- Наша система управления основывается на согласовании целей между руководителями и работниками.
- В ходе планирования определяются цели и мероприятия организационных единиц, которые становятся базой для формулирования персональных трудовых и результатных целей работников.
- Персональные цели должны быть ориентированы на способности работников.
- При согласовании целей одновременно делегируется ответственность за их достижение.
- Уровень достижения целей и успешности мероприятий контролирует и оценивает начальство. Это является критерием для расчета величины итогового вознаграждения руководителей.

Из этих положений видно, в какой мере принципы менеджмента и кооперации определяют систему управления и планирования в концерне *Haniel*.

**Директивы по обеспечению качества** содержат требования ко всему персоналу и в особенности к руководству о том, что выживание и рост предприятия должны основываться на конкурентоспособном качестве продуктов и услуг.

Исходя из признания защиты окружающей среды как основного способа сохранения условий жизни **директивы по защите окружающей среде** содержат правила поведения и ответственность работников и руководителей в этой области.

### 3. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ *Haniel*

#### 3.1. Развитие системы планирования на пути к стратегическому менеджменту

Во многих публикациях по планированию «путь к стратегическому менеджменту» описывается как процесс, состоящий из нескольких этапов (рис. 5). Несомненно, каждое предприятие в процессе развития своей системы планирования делает более или менее одинаковые шаги от простого годового бюджета к гармонизации стратегического планирования и управления.



Рис. 5. Многоступенчатое развитие планирования на предприятии

Также и в *Haniel* до 1974 г. применялись простые методы бюджетирования. Переход к качественно новой системе планирования был осуществлен путем включения в процесс всех тогдашних руководителей. Историю развития системы планирования в концерне можно представить в виде ряда этапов:

- 1975/76 Обучение планированию и управлению персоналом
- 1977 Создание рабочей группы по разработке системы оперативного и стратегического планирования
- 1978 Утверждение принципов хозяйственной политики и внедрение новой системы планирования
- 1982 Утверждение директив по управлению (регламента управления)
- 1984/86 Проект «*Haniel 2000*»
- с 1985 Последовательное внедрение основанной на планировании системы стимулирования руководителей (стратегической системы стимулирования)
- 1987 Дальнейшее развитие системы планирования:
  - оперативное планирование (бюджет и план на следующий год)
  - стратегическое планирование и управление
- 1990 Включение концепции акционерной стоимости в стратегическое планирование
- 1996 Интеграция анализа экономической добавленной стоимости в систему планирования и стимулирования

В 1975–76 гг. для руководителей концерна было проведено специальное обучение в области планирования и управления персоналом, в ходе которого они принимали непосредственное участие в разработке корпоративной системы планирования, так что каждый из них ощущает себя соавтором. Дополнительно к учебе была сформирована рабочая группа, разработавшая в течение 1977 г. систему планирования. Ее основные черты не потеряли своей актуальности и сегодня, они лежат в основе принципов хозяйственной деятельности и регламента управления концерном, утвержденных в 1978 г. правлением и внедренных в практику в 1982 г.

Глубина планирования казалась в то время очень большой; тем не менее складывалось впечатление, что при стратегическом планировании на пять лет не охватываются все аспекты рынков и внешней среды. Поэтому в 1984 г. был начат проект «*Haniel 2000*», направленный на более интенсивное и глубокое изучение экономических, политических и технологических аспектов внешней среды. В ходе работы над проектом должно было быть создано видение предприятия на 80–90-е годы и предложены стратегии и модели действий для менеджмента. Опыт этого проекта успешно использован и в действующей сегодня системе планирования и управления.

Одной из составных частей стратегического планирования и управления стала внедренная в 1985 г. после ряда экспериментов гибкая система стимулирования руководителей – стратегическая система стимулирования, которая позволила гармонизировать стратегическое мышление и действия. Опыт внедрения показал, что такая система стимулирования может быть успешна только тогда, когда оперативное и стратегическое планирование на предприятии сами достигают определенного качественного уровня, что позволяет ставить перед системой стимулирования определенные цели и контролировать их достижение. Говорить о внедрении гибкой стратегической системы стимулирования можно только, если спланированы ее этапы и промежуточные результаты, а их достижение может быть измерено.

В процесс постоянного качественного улучшения стратегического планирования с 1990 г. была включена работа над использованием в планировании концепции акционерной стоимости (*Shareholder-Value-Konzept*).

Особенность применения этой и других концепций, называемых также **стратегией повышения рыночной стоимости**, в *Haniel* состоит в том, что они внедрялись во всех бизнес-отделениях концерна и их стратегических бизнес-единицах, несмотря на то, что в то время, за исключением *GEHE AG*, акции ни одного из дочерних предприятий не котировались на бирже. В принципе это позволяло определять «внутрифирменную биржевую стоимость», а позднее – «стратегический вклад».

Для определения стратегического вклада в 1996 г. в системе планирования был введен показатель экономической добавленной стоимости (EVA), разработанный Стерном–Стюартом и мо-

дифицированный для применения в концерне *Haniel*. Показатель EVA должен свидетельствовать о вкладе в стоимость утвержденных в процессе стратегического планирования стратегий отдельных бизнес-отделений и их стратегических бизнес-единиц. С введением EVA в качестве базы для оценки переменной части вознаграждения руководителей и появлением возможности ведения так называемых сертификатов EVA по 600 менеджерам концерна была существенно расширена система вознаграждения и стимулирования. Четкая ориентация на внедрение показателей EVA внесла значительный вклад в создание стоимостно-ориентированного планирования и управления в *Haniel*.

История развития системы планирования и управления в *Haniel* свидетельствует о том, что этот процесс не статичен, а постоянно развивается с учетом новых знаний.

## 3.2. Взаимосвязь планирования и управления

Процесс планирования в *Haniel* является составной частью процесса управления, в который включены все уровни концерна.

Планирование – это процесс формирования желаний = Мышление  
Управление – это процесс формирования и реализации желаний = Действия

Планирование на предприятии и прежде всего стратегическое планирование – это процесс формирования желаемого видения предприятия в будущем, а реализация этого видения является ключевым предметом управления предприятием и особенно стратегического управления.

В *Haniel* планирование относится к задаче не штабных отделов, а руководителей. Конечно, подготовительные и консультационные работы выполняют штабные отделы, но определение основных направлений движения должно происходить в линейных подразделениях. Таким образом, когда речь идет о планировании, интегрированной частью этого мыслительного процесса всегда является следующий шаг – действие, превращение мышления в дела. Это относится не только к стратегическому, но и к оперативному планированию.

Стратегическое планирование и управление не относятся к делегируемым управленческим задачам высшего менеджмента.

Стратегическое и оперативное планирование в *Haniel* означает постоянный и очень простой поиск ответов на вопросы:

- Кто мы? Где мы находимся?
- Кем мы хотим быть? Чего мы хотим?
- Каким образом мы хотим достигнуть нашей цели?
- Как мы контролируем достижение целей?

В соответствии с этими вопросами для процесса планирования и управления характерны:

- систематический учет и оценка всей требуемой для планирования информации;
- систематическое установление целей и мероприятий;
- систематический пересмотр целей;
- систематический и постоянный контроль над достижением целей.

Всегда трудно систематизировать деятельность руководителей. Тем не менее они должны освободиться от перегрузки оперативными текущими проблемами и посвятить себя работе над аспектами будущего.

### 3.3. Основные принципы планирования

#### 3.3.1. Процесс планирования

Процесс планирования, кратко представленный на рис. 6, начинается в начале сентября, когда на совещании всех высших руководителей *Haniel* правление обнаруживает **целевые представления концерна** на следующий год.

Сразу же после этого до середины сентября бизнес-отделения составляют свои инвестиционные бюджеты, содержащие все планируемые в следующем году инвестиции отделений. Решение об инвестиционных бюджетах принимается правлением концерна в середине октября на так называемом **инвестиционном раунде** – третьем ежеквартальном совещании руководителей бизнес-отделений и правления. Утвержденные на этом совещании и одобренные наблюдательным советом **инвестиционные рамки** становятся существенным исходным показателем для начинающегося затем процесса планирования в бизнес-отделениях.

Время \ Уровни планирования	Правление холдинга	GF-UB	Оперативные единицы бизнес-отделений			
			Региональный руководитель	Руководитель NL	Руководитель отдела	Руководитель группы
<b>Начало сентября</b>	Опубликование целей концерна					
<b>До середины сентября</b>		Подготовка инвестиционного бюджета бизнес-отделений				
<b>Середина октября</b>	Инвестиционный раунд; принятие решения по инвестиционному бюджету					
<b>От октября до ноября</b>		Анализ, разработка и согласование целей и мероприятий оперативных единиц бизнес-отделения				
<b>Декабрь</b>	Плановый раунд и утверждение планов					
<b>При необходимости</b>	Стратегический раунд; согласование стратегических планов					

GF-UB – хозяйственное руководство бизнес-отделения  
NL – нижестоящие подразделения

Рис. 6. Процесс планирования во времени



С октября по ноябрь бизнес-отделения актуализируют **свои стратегические планы** и разрабатывают для оперативных подразделений в рамках уже **оперативного планирования** цели и соответствующие мероприятия. Стратегические и оперативные планы с соответствующими обоснованиями согласовывают и утверждают в декабре текущего года правлением концерна в ходе так называемого **раунда по планированию** (четвертое ежеквартальное совещание).

### 3.3.2. Принципы планирования

Из графика процесса планирования вытекают два простых принципа *Haniel*, которые можно назвать планированием, с одной стороны, «сверху вниз» (*top-down-prinzip*), а с другой – «снизу вверх» (*botton-up-prinzip*).

**Принцип планирования «сверху вниз»** выражается в том, что правление *Franz Haniel & Cie. GmbH* формулирует свои представления о целях концерна к началу процесса планирования на общеконцерновом совещании, что определяет границы действий для бизнес-отделений и стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Формулировкой целей правление задает основные направления развития концерна.

**Принцип планирования «снизу вверх»** состоит в том, что оперативные единицы бизнес-отделений разрабатывают свои цели и мероприятия в установленных рамках и согласовывают их с вышестоящими уровнями предприятия.

Поэтому планирование не должно быть «улицей с односторонним движением», т. е. задачи не должны спускаться только сверху вниз. Как показано на рис. 7, для эффективного решения проблем необходимо, чтобы на каждом уровне управления происходил обмен идеями как с нижестоящим, так и с вышестоящим уровнем.

Принцип разработки целей и мероприятий нижестоящим уровнем и последующим согласованием их с вышестоящим уровнем является существенным элементом кооперационного стиля управления.

### 3.3.3. Раунды по планированию

Ежегодно проходящие в декабре раунды по планированию служат для **презентации, обсуждения и согласования планов** бизнес-отделений и стратегических бизнес-единиц. В этих раундах принимают участие, с одной стороны, члены правления, а с другой – руководители отделений концерна. Для каждого бизнес-отделения проводится свой раунд.

