

Предметный указатель

- Активы** 724, 734–736, 762
Акция 37, 141, 163, 174, 201, 202, 208 524, 837
Анализ
внешней среды 40, 61, 154, 182, 216, 389, 685, 869–871
конкуренции 91, 286, 746, 806, 815, 861, 868–872, 893
полей бизнеса 129, 253 – 254, 819
портфельный 291, 633–635
сравнительный 62, 254
причин отклонений от целей 56, 253, 389, 655
точки безубыточности 118, 379, 381
функционально-стоимостной 63, 254, 424
цепочки создания стоимости 254, 287, 387, 781
Аудит внутренний 46, 223, 841
Аутсорсинг 46, 225, 226, 264, 685, 690
- Баланса структуры правило** 482
Балансовые уравнения 115
Бенчмаркинг 206, 225, 254, 539, 815, 839
Бизнес-единица 57, 79, 819, 865, 869–871
Бизнес-инкубатор 805
Бизнес-отделение 87, 511, 818–819, 865
Бизнес-поле (область) 50, 84, 129, 158, 253, 277, 284, 627–633, 721, 819
Бухгалтерского учета уравнения 113, 115
Бюджетирование
на нулевой базе 425, 426
перспективное 836, 850
- Видение будущего** 39, 40, 61, 91, 92, 106, 157, 727, 895
Вклад в стоимость 35, 36, 143, 144, 146–148, 173, 174, 187, 194, 203, 724, 737
концепция *GWB* ® в *Siemens AG* 809 – 814, 822, 850
Внешняя среда предприятия 39, 40, 61, 70, 154, 182, 216, 389, 685, 869–871
Вновь созданная стоимость – см. Добавленная стоимость
Внутренняя ревизия 46, 223, 841
Внутриконцерновые трансфертные цены 606
и действующие законодательные нормы 607–609
как база для установления цен и учета прибыли 610–611, 647, 675
как инструмент планирования 611, 636, 659
методы расчета 608–609
- Волеобразование** 29, 46, 49, 85
Воли реализация 47–49
Высшие цели предприятия 33–41, 72, 83, 88, 93, 157, 267–269, 457, 717
- Действие** 39–42, 747
Денежные средства и их эквиваленты 112, 174, 200, 202, 529
Денежный поток
валовой 164, 313, 472
дисконтированный 135, 155
для акционеров 141
неоперационный 36, 139, 310, 312
общий 310
операционный 36, 139, 152, 156, 169, 174, 200, 310, 313, 530
свободный
в концепции авторов 120, 139–142, 167, 310
дисконтированный (IF CF) 174
по Коупленду/ Коллеру/ Мррину 156
по Р аппапорту 152
финансово-экономический 149, 174
чистый 35, 38, 142, 472
- Дивизион** 87, 511, 659
Дисконта норма 98, 135
Добавленная стоимость
акционерная 37, 163
денежная 737
денежного потока (CVA) 165
от работы персонала 203
рыночная (MVA) 35, 142, 144, 145, 161, 174, 202, 316
экономическая (E VA) 35, 108, 144, 145, 161, 173, 197, 202, 315
в *Siemens AG* 809, 813
в *Franz Haniel & Cie. GmbH* 863–864, 881, 888, 892
- Доход**
капитализированный 98
от участия 656
собственный 656
чистый 36, 37, 111, 313, 523
Дохода распределения авторская концепция 36, 37, 47, 169, 313–315, 458
Доходность – см. Рентабельность
- Жизненный цикл продукта** 289–293

