

Оглавление

Предисловие научных редакторов	17
Предисловие к шестому изданию	23
Предисловие в первом изданию	25
ЧАСТЬ I	
ОСНОВЫ	27
1. ПРЕДПРИЯТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ	29
1.1. Характеристика предприятия как системы, обладающей целями, потенциалом и действиями	31
1.1.1. Система целей предприятия	33
1.1.2. Система потенциала и действий предприятия – организация предприятия	41
1.2. Характеристика управления системой предприятия на основе теории принятия решений	44
1.2.1. Управление как институт	44
1.2.2. Управление как процесс	46
1.3. Характеристика управления системой предприятия на основе теории договоров	51
2. ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ И ПЛАНОВО-КОНТРОЛЬНЫЕ РАСЧЕТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ	55
2.1. Планирование и контроль как фазы процесса управления	55
2.2. Планирование и контроль на предприятии как контур регулирования	57
2.3. Планово-контрольные расчеты как выражение количественного планирования и контроля	58
2.4. Планово-контрольные расчеты при различных гипотезах о состоянии внешней среды и способах задания целей	61
2.4.1. Решения при однозначных ожиданиях будущего состояния внешней среды (решения в условиях определенности)	61
2.4.2. Решения при многозначных ожиданиях (решения в условиях неопределенности)	67
3. СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ/ СИСТЕМА ПЛАНОВ И ОТЧЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	71
3.1. Системный анализ характерных признаков системы планирования и контроля/ планово-отчетной системы	72
3.2. Принципиальные подходы к построению системы планирования и контроля	77
3.2.1. Цели, потенциал, действия и объекты действий как предметы качественного и количественного планирования	77
3.2.2. Система планирования на базе периодических и непериодических планов для организационных единиц и проектов	79
3.3. Характеристика отдельных подсистем планирования	82
3.3.1. Базовая концепция: генеральное целевое планирование, стратегическое планирование, оперативное планирование, сводное общефирменное планирование, планирование результата и финансовое планирование	83
3.3.2. Модификация базовой концепции планирования и контроля в рамках управления, ориентированного на видение, взаимосвязи и диалог	91

ЧАСТЬ II

ХАРАКТЕРИСТИКА ИНТЕГРИРОВАННЫХ ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА РЕЗУЛЬТАТ И ЛИКВИДНОСТЬ ПЛАНОВО-КОНТРОЛЬНЫХ РАСЧЕТОВ (ПиК) И КОНТРОЛЛИНГА	95
1. СТОИМОСТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГЕРМАНСКОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО И ФИНАНСОВОГО УЧЕТА КАК ОСНОВА ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА РЕЗУЛЬТАТ И ЛИКВИДНОСТЬ ПЛАНОВО-КОНТРОЛЬНЫХ РАСЧЕТОВ	97
1.1. Структура стоимостных показателей	97
1.2. Стоимостные показатели управленческого и финансового учета	100
2. СТОИМОСТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ АМЕРИКАНСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО УЧЕТА	109
2.1. Структура стоимостных показателей	111
2.2. Расчет стоимостных величин (показателей) в финансовом и управленческом учете	112
3. ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ КАК ЦЕЛЬ ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА РЕЗУЛЬТАТ И ЛИКВИДНОСТЬ ПЛАНОВО-КОНТРОЛЬНЫХ РАСЧЕТОВ	120
3.1. Повышение стоимости как цель всех заинтересованных в предприятии групп	120
3.2. Удовлетворение минимальных притязаний акционеров и кредиторов на рыночные проценты как цель ориентированных на результат планово-контрольных расчетов	122
3.2.1. Ставки капитальных затрат	123
3.2.2. Методы и области применения	128
3.3. Минимальные требования к доходности в расчетах стоимости капитала	135
3.3.1. Основы определения стоимости капитала	135
3.3.2. Определение стоимости совокупного капитала, собственного капитала и остаточной (чистой) стоимости капитала	138
3.4. Минимальные требования доходности в расчетах по периодам	143
3.4.1. Расчетная прибыль до и после налогообложения	143
3.4.2. Доходность инвестированного капитала	146
3.5. Минимальные требования доходности в расчетах по проектам	148
3.6. Ликвидность как обязательная цель планово-контрольных расчетов, ориентированных на результат и ликвидность	149
4. ПиК И КОНЦЕПЦИИ СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	151
4.1. Концепция Раппапорта	151
4.1.1. Методические основы оценки	152
4.1.2. Стоимостно-ориентированное управление предприятием	154
4.2. Концепция Коупленда/ Коллера/ Муррина	155
4.2.1. Методика оценки	155
4.2.2. Стоимостно-ориентированное управление предприятием	157
4.3. Концепция Стерна–Стюарта	159
4.3.1. Методические основы оценки	160
4.3.2. Стоимостно-ориентированное управление предприятием	161
4.4. Концепция Левиса	163
4.4.1. Методические основы оценки	164
4.4.2. Стоимостно-ориентированное управление	166