Для успеха проводимых раундов по планированию важным являются следующие моменты:

- Нельзя создавать ситуацию театрального представления с небольшими числом актеров на сцене и с молчаливыми слушателями в зале.
- Нельзя просто принимать планы без их обсуждения.
- Должна быть дискуссия спарринг-партнеров с последующим согласованием целей.

Предметом декабрьских раундов являются стратегические и оперативные планы, а также так называемые специальные темы.

На плановых раундах правление и руководство бизнес-отделений прежде всего обсуждают актуализированные стратегические планы и основные этапы реализации стратегий. Исходя из анализа сегодняшней и ожидаемой в будущем ситуации во внешней среде бизнес-отделения, а также в зависимости от поставленных стратегических целей проверяется «действенность» запланированных проектов, например, слияний и поглощений, рассматриваемых в качестве основных вех реализации стратегии.



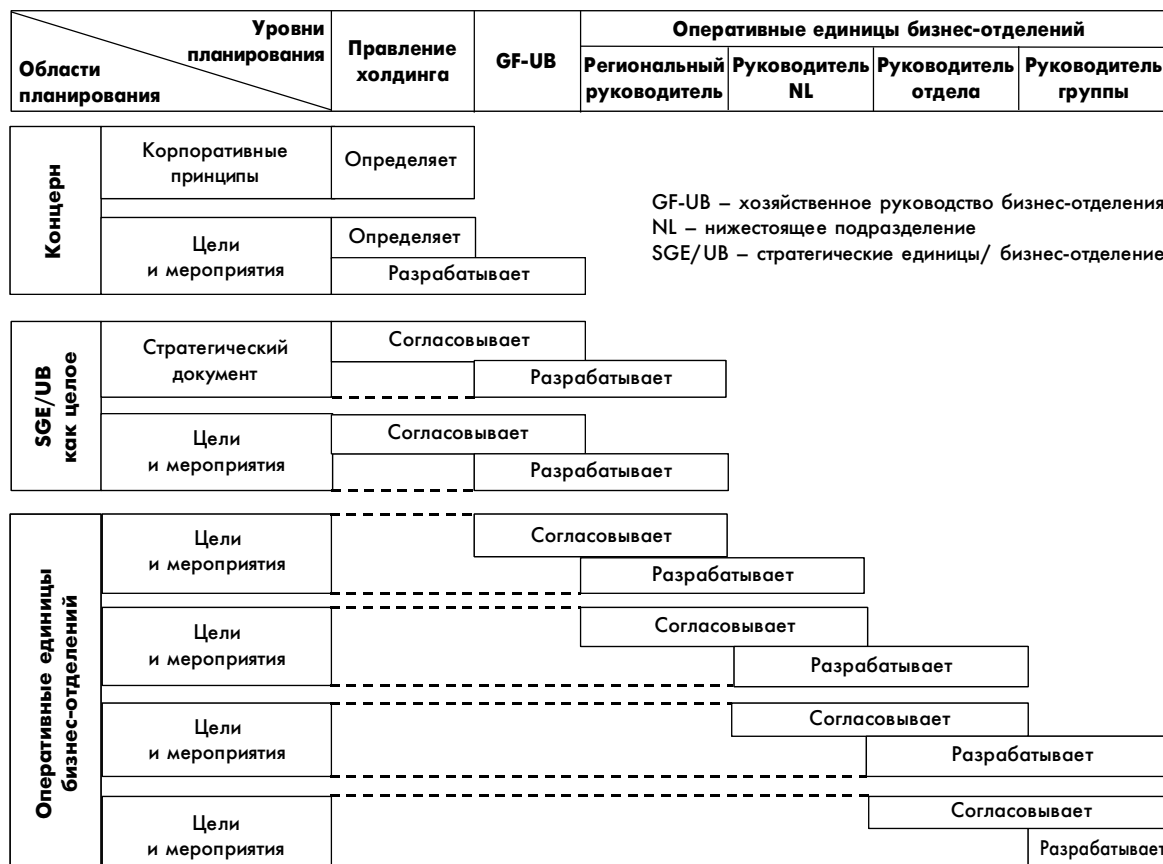


Рис. 7. Принципы планирования в концерне *Haniel*

Предметом обмена информацией между топ-менеджерами правления и бизнес-отделений на первых трех ежеквартальных совещаниях является уровень достижения основных вех, а также изменения во внешней среде отделений. Раунд по стратегическому планированию закладывает базу для последующих сравнений запланированных и фактических показателей.

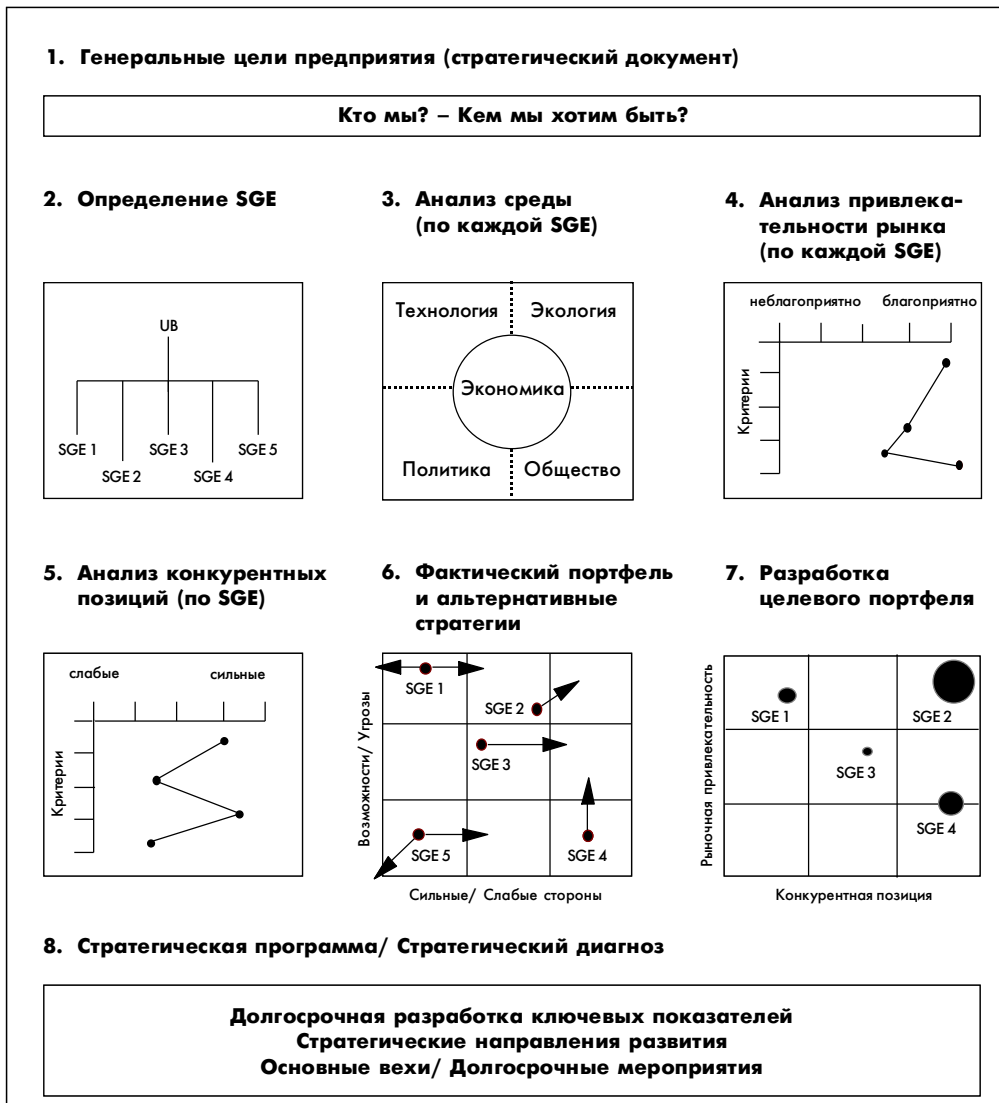
Вслед за стратегическими бизнес-отделения представляют свои **оперативные планы** в виде оперативных целей и мероприятий на ближайшие два года с соответствующими расчетами.

В ходе плановых раундов обсуждаются и специальные темы, формулируемые руководством концерна и имеющие важное значение для успешного будущего развития бизнес-отделений. Такие темы разрабатывают либо для конкретного отделения, либо для всех отделений, например «Влияние электронной коммерции», «Возможности и угрозы для бизнеса в Восточной Европе».

При существенном изменении рыночной ситуации наряду с плановыми раундами необходим специальный, так называемый **стратегический раунд**, на котором обычно обсуждаются стратегические альтернативы действий и утверждаются стратегические программы.

### 3.4. Стратегическое планирование

Процесс стратегического планирования в *Haniel* состоит из восьми этапов, показанных на рис. 8.



UB – бизнес-отделение  
 SGE – стратегическая бизнес-единица

Рис. 8. Этапы стратегического планирования

### 3.4.1. Разработка стратегического документа

На первом этапе стратегического планирования разрабатывают так называемый **стратегический документ**, содержащий анализ текущего положения бизнес-отделений и общие цели на пять пять лет (рис. 9). Поэтому стратегический документ может рассматриваться в качестве **генерального целевого плана**, куда включены исходные и желаемые стратегические позиции, которые необходимо достичь с учетом всех действующих корпоративных принципов. В этом документе даются ответы на следующие вопросы:

- Кто мы?
- Кем мы хотим быть?
- Каким образом мы хотим достичь нашей цели?

Далее должны быть рассмотрены точки зрения по следующим стратегическим целевым областям:

- Основные идеи и ключевые компетенции.
- Параметры рынков в разрезе регионов и сегментов потребителей.
- Основные продукты и услуги.
- Организационные изменения.
- Стратегии в области информации и персонала и др.

### 3.4.2. Определение стратегических бизнес-единиц

**На втором этапе** все виды деятельности бизнес-отделения, по которым в стратегическом документе были сформулированы генеральные цели, распределяют по **стратегическим бизнес-единицам**.

Критерием определения стратегической бизнес-единицы является наличие закрытой, четко отграниченной от других **продуктивно-рыночной комбинации** (ПРК), что подразумевает возможность разработки и реализации индивидуального стратегического плана. Это значит, что по каждой СБЕ должны быть четко определены рыночные и продуктовые цели и могут быть приняты требуемые для их достижения решения о привлечении ресурсов, методах организации, коммуникации и контроля. Стратегическое планирование в СБЕ должно проводиться независимо от других СБЕ.