- Здание GAAP** 518
- Заинтересованные в предприятии группы и их цели** 33, 36, 37, 51, 53, 83, 120, 167, 175, 208–209, 458, 655
- государство 34, 40, 211, 837
 - инвесторы 33, 35, 37, 44, 46, 52, 208, 656, 837
 - конкуренты 46
 - общественность 40, 44, 211, 459
 - персонал 33, 35, 37, 45, 46, 93, 211, 414, 778, 895
 - поставщики 34, 46, 208
 - потребители (клиенты) 34, 46, 208, 895
- Издержки**
- административные 113
 - вмененные 115
 - косвенные (накладные) 102, 424–426
 - на привлечение капитала 36, 122–134, 144, 168
 - непроизводственные 116
 - оборота 190–191
 - обращения 113
 - переменные 102, 396, 399
 - постоянные 102, 396, 399
 - предельные 103
 - проектные (плановые)
 - нормативные 397
 - сметные 102, 404
 - производственные 113, 116, 408–409
 - прямые 113, 402, 403, 408–409
 - совокупные 192–193, 420
- Издержек расчеты**
- на единицу продукции 103, 428
 - по видам (элементам) затрат 102
 - заработная плата 405–407
 - материалы 403
 - по местам возникновения 102, 104, 388
 - НИОКР 418–421
 - производство 402–416
 - снабжение 416–417
 - сбыт 396–400
 - по функциональным сферам деятельности 396–400
- Инвестиций стратегии** 477, 873
- Индекс роста стоимости капитала** 136
- Инжиниринг**
- синхронный 289
 - системный 547
- Интегрированная система ПиК**
- главные целевые показатели 173–174, 211
 - принципиальная схема классического ПиК
 - базовая система показателей 176, 184–185
 - использование для оценки стоимости предприятия 182–185
 - концепция ПиК как инструмента управления 186
 - согласование и интеграция частных планов 176–182
 - принципиальная схема международного ПиК
 - использование и оценка 202
 - определение показателей на основе US-GAAP 197–202
 - структурирование 197
 - принципиальная схема упрощенного ПиК
 - определение показателей 188–195
 - практическое применение в ФРГ 196
 - структурирование 187
- Информационная система менеджмента** 58, 59, 84, 95, 116, 177, 223, 259–264, 305, 309, 331, 336, 341, 350, 373, 621–624, 659, 895
- Информация**
- документальная 59
 - плановая 59, 70, 71, 621
 - прогнозная 59, 253
 - фактическая 70, 253
- Казначей** 216
- задачи 218, 223, 691
- Калькуляция**
- в единичном производстве 428–432
 - в массовом производстве 427, 429
 - в серийном производстве 429–432
 - в сортовом производстве 429
 - косвенная 503
 - на базе ставок в машино-часах 432
 - плановая 426–429
 - по видам деятельности (ABC) 117
 - попроцессная 92, 427, 432–437
 - постатейная 427, 431, 432
 - предварительная (позаказная) 292, 430, 431
 - путем деления 427
 - фактическая 431
 - эквивалентная 429
- Капитал**
- акционерный 35, 113
 - заемный 36
 - клиентский 204
 - собственный 34
 - человеческий 202–204, 821

- Капитала стоимость
акционерная 35, 91, 139, 152, 163, 202, 863
в концепции авторов 142, 167
валовая 34
дифференцированная 167
заемного 36
как ключевой показатель результата 34, 84, 91, 120, 157, 167, 612, 635–637
методика оценки 135–143, 155–157, 167
остаточная (RUKW) 138, 141, 147, 168, 316
плановая 165
по Коупленду/ Коллеру/ Муррину 155–159
по Левису 163–166
по Раппорту 152–155
по Стерну–Стюарту 160, 163
рыночная 152, 863
собственного 35, 36, 139, 163
совокупного 34, 36, 139, 167, 169, 316
фактическая 165
чистая 34, 35, 135, 137, 168, 174
- Конкурентные преимущества 84
анализ рынков 286, 746, 868–872
в издержках 286
в качестве 286, 861
во времени 91, 806, 893
- Консолидированный отчет концерна
круг консолидации
дочерние предприятия вне ФРГ 648–653, 658
по HGB 644, 648, 678
по I AS 676–677, 680
по US-GAAP 678
принципы регулирования
по HGB 644–648, 650–653, 681
по IAS 676–678, 681
по US-GAAP 669–672, 681
- Консолидации принципы
в ПиК 644–654
по US-GAAP 669–672, 675, 678
- Консолидация
баланса
по HGB 657–658, 680
по IAS 680
по US-GAAP 680
задолженности
по HGB 647, 650, 682
по IAS 678, 682
по US-GAAP 675, 682
затрат и доходов
по HGB 647, 650, 682
по IAS 678, 682
по US-GAAP 646, 672–675, 681
- капитала
по HGB 645–648, 681
по IAS 646, 676–678, 681
по US-GAAP 646, 672–675, 681
- результатов
балансового 655–657, 682
производственного 653–654
- Консультант 46, 685, 690
- Контроллер 215, 216, 223
главный 713
дивизиональный 703, 713
задачи 217, 223, 226, 691, 695–703
международный 705
периферийный 701
проектов 225, 706
центральный 226
функциональной сферы деятельности 701, 705–706
- Контроллинг
в *DaimlerChrysler AG* 723
в *Franz Haniel & Cie. GmbH* 892
в *Siemens AG* 839
децентрализованный 701
и ПиК 223, 225, 226
мультипроектный 569–570
проектов 148, 216, 224
стоимостно-ориентированный 145, 148, 216, 224
централизованный 226, 701
- Контроллинга
задачи 215, 218, 220, 221, 226, 693
инструменты 223–225
концепции
американская 216, 223, 695–698
немецкая 217, 223, 698–700
организация 693–694, 701–703, 705–706
в *Siemens AG* 839–845
субъекты 225 – 226
функция 215, 220, 223
цели 219–222
- Контроллинговый центр 226
- Концерн
организационная структура
дивизиональная 87, 511, 659, 703, 705
исполнительско-ориентированная 42
объектно-ориентированная 42, 703
продуктивно-ориентированная 573–576