4.5. Базовая концепция ПиК в рамках стоимостно-ориентированного управления	167
4.5.1. Методические основы оценки	167
4.5.2. Стоимостно-ориентированное управление	169
4.6. Сравнение концепций стоимостно-ориентированного управления	171
5. ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПиК – ЗАДАЧА И ИНСТРУМЕНТ СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	173
5.1. Принципиальная схема классического ПиК с системой показателей на базе немецкого внутреннего и внешнего учета и финансовой отчетности (система ROI/ <i>cash-flow</i>)	176
5.2. Принципиальная схема упрощенного ПиК с системой показателей на базе унифицированного немецкого учета и финансовой отчетности (система вклада в стоимость/ <i>cash-flow</i>)	187
5.3. Принципиальная схема международного ПиК с системой показателей на базе унифицированного учета по стандартам US–GAAP и дополнительными расчетными данными (система EVA или EP/ <i>cash-flow</i>)	197
5.4. Плановые и контрольные расчеты и сбалансированная система показателей	204
5.5. Основные цели ПиК	211
5.5.1. Совершенствование управления путем согласования целей (<i>management by objectives</i>)	212
5.5.2. Совершенствование управления путем оценки специфических контролируемых результатов – управление через отклонения (<i>management by exception</i>)	213
5.5.3. Совершенствование управления через увязку планирования целей и контроля за их достижением с оплатой труда руководителей	213
6. ПиК КАК ЯДРО КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА	215
6.1. Концепция и развитие контроллинга	215
6.2. Цели, задачи и инструменты контроллинга	219
6.2.1. Цели и общие задачи контроллинга	219
6.2.2. Специальные задачи и инструменты контроллинга	220
6.3. Руководители и специалисты как субъекты контроллинга	225
 ЧАСТЬ III	
ПиК НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ	227
1. СИСТЕМА ПЛАНОВ И ПЛАНОВО-КОНТРОЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	229
1.1. Организационная структура и система планов предприятия	229
1.2. Сводка ключевых показателей системы ПиК как инструмент управления	234
1.3. Анализ и прогнозирование состояния внутренней и внешней среды предприятия	253
1.3.1. Анализ состояния внешней среды и деятельности предприятия	253
1.3.2. Прогнозирование состояния внешней среды	254
1.3.2.1. Понятие, цель и возможности классификации прогнозов состояния внешней среды	255
1.3.2.2. Объекты и методы качественного прогнозирования состояния внешней среды	255
1.3.2.3. Объекты и методы количественного прогнозирования состояния внешней среды	256
1.3.2.4. Комбинированные качественные и количественные прогнозы внешней среды	258