После формирования стратегических бизнес-единиц их включают в сферу ответственности соответствующих бизнес-отделений. Тем самым устанавливается будущая **структура управления**. Наряду со структурой управления на втором этапе также фиксируется **правовая структура** бизнес-отделений. В *Haniel* действует принцип, согласно которому правовая и управленческая структуры в идеале совпадают. Это позволяет относить выручку и затраты самостоятельной в правовом отношении структурной единицы одновременно на соответствующую управленческую единицу (стратегическую бизнес-единицу). С реализацией принципа «**правовая структура = структура управления**» в *Haniel* созданы существенные предпосылки эффективного управления (см. рис. 9).

### 3.4.3. Анализ и прогноз внешней среды

После определения и утверждения стратегических бизнес-единиц на **третьем этапе** стратегического планирования проводят анализ нынешнего состояния внешней среды СБЕ и разрабатывают прогноз ожидаемых тенденций развития – **тренд**. Под трендом в *Haniel* понимают картину будущего, имеющую наибольшую вероятность наступления.

Start-O-Plan 2001/2002 **Стратегический документ P1**

UB: \_\_\_\_\_

**Кто мы? – Кем мы хотим быть?**

**Основные идеи/ Ключевые компетенции**

2000

2005

⋮

**Организационная стратегия**

2000

2005

Start-O-Plan 2001/2002 **Структура управления P2a**

UB: \_\_\_\_\_

**Наше бизнес-отделение состоит из следующих стратегических бизнес-единиц:**

```
graph TD; UB[UB] --- SGE1[SGE1]; UB --- SGE2[SGE2]; UB --- SGE3[SGE3]; UB --- SGE4[SGE4]; UB --- SGE5[SGE5];
```

Start-O-Plan 2001/2002 **Правовая структура P2b**

UB: \_\_\_\_\_

```
graph TD; A[ ] --- B[ ]; A --- C[ ]; A --- D[ ]; B --- E[ ]; C --- E;
```

Start-O-Plan 2001/2002 **Внешняя среда P3**

UB: \_\_\_\_\_ SGE: \_\_\_\_\_

**Потребности клиентов**

**Описание:**

**Тренд/ Выводы:**

⋮

**Структура конкуренции**

**Описание:**

**Тренд/ Выводы:**

⋮

**Воздействие государства**

Рис. 9. Упрощенные формы стратегического планирования на 2001–2005 гг.

При анализе и прогнозировании внешней среды руководствуются принципом систематического выявления и оценки изменений внешней среды СБЕ. Для этого прежде всего необходимо анализировать те факторы внешней среды, которые могут оказать существенное влияние на будущее развитие бизнеса.

Для целей анализа и прогнозирования внешней среды в *Haniel* был разработан специальный инструмент – «**радар внешней среды**», позволяющий изучать ее по определенным «**полям развертки**» (см. рис. 9):

- потребностям клиентов;
- структуре рынка сбыта;
- структуре конкуренции;
- опасности со стороны товаров-субститутов;
- воздействия государства;
- влияния технологий.

Результаты анализа и прогнозирования внешней среды используют впоследствии для оценки рыночной привлекательности и конкурентных позиций отдельных стратегических бизнес-единиц.

### 3.4.4. Анализ рыночной привлекательности и конкурентных позиций

На **четвертом этапе** стратегического планирования проводят анализ рынков стратегических бизнес-единиц на предмет выявления **угроз и возможностей**, соотношение которых собственно и определяет рыночную привлекательность. Анализ рыночных угроз и возможностей, являясь частью SWO T-анализа, проводится в *Haniel* по следующим критериям:

- емкость рынка;
- стадия жизненного цикла;
- стабильность структуры рынка;
- стабильность технологии;
- барьеры входа на рынок;
- барьеры выхода из рынка;
- зависимость от конъюнктуры;
- зависимость от ресурсов;
- зависимость от менеджмента;
- зависимость от государства;
- ситуация с рентабельностью;
- капиталоемкость.

Влияние каждого критерия на стратегическую бизнес-единицу должно оцениваться по девятиступенчатой шкале и комментироваться (рис. 10).

Исходя из построенного по результатам оценки профиля рыночных угроз и возможностей (рыночной привлекательности), по каждой стратегической бизнес-единице рассчитывают **затраты на привлечение собственного капитала**. Тем самым эта рыночная оценка становится для руководителей СБЕ в процессе стратегического планирования базой для определения затрат на привлечение собственного капитала. После согласования с центральными отделами экономики и финансов и с учетом параметров рынка капиталов этот показатель утверждается правлением холдинга.

Непосредственно после оценки рыночной привлекательности, на **пятом этапе** стратегического планирования проводят анализ собственных конкурентных позиций, цель которого состоит в выявле-



Start-O-Plan 2001/2002		Стратегический анализ/ SWOT			P4a/b
UB: _____ SGE: _____					
Привлекательность рынка (Возможности/ Угрозы)		Влияние на бизнес-поле			Комментарий: Оценка и заключение
		неблагоприятное --	0	благоприятное ++	
Емкость рынка Стадия жизненного цикла  Зависимость от конъюнктуры Капиталоемкость <b>Общая оценка</b>					
Конкурентная позиция (Сильная/ Слабая)		Влияние на бизнес-поле			Комментарий: Оценка и заключение
		слабое --	0	сильное ++	
Доля рынка Концентрация оборота (по продуктам)  Инновационный климат Уровень организации <b>Общая оценка</b>					
<b>Затраты на привлечение собственного капитала</b> (определяются на базе оценки рыночной привлекательности)			X%		

Рис. 10. SWOT-анализ и определение затрат на привлечение капитала

нии и оценке **сильных и слабых сторон** стратегических бизнес-единиц. Для этого каждая СБЕ сравнивается с **сильнейшим конкурентом** по следующим принятым в *Haniel* критериям:

- рыночная доля;
- концентрация оборота (по продуктам);
- концентрация оборота (по клиентам);
- качество продуктов и услуг;
- сила торговой марки;
- качество сбыта;
- качество внутренних процессов/ информации;
- квалификация персонала;
- рентабельность;
- использование мощностей;
- инновационный климат;
- уровень организации.

Оценку отдельных критериев проводят по девятиступенчатой шкале и снабжают комментарием. Существенный результат анализа состоит, с одной стороны, в интегрированной оценке собственно конкурентных позиций, а с другой – в определении будущих направлений работы по усилению сильных сторон и ликвидации слабых сторон СБЕ.

### 3.4.5. Разработка фактического портфеля и обсуждение стратегических альтернатив

На **шестом этапе** стратегического планирования на базе результатов оценки рыночной привлекательности и конкурентных позиции СБЕ разрабатывают фактический бизнес-портфель и рассматривают возможные стратегические альтернативы.

Фактические позиции соответствующих СБЕ описывают в так называемом **бизнес-портфеле *Haniel***, в котором основные факторы, влияющие на рыночную привлекательность и конкурентную позицию, представляют в ранжированной последовательности, что позволяет идентифицировать действительные критические факторы успеха. Далее выявляют факторы, ограничивающие нормальный рост бизнеса в целом или на определенных рынках, или по отдельным продуктам. Также выявляют узкие места на самом предприятии, ограничивающие желаемое развитие. Данный этап стратегического планирования имеет важное значение, поскольку от правильности интерпретации фактической стратегической позиции зависит правильность выбора целей на следующем этапе.

Исходя из сложившихся условий, т. е. актуальных позиций стратегических бизнес-единиц в портфеле *Haniel*, для них должны быть разработаны **альтернативные стратегии**. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

- Следует ли расти, конкурируя старыми продуктами на имеющихся рынках?
- Следует ли выходить на новые рынки со старыми продуктами?
- Следует ли внедрять новые продукты на старых рынках?
- Следует ли диверсифицироваться с новыми продуктами на новых рынках?
- Не следует ли рассмотреть вопрос о дезинвестировании какого-либо бизнеса?

### 3.4.6. Разработка целевого портфеля и определение основных стратегических направлений

**Седьмой этап** стратегического планирования включает разработку целевого портфеля для отдельных стратегических бизнес-единиц и определение основных стратегических направлений.

Предыдущие этапы создают базу для принятия наилучшего из возможных решений стратегического управления. Они позволяют выявить действительно сильные стороны предприятия, обладающие хорошим потенциалом, который можно укрепить и расширить, и, наконец, описать в бизнес-портфеле *Haniel* **целевую позицию**. Поскольку на рыночную привлекательность воздействовать нельзя, цели формулируют в отношении собственных конкурентных позиций. Целепостановка в значительной мере определяет желаемую позицию в бизнес-портфеле *Haniel*.

Для достижения целевой позиции необходимо определить основное стратегическое направление, т. е. набор мероприятий, обеспечивающий кратчайший путь достижения стратегической целевой позиции. В *Haniel* различают три принципиально разные основные стратегические направления:

- *Стратегия инвестирования/роста:*

Расширение имеющихся рыночных позиций путем усиления инвестирования.

- *Стратегия сохранения позиций/снятия сливок:*

Инвестиции и другие мероприятия осуществляются в объеме, достаточном для сохранения имеющихся рыночных позиций.

- *Стратегия дезинвестирования:*

Отказ в среднесрочном периоде от стратегической бизнес-единицы, что, однако, не означает полного прекращения инвестиций на возмещение основного капитала и вложения в расширение производства в СБЕ.

При определении основных стратегических направлений по каждой стратегической бизнес-единице необходимо ответить на следующие вопросы:

- Стали бы мы участвовать в подобном бизнесе, имея на момент принятия решения все те знания, которые мы имеем сейчас?
- Найдут ли еще покупателей продукты СБЕ через пять лет?
- Что представляет из себя рост сегмента наших покупателей?

Познание внутренних и внешних определяющих факторов, которые с учетом ожидаемых изменений во внешней среде сводятся к стратегическому позиционированию, должно лежать в основе мыслей и действий менеджмента. Менеджмент должен быть в состоянии поддерживать динамическое равновесие между внутренними способностями, структурами, процессами и узкими местами, с одной стороны, и внешними условиями и воздействиями – с другой.

### 3.4.7. Формирование стратегических программ

На **восьмом** и последнем этапе стратегического планирования разрабатывают и утверждают стратегическую программу, которая содержит показатели долгосрочного развития, стратегические направления и описание основных вех, по которым можно судить об эффективной реализации стратегии (рис. 11).