- регионально-ориентированная 42, 578–581, 585, 705
- функциональная 42, 695
- организация управления
 - по принципу головной фирмы 571, 578
 - по принципу близости к бизнесу 572, 578
 - по принципу холдинга 572–574
- подразделения штаб-квартиры
 - ключевые отделы 573, 583
 - комитеты (комиссии) 573, 684
 - координирующие отделы 583
 - проектные группы 583, 684
 - штабные отделы 573, 583, 683
- показатели ПиК 586–603
- предприятие
 - головное 571
 - дочернее 572, 650
- структурные отделения
 - координирующие 571, 574, 583
 - производственные 571
- Концерновая отчетность
 - по HGB 643–650
 - для заграничных дочерних предприятий 645, 650–655
 - для штаб-квартиры 655–668
 - по IAS 676–678
 - по US-GAAP 669–672, 676–678
- Левередж 881
- Ликвидность
 - как цель ПиК 34, 78, 84, 149–150, 174, 182, 202, 551, 565, 564–565, 640, 659, 687
 - показатели 149–150, 452, 482
 - резервы 149–150, 466, 484–485, 491
- Маркетинг-микс 393
- Международные стандарты финансовой отчетности (IAS) 532–540, 676–678
- Мероприятие 42, 747, 877
- Метод
 - аналогий 129–131
 - внутренней нормы доходности 128, 138
 - дерева принятия решений 317–322
 - дисконтированных денежных потоков 155, 815
 - матрицы принятия решений 13, 64–69
 - парных сравнений 13, 64–67
 - оценки по собственному капиталу 128, 139–141
 - стоимости будущих доходов 67, 141
 - сценариев 91, 258–260, 748
 - чистой приведенной стоимости 135
- Модель
 - акционерной стоимости Раппапорта 153
 - единого объекта оценки 139–142, 155
 - имитационная 60
 - линейного программирования 62, 373–378
 - общефирменного планирования результата 497–510
 - пропорционального участия в капитале 141
 - экономической прибыли 156
- Мотивация и система вознаграждения руководителей 154–155, 158, 162, 168, 170, 213, 343–350, 778, 821–824, 887–889
- Опционы
 - реальные 317, 322–326, 337
 - финансовые 322, 323
- Организация процессов ПиК на предприятии
 - модели при дивизиональной структуре 689, 703–708
 - иерархия контроллеров 703–707
 - интеграция учета с планированием 691
 - контроллинг как центр учета и планирования 692–695
 - координация процессов планирования
 - генерального целевого 715–716, 717
 - оперативного 716–717
 - результатов и финансов 666, 717
 - стратегического 716, 717
 - разделение учета и планирования 692–695
 - субъекты планирования
 - комиссии (комитеты) 688–689, 693
 - консультанты внешние 685, 690
 - отдел контроллинга 685–688, 693
 - отдел планирования 684
 - отдел финансовый 687, 695
 - отдел штабной, центральный 685, 692
 - проектные группы 688, 693
 - руководители 683–686
 - модели при функциональной структуре 695–703, 709–713
 - координация процессов планирования
 - генерального целевого 710
 - оперативного 712–713
 - результатов и финансов 713
 - стратегического 710–712
 - службы контроллинга и финансов 695–703
- Отчетности по HGB, IAS, US-GAAP синоптическое сопоставление 542–545, 679–682
- Отчетность по US-GAAP – см. Система годового отчета по US-GAAP