2. ПИК В РАМКАХ ГЕНЕРАЛЬНОГО ЦЕЛЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	265
2.1. Процесс планирования целей	265
2.2. Генеральные монетарные цели как объект и результат планирования (стоимость капитала и результат за период как результатные цели)	267
3. ПИК В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	277
3.1. Планирование полей бизнеса с интегрированным планированием функциональных и региональных стратегий на уровне предприятия в целом и бизнес-единиц	277
3.1.1. Принципы планирования полей бизнеса	279
3.1.2. Этап постановки проблемы в бизнес-планировании: рассмотрение предмета и целей интегрированного планирования продуктовой программы и потенциала	284
3.1.3. Этап поиска в планировании полей бизнеса: разработка альтернативных продуктовых программ и потенциала с учетом специфических ограничений	288
3.1.3.1. Продуктовое и производственное планирование как база разработки альтернативных продуктовых программ и потенциала	288
3.1.3.2. Альтернативные программы продуктов и потенциала – внутренние и внешние инвестиционные/ дезинвестиционные альтернативы	298
3.1.4. Этап оценки планов полей бизнеса: ориентированная на результат и возможности финансирования оценка альтернативных программ продуктов и потенциала	299
3.1.4.1. Ориентированная на результат оценка отдельных инвестиционных объектов на базе статических инвестиционных расчетов	302
3.1.4.2. Ориентированная на результат оценка отдельных инвестиционных объектов на базе динамических методов инвестиционных расчетов	306
3.1.4.3. Ориентированная на результат оценка полей бизнеса и предприятия в целом на базе расчетов стоимости капитала и расчетов за период	310
3.1.4.4. Дополнительные ориентированные на результат инструменты оценки: метод дерева принятия решений	317
3.1.4.5. Ориентированные на результат, ликвидность и финансирование инструменты оценки: модели сводного планирования	326
3.1.5. Этап принятия решения при планировании полей бизнеса: выбор продуктовой программы и производственного потенциала	337
3.2. Планирование организационно-правовой структуры и структуры потенциала предприятия	338
3.2.1. Этап постановки проблемы: предмет и цели планирования организационно-правовой структуры предприятия	338
3.2.2. Этап поиска: разработка альтернативных вариантов организационно-правовой структуры	339
3.2.3. Этап оценки: оценка альтернативных организационно-правовых структур	339
3.2.4. Этап принятия решения: выбор наиболее предпочтительного плана изменения организационно-правовой структуры	341
3.3. Планирование системы управления	341
3.3.1. Планирование руководящих кадров	343
3.3.2. Планирование системы стимулирования руководителей	343
3.3.3. Планирование информационной системы менеджмента	350
4. ПИК В РАМКАХ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	351
4.1. Планирование продуктовой программы	351
4.1.1. Этап постановки проблемы: предмет и цели среднесрочного и краткосрочного планирования продуктовой программы	353