Start-O-Plan 2001/2002	Стратегический диагноз/ Основные вехи	P4																	
<b>UB: _____ SGE: _____</b>																			
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">Рыночная</div> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center; width: 150px; height: 100px;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> </div> <div style="margin-top: 10px; text-align: center;">             --    -    +    ++              Конкурентная позиция         </div> <div style="margin-top: 10px;"> <p><b>Комментарии и выводы по рыночной привлекательности:</b>              (с оценкой критических факторов успеха)</p> <p><b>Комментарии и выводы по конкурентной позиции:</b>              (с оценкой критических факторов успеха)</p> </div>										<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Показатели</th> <th style="padding: 5px;">HR* 2000</th> <th style="padding: 5px;">План 2005</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">                     Рыночная доля (в %)                      Оборот                      EBITA                      Результат до налогов                      Денежный поток                      Спрэд (в %)                      Капитал                      EVA                 </td> <td style="width: 150px;"></td> <td style="width: 150px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding: 5px;"> <b>Основные направления стратегического развития:</b>   <b>Основные вехи реализации стратегии:</b> </td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 10px;">*HR – ожидаемое выполнение плана</p>	Показатели	HR* 2000	План 2005	Рыночная доля (в %) Оборот EBITA Результат до налогов Денежный поток Спрэд (в %) Капитал EVA			<b>Основные направления стратегического развития:</b>  <b>Основные вехи реализации стратегии:</b>		
Показатели	HR* 2000	План 2005																	
Рыночная доля (в %) Оборот EBITA Результат до налогов Денежный поток Спрэд (в %) Капитал EVA																			
<b>Основные направления стратегического развития:</b>  <b>Основные вехи реализации стратегии:</b>																			

Рис. 11. Упрощенная форма разработки стратегической программы на 2001–2005 гг.



Показатели долгосрочного развития описывают в портфеле *Haniel* в концентрированном виде и в количественном выражении установленные целевые позиции. В стратегических программах *Haniel* используют следующие долгосрочные показатели:

- рыночная доля (в %);
- оборот (продажи);
- операционная прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации (ЕВІ ТА);
- результат до уплаты налогов;
- денежный поток;
- спрэд (в %);
- капитал;
- экономическая добавленная стоимость (EVA).

Наряду с показателями долгосрочного развития в программе представляют **основные стратегические направления**.

**Основные вехи** должны формулироваться не в виде оперативных мероприятий, а в форме ключевых терминов долгосрочных стратегических мероприятий и проектов. Из стратегической программы должен быть четко виден содержательный и временной ход реализации стратегии СБЕ. Этой цели и служат вехи осуществления стратегии, представляющие собой особенно важные промежуточные результаты и наглядно демонстрирующие основное направление развития СБЕ.

С заданием целевых показателей, основных стратегических направлений и вех реализации стратегии утверждается стратегическая программа, которая становится основной базой для дальнейшего оперативного планирования. При этом вехи выступают в качестве связующего звена между стратегическим и оперативным планированием.

## 3.5. Оперативное планирование

Основные цели оперативного планирования выводятся из стратегического плана. В *Haniel* оперативное планирование охватывает двухлетний период и включает следующие элементы:

- сравнение планового и фактического уровня достижения существенных целей и выполнения мероприятий;
- плановые предпосылки;
- оперативные цели и мероприятия;
- плановые расчеты;
- персональные трудовые и результатные цели работников;
- планирование персонала.

### 3.5.1. Сравнение планового и фактического уровня достижения существенных целей

В начале оперативного планирования по отдельным структурным единицам предприятия при помощи планово-фактических сравнений оценивают достижение целей и выполнение запланированных мероприятий текущего года (рис. 12). То есть еще по незавершившемуся текущему бюджетному году

уже сравнивают запланированное состояние с фактическим. Если какие-то оперативные цели и мероприятия осуществлены не в полной мере, то по ним должны быть представлены соответствующие обоснования. Цель планово-фактических сравнений, таким образом, заключается в определении степени достижения целей оперативного плана прошлого года.

<b>Start-O-Plan 2001/2002    Цели и мероприятия (план/ факт)    P5</b>		
<b>UB: _____    SGE: _____</b>		
Существенные цели на 2000	Мероприятия План 2000	Ожидаемое выполнение 2000
Цель А    12/00 	Мероприятие А 	Достижение цели А 
Цель F    09/00 	Мероприятие F 	Достижение цели F 
Цель Z    12/00 	Мероприятие Z 	Достижение цели Z 

<b>Start-O-Plan 2001/2002    Обзор условий    P6</b>	
<b>UB: _____    SGE: _____</b>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 10px;">Изменение цен</div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 10px;">Изменение объектов</div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Изменение издержек</div>	

Рис. 12. Упрощенная форма планово-фактических сравнений и условий планирования

### 3.5.2. Плановые предпосылки

К плановым предпосылкам вновь разрабатываемых оперативных планов относятся базовые данные как общего, так и специфического характера.

**Общие базовые данные** ежегодно представляются центральными отделами экономики, финансов, персонала, налогового учета холдинга. Они группируются по следующим темам:

- развитие конъюнктуры;
- тенденции динамики процентных ставок;
- прогнозы изменения валютных курсов;
- прогнозы роста издержек по оплате труда;
- изменение налоговых условий;
- проекты изменений в законодательстве.

Разрабатываемые бизнес-отделениями **специфические плановые предпосылки** касаются отдельных стратегических бизнес-единиц и включают в частности:

- закупочные и сбытовые цены;
- объемы сбыта и производства;
- виды и структуру издержек;
- внедрение особых методов и технологий;
- расширение мощностей, например, путем приобретения новых предприятий.

При отсутствии конкретных плановых предпосылок границы планирования размываются, а планово-фактические сравнения теряют свою информационную значимость. Поэтому плановые предпосылки позволяют собственно планировать и делают возможным содержательное обсуждение планов. При ожидаемых значительных колебаниях плановых предпосылок следует закладывать в плановые расчеты несколько **сценариев**, отражающих предельные положительные и отрицательные изменения плановых предпосылок.

### 3.5.3. Оперативные цели и мероприятия

Оперативные цели и мероприятия описывают в форме детального «**план-графика**» как задания различным функциональным подразделениям предприятия по реализации стратегической программы. В *Haniel* пытаются формулировать оперативные цели и мероприятия исключительно на базе вех, содержащихся в стратегических программах соответствующих СБЕ (рис. 13). Это гарантирует, что оперативные цели и мероприятия, логически следующие из вех, направлены именно на реализацию стратегий. Таким образом, увязка стратегических ключевых вех с оперативными целями и мероприятиями является своеобразным **мостом** между стратегическим и оперативным планированием. Чем лучше эта увязка, тем выше шансы на эффективную реализацию стратегической программы.

К оперативным целям и мероприятиям предъявляются следующие требования:

- они должны быть однозначными и понятными;
- они должны выражаться в количественных единицах измерения (объема, стоимости);
- они должны иметь временные границы.

Без выполнения этих требований нельзя будет в дальнейшем проводить планово-фактические сравнения. Цели должны быть достижимыми, а мероприятия – осуществимыми. Постановка нереальных задач бесполезна. Только баланс между вызовами и реальностью в смысле достижимости обеспечивает мотивацию к достижению целей.

### 3.5.4. Виды и структура плановых расчетов

Плановые расчеты охватывают наряду со специальными оперативными данными внутрипроизводственного (управленческого) учета оценку целей и мероприятий на базе плановых предпосылок. Плановые расчеты проводят на уровне предприятий холдинга, а также консолидируют по стратегическим бизнес-единицам и бизнес-отделениям. Они включают следующие основные виды:

- планирование инвестиций;
- планирование оборота и результата;
- планирование дивидендов;
- планирование баланса;
- планирование показателей.

Start-O-Plan 2001/2002		Цели и мероприятия P7	
UB: _____		SGE: _____	
Существенные цели на 2001/2002		Мероприятия по достижению целей 2001/2002	
<b>Веха А</b>			
Цель 1	до 09/01	Мероприятие 1	до 09/01
Цель 5	до 12/02	Мероприятие 5	до 12/02
<b>Веха Z</b>			
Цель 1	до 06/01	Мероприятие 1	до 06/01
Цель 3	до 12/02	Мероприятие 3	до 12/02

Рис. 13. Упрощенная форма разработки оперативных целей и мероприятий на 2001/2002 гг.

Структурно оперативные плановые расчеты одинаковы для всех временных периодов (см. на рис. 14 таблицу для оперативного планирования на 2001–2002 гг.).

Сравнение план/ факт		Сравнение план/ факт				
Факт	Факт	Бюджет	Ожидаемое выполнение	Бюджет старый	Бюджет	Бюджет
1998	1999	2000	2000	2001	2001	2002

↑ ..... ↑  
Смена планового цикла

Рис. 14. Общая структура формы для оперативного планирования

В двух первых столбцах таблицы показывают фактические значения по двум предыдущим годам. В третьем столбце приводят показатели бюджета на текущий год, которым в четвертом столбце противопоставляют (планово-фактическое сравнение) значения ожидаемого выполнения плана (позднее – фактического выполнения). В шестом столбце показывают значения бюджета на следующий год, которым противопоставляют значения старого бюджета (пятый столбец), сформированного на текущий год, исходя из планово-фактических сравнений прошлого года. В седьмом столбце показывают величины бюджета через один год.

Из структуры плановой формы видно, что в *Haniel* временной горизонт оперативного планирования составляет два года.

Для стратегических бизнес-единиц и отделений наряду с двухлетними проводят **плановые расчеты на пять лет**. Их цель состоит в обеспечении возможности отражения результатов стратегического планирования (с пятилетним плановым горизонтом) в монетарном виде. Показатели следующих за двумя бюджетными годами третьего, четвертого и пятого годов базируются на оценках руководителей бизнес-отделений, и реализуют тем самым принцип планирования «сверху-вниз».

#### 3.5.4.1. Планирование инвестиций

Предмет оперативного инвестиционного планирования составляют согласованные и имеющие значение с точки зрения баланса объемы инвестиций. Ориентиром являются инвестиционные рамки, утверждаемые в октябре правлением и наблюдательным советом холдинга.

В *Haniel* под инвестицией понимают любой прирост основных средств. Соответственно в представляемых инвестиционных планах выделяют инвестиции в нематериальные и материальные активы, а также в финансовые активы.

#### 3.5.4.2. Планирование оборота и результата

Планирование оборота (продаж) и результата в *Haniel* в виде **ключевых технико-экономических показателей** прибылей и убытков показано на рис. 15. Решающим является идентичность расчетов прибылей и убытков для целей планирования, отчетности и составления баланса, чем обеспечивается формальная и содержательная идентичность внутреннего и внешнего учета и отчетности.

В целях повышения информационной значимости внутригодовых планово-фактических сравнений для лучшего планирования на следующий год данные плановых расчетов прибылей и убытков первого бюджетного года могут быть приведены по годовым отрезкам с учетом сезонности. Соответственно для первого бюджетного года показатели оборота и результата планируют **с учетом сезонности**, что повышает точность расчетов по бизнес-процессам.

#### 3.5.4.3. Планирование баланса

Балансовое планирование для подразделений, составляющих собственный баланс, представлено на рис. 16. Позиции баланса в значительной мере подвижны: данные на начало года, дополненные потоковыми данными, например, о притоках и оттоках активов, образуют данные на конец года.

Подвижные данные, например, по инвестициям, берут из инвестиционных планов, но чаще из плана прибылей и убытков (амортизация, отчисления, резервы и т. п.). Включаемые в баланс подвижные данные должны соответствовать данным из других планов.