- Пенсионные обязательства 152, 194, 735, 838
Персонала участие в предприятии 45, 93, 414, 778
ПиК и сбалансированная система показателей 203, 208–211
Планирование и контроль
 балансового результата 170, 657–658
 бюджета 136
 в узком и широком смысле 55–56
 в промышленности ФРГ 691–695
 внешнего финансирования/ дефинансирования 662–665
 генеральное целевое 30, 78, 83
 денежного потока 660–661
 затрат и доходов 78, 655–657
 инвестиций/ дезинвестиций 477, 662–663, 873
 как контур регулирования 57–58
 как фаза процесса управления 29, 55–58, 833, 859
 краткосрочное 76
 ликвидности 78, 149–150
 монетарное 78
 непериодическое 79
 оперативное 30, 170
 организационное 77
 ориентированное
 на взаимосвязи и диалог 91–93
 на видение будущего 91–93
 периодическое 74, 80
 персонала 84
 поля бизнеса 79, 158
 последовательное 74, 177
 потенциала 78–80
 правовой формы 84
 продуктовых и производственных программ 78, 85
 рамочные условия 91
 результата и финансов 30, 78, 170, 178, 183
 руководящих кадров 76, 83
 скользящее 76, 74,
 среднесрочное 76
 стратегическое 30, 83
 сферы производства 78, 84
 целей и мероприятий 77, 78
Планирование и система управления в *Franz Haniel & Cie. GmbH*
 бизнес-единицы и отделения 855, 869–871
 видение 895
 контроллинг 892
 общеконцерновое и финансовое планирование 884–886
 оперативное планирование
 плановые предпосылки 877
 цели и мероприятия 876–877
 основные принципы планирования
 процесс 865
 раунды по планированию 866
 отчетность 889–891
 плановые расчеты и показатели 877–881
 система планирования 862–864
 стимулирование руководителей 887–889
 стратегическое планирование
 анализ и прогноз
 внешней среды 869–871
 конкурентных позиций 871–874
 разработка портфеля и программ 874–875
 стратегия повышения рыночной стоимости 863
 стратегическое управление 893–895
 управление клиентами и персоналом 895
 управленческая философия и хозяйственная политика 860–861
 уровни управления 857–860
Платежеспособность 150, 483, 666
Поглощение 155, 635–637, 674
Подсистемы планирования
 взаимосвязь 30, 78, 84, 89, 216, 224
 генеральное целевое планирование 30, 83, 216, 224
 в *DaimlerChrysler AG* 727–729
 в *Franz Haniel & Cie. GmbH* 815, 861
 оперативное планирование 30, 85–86, 216, 224
 в *DaimlerChrysler AG* 751–759
 в *Franz Haniel & Cie. GmbH* 833, 875–884
 планирование результата 30, 86, 224
 в *DaimlerChrysler AG* 732–737, 820
 в *Franz Haniel & Cie. GmbH* 879
 планирование проектов 30, 86, 216, 224
 сводное общефирменное планирование 30, 86, 224
 в *Franz Haniel & Cie. GmbH* 833, 884–886
 стратегическое планирование 30, 84, 216, 224
 в *DaimlerChrysler AG* 742–749
 в *Siemens AG* 827–830, 835–837
 в *Franz Haniel & Cie. GmbH* 893–895
 финансовое планирование 30, 87, 216, 254
 в *DaimlerChrysler & Cie. GmbH* 736
 в *Siemens AG* 846–848
 в *Franz Haniel & Cie. GmbH* 884–886
Портфель
 бизнес-полей 286, 627