Счет прибылей и убытков		Планирование оборота/ результата		UB: ____ SGE: ____ NL: ____		Отчетный, бюджетный и плановый периоды				
<b>010</b>	<b>Оборот (продажи)</b>									
049	Валовой доход									
<b>059</b>	<b>Общий доход предприятия</b>									
069	Затраты на персонал									
072	Амортизация основных средств и концессий (НМА)									
088A	Другие производственные затраты и налоги									
<b>089A</b>	<b>Операционный результат/ EBITA</b>									
073	Амортизация гудвила									
<b>089A</b>	<b>Операционный результат/ Операционная EBIT</b>									
099	Доход от участия в капитале других предприятий +/- доход от процентов									
<b>149</b>	<b>Результат от основной деятельности</b>									
178	Результат									
<b>179</b>	<b>Годовой излишек/ дефицит до вычета налогов</b>									
189	Подоходный налог и налог на доходы									
209	Годовой излишек/ дефицит									

Рис. 15. Сокращенная форма планирования оборота и результата

Планирование баланса		UB: ____ SGE: ____ NL: ____		Отчетный, бюджетный и плановый периоды					
<b>АКТИВ</b>									
409	Нематериальные активы								
419	Материальные активы								
429	Финансовые активы								
<b>439</b>	<b>Основные средства</b>								
<b>479</b>	<b>Оборотные средства</b>								
<b>499</b>	<b>Балансовый итог</b>								
<b>ПАССИВ</b>									
529	Собственный капитал								
538	Специальные статьи с резервами								
<b>539</b>	<b>Акционерный капитал</b>								
567	Долгосрочный заемный капитал								
<b>568</b>	<b>Долгосрочный капитал</b>								
585	Краткосрочный заемный капитал (процентный)								

Рис. 16. Сокращенная форма планирования баланса

## 3.5.4.4. Планирование показателей

Форма для представления плановых показателей (рис. 17) содержит свод показателей из частных планов: оборота и результатов, инвестиций и баланса. Дополнительно приводят показатели экономической добавленной стоимости (EVA) с существенными влияющими факторами, а также так называемые «показатели по согласованию» (*covenants*).

<b>Основные показатели (сокращенный перечень)</b>		<b>УВ: _____</b>			
		<b>Отчетный, бюджетный и плановый периоды</b>			
<b>Калькуляция прибылей и убытков</b> (см. рис. 15)					
<b>Внутреннее финансирование/ Баланс</b>					
075	Амортизация				
315	Инвестиции				
330	Денежный поток				
335	Свободный денежный поток				
<b>Показатели по согласованию</b>					
863	Доля собственного капитала				
866	Период погашения задолженности (в годах)				
871	Лeverедж				
872	Степень покрытия процентов				
<b>Вклад в стоимость</b>					
660	Отдача на капитал г (в %)				
665	Спрэд г-с (в %)				
670	Экономическая добавленная стоимость (EVA)				
<b>Работники</b>					
710	Оборот в расчете на одного работника				
720	Затраты на персонал в расчете на одного работника				
622	Затраты на персонал/ Валовой доход (в %)				
<b>Рыночная стоимость собственного капитала</b>					

Рис. 17. Показатели бизнес-отделения

В *Haniel* под показателями по согласованию понимают четко определенный коридор предельных значений ряда показателей, определяющий рамки действий для отдельных бизнес-отделений, в частности:

- Период погашения задолженности (= Чистая задолженность / Денежный поток);
- Доля собственного капитала (собственный капитал в % от балансового итога);
- Степень покрытия процентов (= EBIT / Чистые затраты на проценты),
- Лeverедж (= Чистая финансовая задолженность / Собственный капитал).

### 3.5.5. Индивидуальные трудовые и результатные цели

Руководитель и работник согласовывают персональные цели по работе и результатам. На рис. 18 представлена форма планирования персональных заданий и результатов для руководителей ниже уровня руководства бизнес-отделением, однако она подходит (по крайней мере для разработки персональных трудовых целей) и для других уровней управления. Процесс разработки персональных целей происходит в ходе индивидуальной беседы непосредственного руководителя и подчиненного, после чего согласованные цели должны быть письменно зафиксированы. Аналогично происходит и процесс выработки и согласования целей по результатам, в качестве которых устанавливают минимальные и максимальные значения показателей годовой прибыли до уплаты налогов или денежного потока.

Start-O-Plan 2001/2002	Персональные трудовые цели	P90	
UB: _____ SGE: _____ NL: _____  ФИО: _____			
Цели на 2001 (с указанием сроков)	Кoeffи- циент значи- мости	Выпол- нение X%	$\Sigma$
Цель А до 30.06.2001	0,5	100	50
⋮			
Цель Z до 31.12.2001	0,5	110	55
	1,0		105
Результат:			105 %
70 % = по существу ни одна цель не достигнута 100 % = все цели достигнуты 130 % = все цели значительно перевыполнены			

Start-O-Plan 2001/2002	Цели по результатам	P91
UB: _____ SGE: _____ NL: _____  ФИО: _____		
<b>Показатели результата на 2001</b> (Годовая прибыль перед уплатой налогов/ Денежный поток)		
<b>Запланировано:</b>		
_____ = <b>100 % бонус</b> _____ = <b>Min. бонус</b> _____ = <b>Max. бонус</b>		
<b>Фактически достигнуто:</b>		
<b>Комментарии по достижению целей:</b>		

Рис. 18. Упрощенная форма оперативного планирования персональных трудовых и результатных целей на 2001/2002 гг.

В плановой форме по персональным трудовым целям должны быть представлены только важнейшие персональные цели на бюджетный год, причем такие, чтобы их достижение можно было измерить. Главным образом принимаются цели, в чистом виде не являющиеся целями результатов, но оказывающие позитивное влияние на их достижение. По каждой цели устанавливают сроки их достижения и **коэффициенты значимости** задач, что позволяет работнику постоянно ориентироваться на важнейшие задания. Достижение более значимых целей влияет и на итоговое вознаграждение работника. Система вознаграждения руководящих кадров рассмотрена в главе 4.



При согласовании целей важным является то, что персональные задания и результаты выводятся из оперативных целей и мероприятий стратегических бизнес-единиц, чем достигается **сквозной характер целей** на различных уровнях управления. Это является также существенной предпосылкой для вовлечения в процесс слаженного целеобразования как можно большего числа работников.

### 3.5.6. Планирование персонала

Другим важным элементом оперативного и стратегического планирования, а следовательно, и системы управления в *Haniel* является планирование персонала в разрезе количественной потребности и квалификации работников (рис. 19).

К стратегическим управленцам относят тех руководителей в отдельных стратегических бизнес-единицах и отделах, которым по плечу соответствующий уровень поставленных задач. Для разных задач требуются различные типы менеджеров. Исходя из этого ежегодно разрабатывается **план потребности в персонале**, разделенный по функциональным группам.

Наряду с планированием потребности в персонале разрабатывают **план развития персонала**, в котором планируют в основном мероприятия по развитию имеющихся кадров, а также резерва руководителей. Планирование развития персонала является в *Haniel* важным элементом системы планирования, поскольку в концерне действует принцип замещения руководящих должностей прежде всего собственными кадрами.

Start-O-Plan		Планирование				P92
2001/2002		потребности в персонале				
UB: _____		SGE: _____				
Функциональные группы	Фактическое наличие	Прогноз – план				
		-	+/-	+	=	
	____.2000:					
	01.01.2001:					
	01.01.2002:					
	01.01.2003:					
	01.01.2004:					
	01.01.2005:					
						
-	=	Выбытие				
+/-	=	Потребности в замене				
+	=	Новые потребности				
=	=	Наличие на 31.12				


Start-O-Plan		Повышение квалификации		P95
2001/2002		руководящих работников		
UB: _____		SGE: _____		
Руководители, обязанные повысить квалификацию:				<input type="text"/>
Число руководителей, повышающих свою квалификацию в 2001:				<input type="text"/>
Запланировано учебных дней в 2001:				<input type="text"/>
Минимально требуемое число учебных дней:				<input type="text"/>
План = Число обучаемых × 5 дней				
		Учебные дни		<input type="text"/>

Рис. 19. Некоторые формы планирования персонала на 2001/2005 гг.

### 3.5.7. Взаимосвязь форм оперативного планирования

Связи между плановыми формами, используемыми в оперативном планировании, показаны на рис. 20.

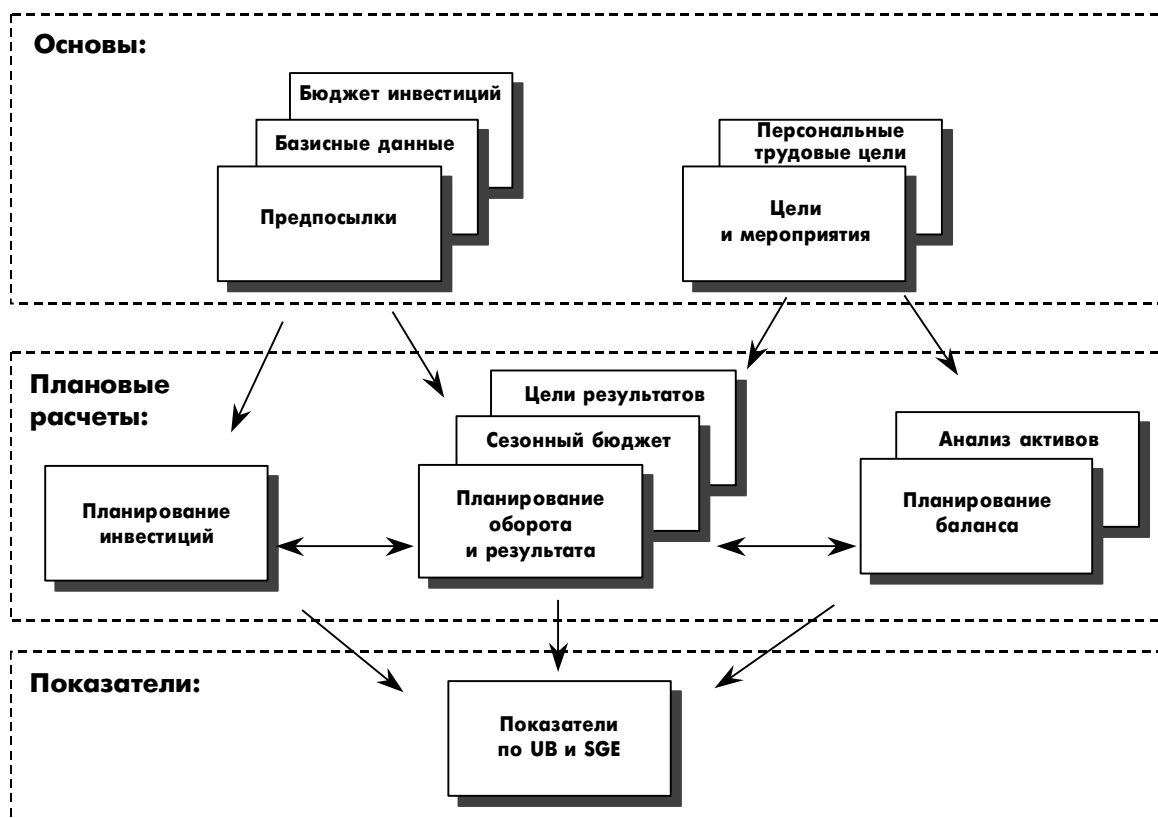


Рис. 20. Взаимосвязь форм оперативного планирования

## 3.6. Общеконцерновое и финансовое планирование

После того как децентрализованным образом разработаны стратегические и оперативные планы бизнес-отделений, штаб-квартира управляющего холдинга *Franz Haniel & Cie. GmbH* централизованно разрабатывает общеконцерновый план, финансовый план и бизнес-портфель концерна *Haniel*.

### 3.6.1. План концерна

План концерна содержит **важнейшие плановые задачи** бизнес-отделений и концерна в целом. В частности, наиболее объемные инвестиции и дезинвестиции, которые не были отражены в стратегических и оперативных планах отделений или относятся ко всему концерну. Далее в концерновый план включают актуальные величины ожидаемого выполнения плановых показателей, бюджет инвестиций и т. п. План концерна является **скользящим**, его постоянно пополняют обновленными плановыми данными бизнес-отделений и централизованных служб. Вместе с концерновым планом разрабатывают различные сценарии развития концерна.

Важным результатом разработки плана концерна также является представление в нем динамики развития «показателей по договоренности» (*covenant*). Входные показатели и структура плана концерна представлены на рис. 21.

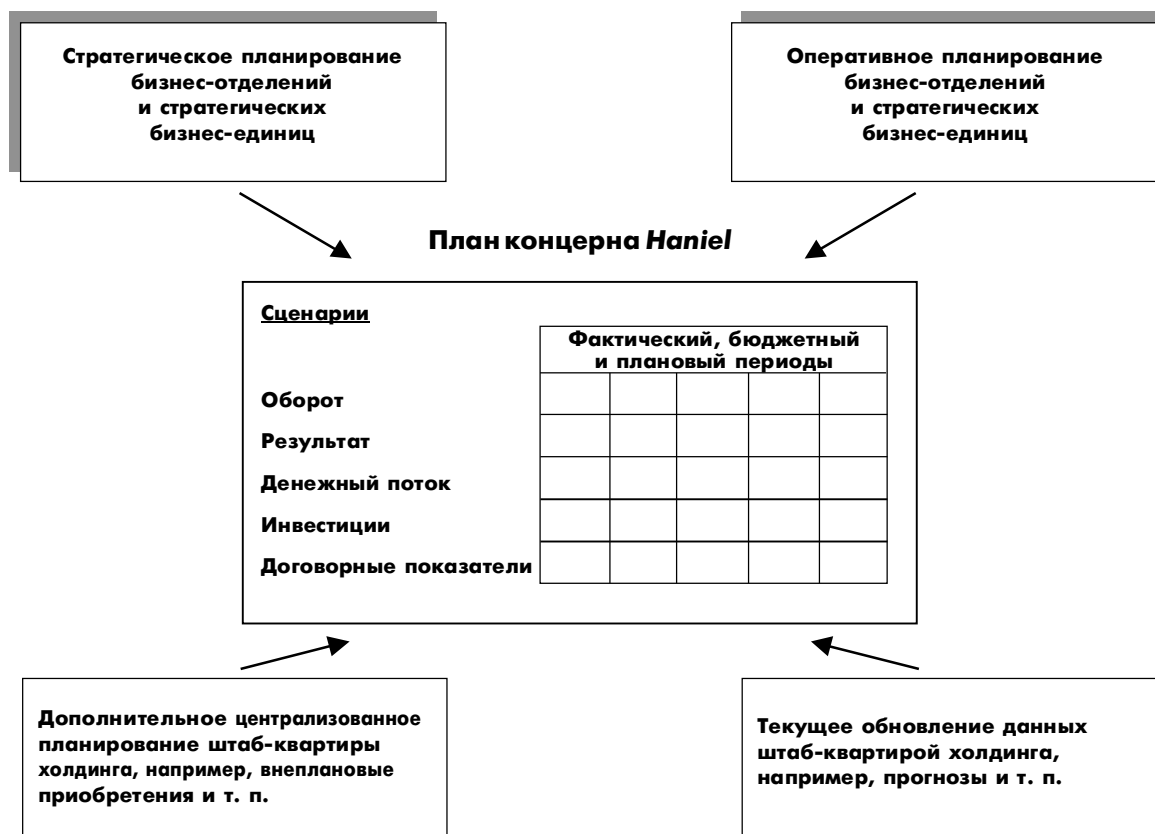


Рис. 21. Общеконцерновый план *Haniel*

### 3.6.2. Финансовое планирование

По аналогии с планом концерна разрабатывают и финансовый план. Финансовая служба холдинга составляет на основе планов бизнес-отделений и штаб-квартиры **финансовый план** концерна *Haniel*. Финансовое планирование состоит из следующих этапов:

- определение потребностей в финансовых средствах и кредитных линиях;
- фиксация и описание финансовых критериев (показателей по согласованию) для холдинга в целом, бизнес-отделений и штаб-квартиры;
- разработка и контроль бюджетом процентных платежей и поступлений холдинга.

Финансовый план составляется на пять лет с детальной расшифровкой финансовых потребностей на первые 12 месяцев.

Наряду с финансовым планированием финансовая служба холдинга занимается **управлением ликвидностью и кредитования**, в том числе согласованием кредитных договоров, анализом и структурированием финансирования (включая лизинг) для холдинга в целом, а также курированием бизнес-отделений в сфере внутреннего и зарубежного финансирования.

### 3.6.3. Бизнес-портфель концерна

Разработку концернового бизнес-портфеля осуществляет централизованно штаб-квартира холдинга. В бизнес-портфеле все отделения позиционируют при помощи системы критериев, характеризующих возможности-угрозы и сильные-слабые стороны отделений. В качестве критериев в *Haniel* используются:

- рыночная привлекательность и конкурентные позиции;
- рост рынка и объемы инвестиций;
- рост капитала (в %) и спрэд (в %) [портфель экономической добавленной стоимости, EVA].

Портфельное представление, являясь вспомогательным аналитическим инструментом, обеспечивает наглядность представления определенных влияющих факторов, что позволяет всем участникам обсуждения понимать суть дела. Из бизнес-портфеля видно, в каких стратегических направлениях хочет развиваться концерн в целом и бизнес-отделения. Такому диверсифицированному концерну, как *Haniel*, с большим количеством отделений и стратегических бизнес-единиц, подобная наглядная презентация позволяет вносить ясность в позиции отдельных бизнес-отделений.

## 4. СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В *Haniel*

### 4.1. Вознаграждение за достижение целей и вклад в стоимость

В принципах хозяйственной политики и в директивах по управлению и сотрудничеству *Haniel* записано, что признание индивидуальных достижений в концерне имеет высокую значимость. Критерием этого является достижение согласованных в процессе планирования целей. Признание индивидуальных результатов отражается на вознаграждении работника в зависимости от уровня его ответственности через уровень достижения целей и/ или полученный вклад в стоимость.

Созданная в 1985 г. система вознаграждения руководящих кадров *Haniel* постоянно совершенствовалась, однако ее суть не менялась. В 1996 г. в нее был включен в качестве общеконцернового критерия стимулирования показатель экономической добавленной стоимости (EVA). Установление связи между динамикой экономической добавленной стоимости и уровнем вознаграждения руководителей создало стимул к стоимостно-ориентированному управлению внутри концерна *Haniel*.

Общая сумма вознаграждения руководителей в *Haniel* складывается из постоянной и переменной, зависящей от результатов, частей. К постоянной части вознаграждения относится согласованный месячный оклад. Переменная часть может, в зависимости от занимаемой менеджерской позиции, состоять из премии за произведенную работу, бонуса за экономический результат и стратегического бонуса. В принципе чем выше уровень ответственности за результат, тем выше доля переменной части вознаграждения. Для топ-менеджеров концерна переменная часть вознаграждения в совокупном годовом доходе может достигать до двух третей.

**Премия за выполненную работу** руководителю определяют по уровню достижения им индивидуальных трудовых целей, вытекающих из оперативных целей и мероприятий соответствующих организационных подразделений, за которые он несет ответственность. Таким образом, трудовые цели, с точки зрения руководителя, скорее выступают как персональные задачи. Они оказывают влияние на достижение финансового результата, но в то же время не выражаются в целевых показателях финансового результата.

**Бонус за результат** определяют на основе соотношения между показателями фактической и запланированной годовой прибыли до вычета налогов или денежного потока.

**Стратегический бонус** рассчитывают исходя из показателя фактического увеличения экономической добавленной стоимости за год организационной единицей, возглавляемой соответствующим менеджером. Таким образом, при помощи стратегического бонуса стимулируется стоимостно-ориентированное управление и его цель – повышение стоимости бизнеса. Поскольку величина стратегического бонуса зависит от прироста величины экономической добавленной стоимости, то менеджмент и собственники предприятия несут довольно сопоставимые риски.

## 4.2. Модель участия на базе экономической добавленной стоимости

С включением в 1996 г. показателя экономической добавленной стоимости в систему планирования и управления встал вопрос, как наряду с обычными переменными может использоваться стоимостно-ориентированное вознаграждение руководителей за участие в повышении стоимости возглавляемых ими организационных единиц и тем самым за вклад в успех концерна в целом. Желание руководства холдинга в целях закрепления на практике идеи **стоимостно-ориентированного управления** привлечь к участию в росте стоимости бизнеса хозяйственно самостоятельных организационных единиц их руководителей было реализовано при помощи разработанной и внедренной в 1997 г. так называемой модели участия на базе EVA.

**Модель участия на базе EVA**, являясь разновидностью модели инвестирования, позволяет руководителям использовать в качестве вложений вместо собственных денежных средств так называемые **EVA-сертификаты**. Эти EVA-сертификаты эмитируются стратегическим управляющим холдингом *Franz Haniel & Cie. GmbH*, управляющими компаниями бизнес-отделений, а также отдельными стратегическими бизнес-единицами и, по сути, представляют собой номинированные в евро именные долговые обязательства, в соответствии с которыми выпустившее их предприятие (эмитент) обязуется выплатить по истечении определенного срока владельцу рассчитанную сумму. При этом не гарантируются ни минимальная доходность, ни возврат вложенной суммы. Таким образом, EVA-сертификат, так же как и акции, относится к рискованным ценным бумагам. Доход по сертификату зависит от его курсовой стоимости на день погашения, которая, в свою очередь, ориентируется на динамику экономической добавленной стоимости. Держатель сертификата тем самым принимает участие как в позитивном, так и в негативном развитии показателя EVA. Так как под курсовой стоимостью EVA-сертификата понимается некая условная стоимость, то сертификаты можно считать своего рода «акциями-фантомами».