- глобальный 634
 - корпоративный 160, 284, 634, 819
 - продуктовый 160, 634
 - рыночный 160, 286, 287, 633
 - технологический 286, 287, 633
 - страновой 633
 - целевой 868
 - экологический 286, 287, 633
 - Предприятие
 - как инструмент достижения целей 33–34, 38
 - как общественный институт 32, 39, 44–46
 - как система 31, 33
 - как целеориентированная структура 30, 38–42, 77
 - как центр
 - действий 30, 38, 41
 - деловой активности 77
 - договоров 33, 38, 51–54
 - интересов 38, 120
 - Предприятия
 - идеи носители 34
 - имидж 83, 93, 837
 - культура 30, 48, 92, 158, 163, 216, 824
 - модели 182
 - органы управления 44–46, 725, 744–749, 790, 857–860
 - политика 30, 83, 92, 216, 819, 861
 - система
 - действий 39
 - потенциала 39, 41
 - целей 31, 38–39, 167, 825, 876, 895
 - стиль 30, 39, 92, 93
 - стоимость 35, 91, 120, 145, 165, 167, 183, 194–196
 - концепция вклада *GWb®* в *Siemens AG* 809–814, 822, 850
 - учет вклада отделений и штаб-квартиры 635–637
 - структура
 - организационная 42, 87
 - потенциала 42
 - философия 30, 50, 92, 216, 860
 - Прибыль
 - до выплаты процентов и налогов (ЕБИТ) 141, 174, 191, 197, 813, 833, 848, 848, 881
 - до выплаты процентов, налогов и амортизации нематериальных активов (ЕБИТА) 174, 201, 672, 838, 848, 891
 - до выплаты процентов, налогов и амортизации материальных и нематериальных активов (ЕБИТДА) 174, 201, 821
 - до выплаты процентов и после уплаты налогов (НОПАТ) 160, 198, 201, 316
 - до выплаты процентов, скорректированная на налоги (NOPLAT) 156, 198, 201
 - до выплаты процентов, скорректированная на акцию (EPS) 174, 201, 202, 524
 - от работы персонала 203
 - операционная (OP) 197, 200
 - расчетная 34
 - чистая (NI) 174, 200, 201
 - экономическая (EP) 156–157, 174, 197, 201, 315
- Проект 42
- Проектный менеджмент 132–134, 148, 208–209, 302–309, 547, 548, 567–569
- Производство
 - единичное 355
 - массовое 355
 - партионное 355
 - побочное 355
 - серийное 355
 - торговое 355
 - стапельное 355, 356
- Процесс 42, 46–51
- Расчет
 - вклада в стоимость 189, 194
 - вновь созданной стоимости 458–460, 737–739
 - доходности
 - внутренней нормы 139
 - от инвестиций 123–138, 189, 636–637
 - издержек и выручки 142–143
 - результата 143–145, 168, 189, 735
 - рентабельности 146, 736
 - стоимости капитала 102, 135–143, 195, 202
 - суммы покрытия 351, 357, 363, 444–457
 - чистых активов 734 – 736
- Результат
 - балансовый 177, 180
 - модифицированный 187
 - нормированный 189
 - производственный 174
 - промежуточный 187
 - расчетный 34, 146, 168, 177, 180, 188
 - финансовый 174
 - экономический 187
- Рентабельность
 - инвестиций (ROI) 36, 37, 146, 156, 168, 174, 199, 617, 657
 - инвестированного капитала (ROIC) 156, 174
 - инвестированного капитала на базе денежного потока (CFROI) 164, 165, 309
 - минимальные требования 135, 143, 146
 - скорректированная с учетом риска капитала (RORAC) 812

- собственного капитала (ROE) 174, 724, 736, 762
чистых активов (RONA) 724, 736, 762
- Решения управленческие
в условиях
 неопределенности 47, 67–70
 определенности 61–67
истинные 47
модели планово-контрольных расчетов 58–70
программированные 47
процесс принятия 55–57
- Риск
валютный 133
несистематический 123
отраслевой 635
политический 134
поля бизнеса 130, 289, 844
региональный 635
рыночный 134, 844
систематический 123, 128, 130, 134, 149
финансовый 130, 844
- Риск-менеджмент 50, 53, 58, 67–70, 130–132, 149, 289, 446, 484, 614, 635
в *Siemens AG* 814, 841–845
- Сбалансированная система показателей
внедрение и использование 206–208, 273, 276, 291, 337
в *Siemens AG* 827
как дополнение ПиК 41, 203, 208–211, 273, 337
концепция 204–206
- Связи с инвесторами 154, 760
- Себестоимость продукции 113
- Система 31–33, 42
- Система планирования и контроля
концепция 80–83, 94
подходы к построению 30, 77–79
требования
 гибкость, актуальность, экономичность 76
 интеграция разделов (частных планов) 73, 80
 структуризация 73
 целенаправленность 72
 целостность и полнота 73
элементы 71
- Система ПиК проектов
калькуляция затрат и результатов 148, 558–560, 564, 613–614
определение
 сроков исполнения 136, 556–568
 структуры 547, 554, 556, 696
 целей и метода 551
основные положения 546
- оценка
альтернатив 132–134, 148, 560–565
 в *DaimlerChrysler AG* 747, 769
ограничений 553
сетевой план-график 549, 554–556, 562, 688
управление 132–134, 302–309, 547, 548, 567–569
этапы ПиК проектов 552–553, 560, 569
- Система ПиК на предприятиях (концернах)
с дивизиональной структурой
интегрированное финансовое планирование и контроль 666–668
как инструмент стоимостно-ориентированного управления 612–614, 769, 809, 816–819, 826–830, 895
концепция планирования 573–584, 703, 832–838, 861, 865–867
оперативное планирование
 организация процесса 716, 729–730, 739–741, 751–753
 продуктовая программа 132–134, 611, 712
 функциональное планирование 170, 842, 751
- планирование
 баланса 657–659, 869
 внешнего финансирования/ дефинансирования 662–665, 754, 767, 879
 денежного потока 659–662
 затрат и доходов 655–657
 инвестиций/ дезинвестиций 662
 полей бизнеса (бизнес-планирование) 130–132, 169, 627–635, 638, 716, 869
 результата и финансов 170, 643–644, 717, 819–821, 879
- планов и отчетов система 614–615
- показатели ПиК штаб-квартиры
 генерального целевого планирования 169, 588, 875
 продуктово-ориентированного 575–577
 регионально-ориентированного 580–582
 общеконцернового планирования результата и финансов 605, 638–640, 644, 772, 781, 881, 884–886
 оперативного планирования 604, 760–763, 873–881
 отчетности и контроля 605, 644–658, 703–706, 770–776
 планирования
 продуктовой программы 604, 627–637
 проектов 132–134, 604, 759
 стратегического планирования 868–873
принципы консолидации отчетности 644–654, 731, 831, 846–849, 890

- целевое планирование
 - ликвидности 624, 815, 861
 - организация процесса 613–624, 715
 - результатов на базе показателей рентабельности 169, 731
- Система ПИК на предприятиях (концернах)
 - с функциональной структурой
 - анализ состояния внешней среды 43, 88, 253–265, 469
 - методы прогнозирования 256–257
 - система раннего предупреждения 259–264
 - взаимосвязь подсистем 89
 - генеральное целевое планирование 43, 82, 83, 88, 251, 265, 275, 713–718, 729
 - ключевые показатели 231, 234–253
 - общекорпоративное планирование 43, 82, 88, 235, 272, 438
 - балансового результата 252, 447
 - баланса 252, 457, 460–465, 487
 - вновь созданной стоимости 458
 - затрат и доходов 252, 449–458
 - модели
 - встречного целевого планирования 510–514
 - Kf W 506
 - Лахнита 506–509
 - Мертенса и Гриза 497–500
 - Жна и др. 500–501
 - проектов 546–551, 569
 - производственного результата 252, 439–447, 717
 - оперативное планирование 43, 82, 88, 235, 251, 272, 352
 - взаимосвязь планов 390
 - запасов 43, 252
 - НИОКР 418–421
 - оборудования и технологий 422–423, 712
 - организация процесса 290, 423, 712
 - персонала 82, 360, 422, 712
 - учет ограничений 359–461
 - продуктовой программы и потенциала 82, 351–385, 712
 - анализ и оценка альтернатив 353, 357, 362, 372, 378
 - анализ причин отклонений 381–385
 - учет «узких» мест 363–378
 - сбыта 82, 391–400, 712
 - учет ограничений 358, 359, 373, 428
 - производства 82, 353, 400–416, 712
 - учет ограничений 353–361, 374
 - снабжения 82, 416–417, 712
 - учет ограничений 374
 - по продуктам/ заказам 252, 354, 426, 428
 - с учетом природоохранных требований 361–362, 374
 - функциональных сфер деятельности 252, 385–435
 - стратегическое планирование 43, 82, 88, 235, 251, 278
 - информационной системы менеджмента 82, 341, 350
 - организации
 - процесса 709, 710, 714–717, 729–731
 - служб контроллинга и финансов 695–703
 - организационно-правовой структуры 82, 229–230, 338–342, 711
 - полей бизнеса (бизнес-планирование) 377, 277, 284, 710
 - классификация 281
 - оценка альтернатив 299–306, 310–315
 - стратегии 280–282, 286, 288
 - продуктовой программы и потенциала 82, 251–252, 284, 288–299, 327
 - проектов 235, 253
 - руководящих кадров 82, 343, 350
 - системы
 - планов и отчетов 231–235, 274
 - стимулирования руководителей 343–350
 - управления 341, 695, 711, 725–727
 - финансовое планирование 43, 82, 88, 235, 252, 272, 465
 - баланса движения имущества и капитала 487–488
 - взаимосвязь частных планов 468–471, 486, 488
 - внешнего финансирования/ дефинансирования 82, 473, 479–485, 717
 - платежей и поступлений 475–479, 485, 488, 492
 - денежных потоков 470–475, 489–491, 496
 - инвестиций/ дезинвестиций 300–309, 377, 473, 476–478, 491
 - косвенное 466, 487, 497
 - прямое 466, 491–496
 - резервов ликвидности 466, 484–485, 491
 - тотальное интегрированное 485–486