Несмотря на то что *Haniel*, будучи семейным предприятием, не котируется на бирже, модель участия на базе EVA позволяет руководителям получать доход от **роста стоимости**, обеспеченного их собственными предпринимательскими действиями. В этом смысле модель участия на базе EVA является не только элементом системы стимулирования руководителей, но и важным инструментом стоимостно-ориентированного управления в концерне *Haniel*.

## **5. ОТЧЕТНОСТЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В *Haniel***

### **5.1. Требования к отчетности**

Для того чтобы отчетность выполняла свое предназначение, к ней предъявляются следующие требования:

- соответствия организационной структуре предприятия, ее различным уровням и оперативным единицам;
- однозначного соответствия структуры плановых и фактических данных;
- неизменности форм для стандартных отчетов;
- возможности составления специальных отчетов при нестандартных изменениях (исключительная отчетность);
- иметь простую и понятную структуру;
- быстро предоставляться в распоряжение заинтересованных в ней лиц;
- обеспечивать эффективную поддержку менеджмента на различных уровнях предприятия;
- выполнять функцию системы раннего предупреждения о возникающих рисках;
- содержать количественные показатели или качественные свидетельства, позволяющие измерять уровень реализации стратегических целей децентрализованными организационными единицами.

Действующая в *Haniel* система отчетности построена в соответствии с этими требованиями.

### **5.2. Объем и содержание отчетности**

#### **5.2.1. Уровни отчетности**

Объем отчетности зависит от глубины структурирования концерна, отделений и стратегических бизнес-единиц. При этом каждое юридически самостоятельное подразделение в любом случае является также и субъектом отчетности. Ежемесячные данные от отдельных предприятий консолидируют на уровне стратегических бизнес-единиц и отделений и далее интегрируют в штаб-квартире по концерну в целом. Принципиально важным является контроль над объемом отчетности при помощи необходимой степени агрегирования и аккумуляции на каждом уровне с целью наилучшего соответствия задачам управления.

## 5.2.2. Стандартные отчеты

В *Haniel* существуют различные виды отчетов, передаваемых с разной частотой бизнес-отделениями штаб-квартиры холдинга, в частности:

- телеграмма из бизнес-отделений;
- прогноз;
- отчет об осуществлении инвестиций;
- отчет о наличии персонала;
- отчет о результатах внутреннего аудита;
- полугодовой отчет;
- годовой отчет.

**Ежемесячная телеграмма** представляется бизнес-отделениями в штаб-квартиру холдинга к 15-му числу следующего за отчетным месяца. В ней содержатся:

- данные из счета прибылей и убытков;
- неформальная информация об актуальных изменениях во внешней среде, в особенности о рынке и конкуренции;
- информация о внутренних процессах, например, расширении сбытовой сети;
- индивидуальные показатели бизнес-отделения, дающие представление об эффективности его бизнес-процессов и оперативности реализации стратегии.

Кроме того, индивидуальные показатели бизнес-отделения должны по возможности служить индикаторами раннего предупреждения о рисках, являясь элементом общеконцерновой системы раннего предупреждения. Один из разделов телеграммы бизнес-отделения должен содержать показатели, отражающие развитие специфических для отделения ключевых процессов и сфер деятельности, имеющих особенно важное значение для успешного развития его организационных единиц.

**Прогнозы** разрабатываются в *Haniel* три раза в год. Первый прогноз ожидаемого выполнения плана за первую половину года делается в марте. Во втором прогнозе, представляемом в августе, определяют ожидаемое выполнение плана по прибылям и убыткам, а также годовому балансу. Третий, заключительный прогноз ожидаемого выполнения годового плана составляют в ноябре. Наряду с количественными данными в прогнозе дается качественный анализ и актуализируется информация о внешних и внутренних процессах.

**Отчет о состоянии процесса инвестирования** предоставляется четыре раза в год. При этом в центре находится вопрос, какая часть из запланированного на текущий год объема инвестиций уже осуществлена и когда должны быть активированы оставшиеся инвестиции. Отчет о процессе инвестирования образует базу для внутригодového технико-экономического, балансового и финансового планирования. При этом определяется также финансовая структура всего концерна и бизнес-отделений, необходимая для выполнения установленных показателей по соглашению (*covenant*), а также динамики денежных потоков.

Раз в квартал бизнес-отделения отчитываются по существенным результатам **внутренней аудиторской проверки**, которая проводится в соответствии с планом аудиторских проверок, составляемым ежегодно и представляющим собой основу для внутригодových планово-фактических сравнений.

В **полугодовом отчете** бизнес-отделения (локальные концерны) приводят анализ балансовых результатов за полгода, чем создают основу для составления общеконцернового полугодового отчета.

Годовые отчеты юридически самостоятельные предприятия концерна *Haniel* представляют в январе следующего за отчетным годом. Затем в феврале данные этих отчетов сводятся в годовые отчеты бизнес-отделений и концерна.



Решающим фактором для успешного функционирования системы отчетности является соответствие структуры отчетности и планирования в той мере, в которой это требуется для проведения планово-фактических сравнений.

### 5.2.3. Исключительная отчетность

Если при анализе стандартных отчетов были выявлены особые тенденции в развитии и существенные отклонения фактических значений от плановых, то представляются дополнительные исключительные отчеты (*exception reporting*), форма и содержание которых специально не регулируются.

## 5.3. Информационные решения по отчетности

На таком предприятии, как *Haniel*, бизнес-отделения которого находятся в состоянии постоянного роста и структурных изменений, информационный поток в форме отчетов приобретает особое значение. Поэтому информационная система концерна, являясь частью технической системы отчетности, должна выполнять очень ответственную долгосрочную задачу. Она должна в целях обеспечения функциональной и информационной эффективности, с одной стороны, обладать необходимыми знаниями об отчитывающихся подразделениях, а с другой – знать и учитывать информационные потребности различных уровней управления, а также поддерживать техническую готовность системы к работе.

С начала 2000 г. отчетность бизнес-отделений является составной частью базирующейся на Web-технологиях **внутренней информационной системы менеджмента (MIS)**, называемой в *Haniel* «думающей» («*think*» – *the haniel intra network*), к которой имеет доступ строго определенный круг руководителей. Другая важная составная часть Интранет-системы «*t link*» – информационная система о конкуренции, в которой содержатся важнейшие даты, производственно-экономические глоссарии, информация из прессы и адреса.

Основная задача информационной системы менеджмента состоит в быстром, гибком и отвечающем поставленным целям обеспечении необходимыми данными из отчетности высшего руководства, и прежде всего правления концерна, поскольку скорость принятия и реализации решений тем выше, чем своевременнее и надежнее информационное обеспечение этих решений. «Думающая» Интранет-система *Haniel*, являясь общеконцерновой информационно-коммуникационной платформой, призвана решать следующие задачи:

- ускорение и оптимизация внутренних коммуникаций и нахождение «правильного собеседника»;
- обобщение и быстрый целевой обмен знаниями внутри концерна;
- прямой и единый доступ к внутренней и внешней информации;
- выявление и использование синергетического эффекта при решении стратегических задач, поиске информации и администрировании.

В информационной системе менеджмента отражаются телеграммы бизнес-отделений, прогнозы и так называемые резюме (*summaries*), в которых в обобщенной форме даются обзоры развития показателей оборота, ЕВІТА, результата до вычета налогов по отделениям и их стратегическим бизнес-единицам. В ней также хранятся все фактические данные вплоть до уровня отдельных предприятий. Поэтому руководители, имеющие право доступа, могут из любой точки и в любое время получать через

Инtranет/ Интернет данные о прибылях и убытках отдельных предприятий, стратегических бизнес-единиц и отделений. Кроме того, менеджеры могут найти в системе также аналитические обзоры и комментарии к фактическим данным, представляемые работниками отделов контроллинга бизнес-отделений или центрального экономического отдела штаб-квартиры холдинга.

В будущем, наряду с отчетами, в информационной системе менеджмента *Haniel* будет предлагаться плановая информация, а также баланс. Таким образом, можно считать, что «думающая» информационная Инtranет-система *Haniel* является не только инструментом коммуникаций и передачи знаний, но и одновременно элементом системы управления в концерне *Haniel*.

## 5.4. Система показателей как инструмент управления

Группа *Haniel* организационно представляет собой децентрализованный концерн, в котором оперативные, в значительной степени самостоятельные бизнес-отделения, оперирующие на совершенно различных полях бизнеса, находятся под управлением штаб-квартиры холдинга. Последняя, хотя и не выполняет функцию оперативного управления, но нуждается в подходящем управленческом инструменте, который, с одной стороны, обеспечивал бы правление концерна фактическими и плановыми данными, а с другой – позволял бы на их базе осуществлять планирование и регулирование деятельности концерна.

Роль такого инструмента управления в *Haniel* играет **каталог установленных показателей**, приведенный в упрощенном виде на рис. 17. При помощи этих показателей, имеющихся в распоряжении менеджмента для проведения плановых и фактических расчетов, можно анализировать развитие концерна и его бизнес-отделений в различные периоды. Значения показателей являются предметом обсуждения на заседаниях правления и ежеквартальных совещаниях правления и руководства бизнес-отделений. Таким образом, управление в концерне в значительной мере базируется на контроллинге, фундамент которого составляют показатели деятельности.

Отсюда **основная задача контроллинга в *Haniel* – гарантированное обеспечение в каждый момент и в любых требуемых разрезах данными, необходимыми для принятия решений.**

Особое значение для управления отделениями и стратегическими бизнес-единицами концерна имеет показатель экономической добавленной стоимости (EVA), который используется в качестве основного критерия оценки успешности развития бизнес-единиц и наряду с внутренней процентной ставкой – критерия принятия инвестиционных решений. Показатель EVA, являясь базой для определения переменной части вознаграждения руководителей, служит тем самым стимулом к постоянному повышению стоимости предприятия. Постоянный рост стоимости предприятий концерна *Haniel* есть первейшая цель, что зафиксировано в преамбуле принципов хозяйственной политики.

## 6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ В *Haniel* – QUO VADIS?<sup>1</sup>

### 6.1. Структурные изменения в стратегических направлениях

Прежде чем определить будущие направления совершенствования стратегического планирования и управления в семейном концерне *Haniel*, необходимо выяснить, насколько успешным оно было до сих пор. Для этого следует ответить на вопрос, какую роль сыграло стратегическое планирование и управление в развитии предприятий концерна *Haniel*.

С внедрением в 1978 г. систематического планирования пришлось отбросить многие старые представления о методах руководства. Менеджмент должен стать прежде всего способным к обучению, не надеяться только на практический опыт, уметь находить требуемые рынками новые творческие решения. Правда, еще и сегодня иногда бытуют устаревшие представления о том, что:

- форма планирования важнее его содержания;
- внутренняя информация важнее внешней;
- стратегическое видение строится на сегодняшних оперативных проблемах.