- Система годового отчета по US-GAAP
баланс 523, 526–529
баланс движения имущества и капитала 515
основные положения 515–521
отчет о прибылях и убытках 521–525
отчет об изменениях собственного капитала 524–527
отчет о движении денежных средств 474, 529–532
отчет о нераспределенной прибыли 524
отчетность по сегментам 533
приложения 521
- Слияние 155, 672–675
- Создание/ разрушение стоимости 35, 36, 120–122, 138, 143, 169, 187, 269
- Сравнительная оценка инвестиционных объектов
методом реальных опционов 317, 322–326, 337
по внутренней норме доходности 308, 309
по издержкам 294, 297, 302, 303
по индексу стоимости капитала 170
по прибыли 302, 304, 372
по расчетному результату за период 128, 315, 316, 370
по рентабельности 128, 148, 164–165, 304, 305
по стоимости капитала 128, 306, 307, 310
по сумме покрытия 371–375
с помощью
аналитической модели Поппа 331, 334–337
дерева принятия решений 317–321
имитационной модели COPE 326–333, 337
матрицы принятия решений 67–70
портфельного анализа 291–292
учет ограничений и «узких» мест 357–378
- Ставка доходности капитала 38
- Ставка затрат на привлечение капитала
заемного 123, 126, 128, 157
собственного 123, 128
совокупного (WACC) 34, 37, 126–128, 152, 202, 312, 735, 814
схемы расчета 123, 125–127, 152
сферы применения 127–135
- Стоимостно-ориентированное управление
в *DaimlerChrysler AG*
принципы, цели и организация 725–729
процессы и инструменты планирования
и контроля
добавленная стоимость 740–741
операционная прибыль 732
рентабельность 736
ставки затрат на привлечение капитала 735
чистые активы 733
- оперативное планирование
внутригодовой контроль 769
в управляющих единицах 751
в юридических единицах 752
ключевые индикаторы 773
отчетность 770, 775
планы и показатели 758
процесс и организация 757–764
распределение ответственности 755
стимулирование
работников 778
руководителей 778
цели 752–755
- стратегическое планирование
группы по сопровождению планирования 744, 755–757
совещание по корпоративным стратегиям 749
стратегические хозяйственные совещания 744
- Стоимостно-ориентированное управление
в *Siemens AG*
анализ деловой среды и тенденций развития 795–806, 841–845
образцовое сотрудничество 798
бизнес-направления 785, 790–794, 818
ориентация на оказание услуг 800–803, 806
электронный бизнес 803–805
- организационная структура 787–790
субъекты управления
правления отраслевых бизнес-отделений 818–819
управляющие региональными дочерними обществами 818–819
центральное правление 817, 835
- процесс управления
аудит внутренний 841
бюджетирование перспективное 836, 850
контроллинг результатов
анализ и оценка бизнеса 840, 849, 850
постановка целей 839
прогноз результатов 840
мотивация и система вознаграждения 821–824
отчетность 831–832, 835, 845, 849
оценка портфельных позиций 820–821
планирование
карты показателей эффективности 833–834
прогнозирование скользящее 836–837, 849, 850

- совещания по отраслевым вопросам 835, 846
- стратегические карты драйверов бизнеса 827–830
- управление
 - активами 827–839
 - затратами 826, 831
 - рисками 841–845
- управленческие показатели
 - вклад в стоимость бизнеса GWB® 809–811, 822, 850
 - для оперативного бизнеса 811, 813–814, 850
 - для сферы финансов и недвижимости 811
 - целевая картина и управленческая философия 824–826
 - финансовая отчетность 833–835, 837–838, 846–849
- Стоимостно-ориентированного управления концепции
 - базовая ПиК 38, 167–170, 172
 - Коупленда/ Коллера/ Муррина 155–159, 171
 - Левиса 163–167, 171
 - Рапппорта 151–155, 171
 - Стерна–Стюарта 159–163, 171
- Стоимостные показатели американской системы учета (US-GAAP)
 - структура 109, 110
 - выручка 111
 - главный (мастер) бюджет 118
 - денежные притоки и оттоки 112
 - денежный поток 112
 - затраты 111
 - издержки 111
 - результат 111
 - управленческий учет
 - по видам издержек 116
 - по местам возникновения затрат 117
 - по носителям издержек 117
 - финансовый учет
 - баланс 112
 - отчет о движении акционерного капитала 115
 - отчет о движении денежных средств 115
 - отчет о прибылях и убытках 113
- Стоимостные показатели немецкой системы учета (HGB)
 - структура 36, 96, 97
 - взаимосвязь категорий 104
 - выплаты 36, 97, 112
 - выручка 98
 - доходы 36, 98
 - затраты 36, 98
 - издержки 36, 98
 - поступления 36, 97
 - приход 36, 98
 - расходы 36, 98
 - результат 36, 98
 - сумма покрытия 97
- управленческий внутренний и внешний учет
 - гармонизация учета в ФРГ 108
 - использование МСФО 108
 - расчет издержек и выручки 102
 - затрат и доходов, баланса 103, 105
 - выплат и поступлений 105
 - результата 118
 - унификация учета 106–107
- Стратегия 84, 85, 154, 158, 165, 206
- Структура
 - баланса 150, 482
 - по US-GAAP 528
 - капитала 85, 132, 149
 - по US-GAAP 524
 - потенциала 42, 84
- Существенные различия
 - между US-GAAP и IAS 533–540, 676–678
 - между US-GAAP и предписаниями HGB 540–542, 678–679
- Теория
 - договоров 29, 33, 51
 - единства 669
 - интересов 33, 669
 - отношений принципал-агент 51
 - поведенческая 29
 - принятия решений 29, 44
 - рынков капитала 123
 - систем 29, 30
 - управления предприятием 93
 - учета и отчетности 669
- Точка безубыточности 118, 379, 381
- Управление предприятием
 - внешнее 44
 - внутреннее 44
 - гармонизация планов 92
 - генеральная дирекция 44–46
 - исполнительный директор 46
 - как процесс 46–49, 56–58
 - легитимные руководители 44
 - неформальные руководители 46