За последние двадцать лет во многих стратегических направлениях были проведены **структурные изменения**, обеспечившие постоянный эффективный рост и развитие интересов в области торговли товарами и услугами. Разработанные в ходе плановых раундов стратегии были последовательно реализованы, что привело к следующим результатам:

- укреплены ключевые бизнесы;
- созданы и развиты новые бизнесы;
- продан ряд традиционных бизнес-единиц, более не удовлетворяющих по разным причинам критериям бизнес-портфеля *Haniel*.

Процесс структурных преобразований, как показано на рис. 22, свидетельствует, что менеджмент успешно решал свои задачи по созданию эффективной системы планирования и управления, постановке и реализации целей. Тем не менее для обеспечения успешного непрерывного развития предприятий концерна в будущем необходимо продолжать совершенствовать систему планирования и управления в *Haniel*.

### 6.2. Будущие направления стратегического планирования и управления

#### 6.2.1. Время как фактор конкуренции – гибкость как конкурентное преимущество

Часть длинной пути от просто планирования к стратегическому управлению в *Haniel* уже в значительной степени пройдена. Но эта дорога не имеет сколько-нибудь конкретного окончания; она все время постепенно

---

<sup>1</sup> Лат. – куда идешь? *Примеч. перев.*

или скачкообразно удлиняется из-за постоянных изменений в социальной, культурной, демографической, государственной, экономической или технологической средах. Сами по себе изменения во внешней среде больше не являются проблемой для планировщиков и управленцев, проблемы приносит скорость следующих друг за другом изменений. Таким образом, время становится все более значимым фактором конкуренции.

Тот, кто сможет:

- предугадывая будущее, быстрее реагировать на меняющиеся условия,
- быстрее и эффективнее использовать новые технологии,
- быстрее, чем важнейшие конкуренты, принимать решения,
- ускорить протекание оперативных процессов,

создаст себе на длительную перспективу конкурентные преимущества и потенциал успеха. С точки зрения предприятия поговорка «Жизнь наказывает того, кто поздно приходит» означает: «Вторым, а следовательно, проигравшим, окажется тот, кто вовремя не воспользуется выявленными возможностями».

Основная задача высшего руководства концерна состоит в постоянной настройке руководителей всех уровней на готовность к изменениям, открытость к новым вызовам, на быстрое нахождение решений. В будущем придут к компактным, без излишеств, организационным структурам, которые смогут гибко и эффективно реагировать на краткосрочные и радикальные изменения внешней среды. **Гибкость** – способность предприятия постоянно, но быстро приспосабливаться к изменениям внешних

	<b>Расширение ключевых бизнесов: диверсификация</b>	<b>Концентрация на ключевых бизнесах: дезинвестирование</b>
<b>1979 – 1984</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание фармацевтической оптовой торговли в <i>GEHE</i></li> <li>• Расширение торговли продуктами питания в США через <i>Scriver</i></li> <li>• Развитие деятельности в сфере защиты окружающей среды</li> <li>• Выход на рынок санитарно-гигиенических услуг с <i>CWS</i></li> <li>• Освоение международной торговли ломом высококачественной стали через <i>ELG Haniel</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отказ от нишевых видов деятельности               <ul style="list-style-type: none"> <li>- торговли деревом</li> <li>- производства ДСП</li> <li>- производства взрывчатых веществ</li> <li>- добычи торфа</li> </ul> </li> </ul>
<b>1985 – 1989</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приобретение и расширение бизнеса в сфере посылочной торговли <i>Kaiser + Kraft</i> через <i>GEHE</i></li> <li>• Приобретение бизнеса в сфере экспресс-услуг по доставке <i>trans-of flex</i></li> <li>• Освоение и расширение ассортимента услуг в сфере защиты окружающей среды <i>Haniel Envirotec/ Haniel Industrie-Service</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уход с традиционных рынков топлива</li> <li>• Отказ от международной торговли углем</li> <li>• Отказ от бизнеса по утилизации отходов в <i>WESTAB</i></li> </ul>
<b>1990 – 1993</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие ключевых видов деятельности в пяти новых землях Германии</li> <li>• Освоение производства фармацевтики в <i>GEHE</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частичное сворачивание транспортно-экспедиторского бизнеса путем передачи его в компанию <i>Thyssen Haniel Logistic</i></li> </ul>
<b>1993 – 2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завоевание лидирующих позиций в фармацевтической оптовой торговле в Европе через приобретение компаний <i>OSP</i> во Франции и <i>AAH</i> в Великобритании и интеграции их в <i>GEHE</i></li> <li>• Выход на рынок проката спецодежды путем приобретения марки <i>boco</i> в Германии</li> <li>• Выход на рынок фармацевтической оптовой торговли в Великобритании, Италии, Чехии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уход с рынка торговли продуктами питания в США</li> <li>• Выход из бизнеса в сфере экспресс-услуг по доставке <i>trans-o-flex</i></li> <li>• Продажа бизнеса по контейнерному морскому судоходству <i>OPDR</i></li> <li>• Продажа бизнеса по производству фармацевтики <i>GEHE</i></li> <li>• Окончательный выход из транспортно-экспедиторского бизнеса</li> <li>• Частичное сворачивание бизнеса по речному судоходству</li> </ul>

Рис. 22. Структурные сдвиги в развитии концерна

условий, занимает все более важное место в стратегических рассуждениях. С ростом динамичности внешней среды гибкость предприятия становится критическим конкурентным преимуществом.

## 6.2.2. Видение как неотъемлемый элемент управления

Несмотря на развитые инструменты и систему стратегического планирования и управления, задача определения **видения** будущего предприятия, стоящая перед топ-менеджментом и прежде всего председателем правления концерна, не только не потеряла, но приобрела еще большее значение. С ним проявляется рациональный, хотя и не явный, а часто даже не зафиксированный в письменном виде элемент планирования и управления, который дает творческое, креативное представление о совершенно новых рынках, продуктах, конкуренции. Видение приобретает особое значение, когда внешняя среда предприятия претерпевает сильные изменения и не ясна конъюнктура рынка.

Здесь проявляется индивидуальность предпринимателя, который умеет комбинировать аналитическое творчество с упорством для проведения фундаментальных изменений, чтобы понять и создать до сих пор отсутствующий потенциал успеха.

## 6.2.3. Стоимость-ориентированное управление клиентами и персоналом

Ориентации на стоимость, начавшейся в конце 80-х годов с дискуссии об акционерной стоимости, но заигравшей только один фактор производства – инвестированный капитал, в будущем будет недостаточно для стоимость-ориентированного управления. Критическое значение приобретут в будущем **клиентский** (*customer capital*) и **человеческий** (*human capital*) **капитал**. Таким образом, управление стоимостью приобретет два новых измерения. Перед стоимость-ориентированным управлением ставятся следующие вопросы:

- Какой прирост стоимости даст наша нынешняя структура клиентов? Каков ее будущий потенциал?
- Какой портфель клиентов нужен нам в будущем?
- Каким образом следует управлять бизнесами, чтобы достигнуть желаемого клиентского портфеля?
- Какой рост стоимости обеспечивает персонал в различных подразделениях предприятия?
- За счет роста каких категорий квалифицированных работников может расти стоимость предприятия?

Для стоимость-ориентированного управления необходимы показатели, которые бы отражали специфическую информацию о так называемом клиентском и человеческом капитале и тем самым объясняли роль клиентов и персонала как стоимостного рычага. Показатель добавленной стоимости, приходящейся на одного покупателя, например, может использоваться как стоимость-ориентированный инструмент управления в отделе сбыта. Аналогично в сфере управления персоналом может использоваться показатель добавленной стоимости, приходящейся на одного работника.

Также в будущем такие стоимостные показатели, как, например, экономическая добавленная стоимость (EVA), останутся главными инструментами стоимость-ориентированного управления предприятием. Однако определение стоимости в будущем будет вестись не только на основе исключительно примененного капитала, но также и с учетом структуры имеющихся клиентов и персонала. При этом все три альтернативных способа оценки стоимости должны давать одинаковые результаты.

Охват стоимость-ориентированным управлением клиентского и человеческого капитала создает возможность сфокусировать мысли и дела персонала предприятия на повышении стоимости предприятия и вносит существенный вклад в дальнейшее совершенствование системы планирования и управления на предприятии.

## 7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Описанная система стратегического планирования и управления подходит в принципе для всех подразделений предприятия. Тем не менее в зависимости от формы, структуры и величины предприятия требуется индивидуальная настройка системы стратегического планирования и управления. В особенности это важно для семейных предприятий, таких, как *Haniel*.

Свобода действий топ-менеджмента семейного предприятия неизбежно ограничивается интересами семьи. Когда семья через своего члена представлена в менеджменте предприятия, это значит, что она хочет прямо управлять бизнесом, и это автоматически оказывает влияние на всю культуру предприятия. Если же семья отказывается от непосредственного участия в управлении, то это является сигналом к тому, что при подборе руководителей особое внимание будет уделено волевым и профессиональным топ-менеджерам.

Семейное предприятие *Haniel* создало у себя систему, представляющую собой удачный симбиоз различных организационных форм.

Само собой разумеется, что решения руководства предприятия о полях бизнеса и распределении ресурсов должны быть согласованы с семьей Ханиел. Это, однако, не означает непосредственное вмешательство многочисленных членов семьи, а происходит через ее выбранных представителей в наблюдательном совете.

При этом через постоянную готовность наблюдательного совета использовать возможность в случае необходимости быстро и гибко принимать решения сохраняются преимущества хорошо управляемого семейного предприятия.

Участие в собственности и в управлении предприятиями в *Haniel*, таким образом, четко разделены. При такой конструкции собственники-члены семьи должны быть уверены в том, что в долгосрочном плане их интересы будут наилучшим образом гарантированы наемным менеджментом. Требования семьи в отношении:

- укрепления капитала;
- роста стоимости;
- получения процентов с капитала;
- ограничения риска и т. д.

сочетаются с нормальными мыслями и делами стратегически ориентированного руководства концерна.

Нельзя говорить, что семейное предприятие, не котирующееся на бирже, а следовательно, не имеющее доступа на рынок капиталов, ограничено в темпах роста. Это относится и к *Haniel*. Ограниченные возможности привлечения капитала, являющиеся слабым местом многих семейных предприятий, для руководства *Haniel* представляют постоянную проблему. Поэтому все решения относительно стратегий роста, селекции или дезинвестирования должны постоянно приниматься с особым учетом рентабельности и способностей самофинансирования бизнес-отделений. Уменьшение денежных потоков должно быстро преодолеваться.

В общем и целом можно сказать, что существующее устройство семейного предприятия *Haniel* до сих пор не только не ограничивало, но и способствовало позитивному и плодотворному развитию планирования и управления.