- общее собрание акционеров 44–46
ориентация на видение, взаимосвязи, диалог 91–94
по отклонениям 48, 213
по целевым издержкам 297
по целям 48, 212
совет
 административный 46
 директоров 44–46
 контрольный 44
 наблюдательный 44, 717
 учредителей 44
Управленческие кадры 34, 94, 154, 158, 162–167, 170, 213–214, 343, 778, 821, 887
Управленческий вспомогательный персонал 44, 225, 683
Услуги 186, 800–806
Участие в капитале 635–637
- Функционально-стоимостной анализ (ФСА)** 63, 254, 297, 424–425
- Холдинг управляющий 572, 574, 578
- Целевая картина** 39, 40, 93, 157
 в *Siemens AG* 824–826
- Цели предприятия**
 взаимосвязь 41
 главные 34, 38–40, 72, 83, 88, 93, 157, 267–269, 457, 717
 материальные 38, 83, 88
 монетарные 34, 38–40, 83, 88, 153, 175, 182, 187, 269, 717
 социальные 38–40, 83, 88, 457
- сохранение и развитие 34, 36, 88, 93, 167, 182, 268
 учет кардинальных ограничений 40, 93, 727
- Цель планово-контрольных расчетов**
 повышение стоимости предприятия 120
 удовлетворение требований акционеров и кредиторов 122
- Ценообразование** 358
- Цепочка создания стоимости** 254, 287, 387, 781
- Центры подготовки задач планирования** 683
- Электронный бизнес**
 в *DaimlerChrysler AG* 782
 в *Siemens AG* 803–805
- Эффективность использования потенциала**
 материалов 416
 оборудования 415
 персонала 415
 производства 413–414
 энергии 416
- * * *
- CFROI 164
CVA 165
DFCF 174
EBIT 141
EBITA 174
EBITDA 174
EP 156
EPS 174
EVA 35
MVA 35
NI 200
- NOPAT 160
NOPLAT 156
OP 197
PIMS 253
ROE 174
ROI 37
ROIC 156
RONA 724
RORAC 812
RUKW 137
WACC 34

Производственное издание

Д. Хан / Х. Хунгенберг

**Пик. СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ
КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА**

Ответственный за выпуск **А. К. Бурцев**
Младший редактор **Д. Л. Гаврюшина**
Художественный редактор **Ю. И. Аргюхов**
Технический редактор **Т. С. Маринина**
Корректоры **Г. Д. Кузнецова, Г. В. Хлопцева**
Оригинал-макет выполнен в ООО “Эккона”
И. Б. Гриценко, А. А. Кантарович
Оформление художника **Ю. И. Аргюхова**

ИБ №4993

Подписано в печать Формат 84 x 108^{1/16}.
Гарнитура “Таймс”. Печать офсетная
Усл.п.л. 97,44. Уч.-изд.л.
Тираж экз. Заказ № “С” 119

Издательство “Финансы и статистика”
101000, Москва, ул. Покровка, 7
Телефон (095) 925-47-08, 925-35-02, факс (095) 925-09-57
E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

ОАО “Типография “Новости”
105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46