4.1.2. Этап поиска: определение альтернативных продуктовых программ с учетом ограничений	357
4.1.2.1. Ограничения по сбыту	358
4.1.2.2. Производственные ограничения	359
4.1.2.3. Ограничения по снабжению	361
4.1.2.4. Ограничения по охране окружающей среды	361
4.1.3. Этап оценки: ориентированная на результат оценка альтернативных продуктовых программ	362
4.1.3.1. Планирование продуктовой программы в условиях отсутствия на предприятии «узких мест»	363
4.1.3.2. Планирование продуктовой программы при наличии на предприятии одного «узкого места»	364
4.1.3.3. Планирование продуктовой программы при наличии на предприятии нескольких «узких мест»	369
4.1.3.3.1. Ориентированное на результат планирование продуктовой программы и производственных процессов	369
4.1.4. Этап принятия решения: определение предпочтительной продуктовой программы	378
4.1.5. Этап контроля: ориентированный на результат контроль за реализацией плановой продуктовой программы	381
4.2. Планирование по функциональным сферам деятельности	385
4.2.1. Характеристика плано-контрольных расчетов по функциональным сферам деятельности	385
4.2.1.1. Сущность и задачи функционального ПИК	385
4.2.1.2. Формирование, объем и структура функциональных планов	387
4.2.2. Плано- и контрольные расчеты в подразделениях	391
4.2.2.1. Планирование и контроль в отделе сбыта	391
4.2.2.2. Планирование и контроль производства	400
4.2.2.3. Планирование и контроль снабжения	416
4.2.2.4. Планирование и контроль НИОКР	418
4.2.2.5. Планирование и контроль в общефирменных службах	422
4.2.2.6. Специальные инструменты снижения косвенных издержек в отделах	424
4.3. Планирование по продуктам/ заказам и плановая калькуляция	426
4.3.1. Понятия, основы, цель и методы планирования по продуктам/ заказам и планового калькулирования	426
4.3.2. Планирование по продукту/ заказу и плановая калькуляция в массовом производстве	428
4.3.3. Планирование по продукту/ заказу и плановая калькуляция в серийном и единичном производствах	429
4.3.3.1. Основы	429
4.3.3.2. Калькуляция на базе расчета ставок в машино-часах	432
4.3.4. Расчет затрат по процессам	432
5. ОБЩЕФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА И ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	438
5.1. ПИК расчетного результата	439
5.2. ПИК балансового результата	447
5.2.1. Внутреннее и внешнее планирование	447
5.2.2. Планирование и контроль затрат и доходов	448
5.2.2.1. Внутреннее планирование и контроль затрат и доходов	449
5.2.2.2. Внешнее планирование и контроль затрат и доходов	452
5.2.2.3. Расчет вновь созданной стоимости	458

5.2.3.	Планирование и контроль баланса	460
5.2.3.1.	Внутреннее планирование и контроль баланса	460
5.2.3.2.	Внешнее планирование и контроль баланса	463
5.3.	Финансовое планирование и контроль	465
5.3.1.	Основы планирования и контроля платежей	465
5.3.1.1.	Предмет, задачи и сущность планирования	465
5.3.1.2.	Предпосылки и требования	469
5.3.1.3.	Планирование платежей в рамках интегрированного внутрифирменного планирования	469
5.3.2.	Локальное планирование и контроль денежных поступлений и выплат	470
5.3.2.1.	Планирование и контроль денежных потоков	470
5.3.2.2.	Планирование и контроль инвестиций и дезинвестиций	476
5.3.2.3.	Планирование и контроль внешнего финансирования и дефинансирования	479
5.3.2.4.	Планирование и контроль резервов ликвидности	484
5.3.3.	Тотальное интегрированное планирование и контроль выплат и поступлений. Финансовое планирование и контроль	485
5.3.3.1.	Основы	485
5.3.3.2.	Косвенное финансовое планирование	487
5.3.3.3.	Прямое финансовое планирование	488
5.3.3.4.	Информационная значимость тотального интегрированного финансового планирования	495
5.4.	Общезфирменные модели планирования результата и финансового планирования	497
5.4.1.	Простые и комплексные имитационные модели	498
5.4.2.	Аналитические модели	510
5.4.3.	Модели встречного целевого планирования	510
5.5.	Общезфирменное планирование результатов и финансовое планирование в соответствии с американскими GAAP	515
5.5.1.	Основные положения	515
5.5.2.	Отчет о прибылях и убытках	521
5.5.3.	Отчет об изменении собственного капитала	525
5.5.4.	Баланс	526
5.5.5.	Отчет о движении денежных средств	529
5.5.6.	Отчетность по сегментам	533
5.5.7.	Существенные различия между US-GAAP и IAS	533
5.5.8.	Существенные различия между US-GAAP и предписаниями HGB	540
5.5.9.	Синоптическое сопоставление правил отчетности	542
6.	ПМК В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ	546
6.1.	Основы планирования проектов и проектного менеджмента	546
6.2.	Этапы планирования и контроля проектов	551
6.2.1.	Этап постановки проблемы: определение предмета решения, целей и метода планирования проекта	551
6.2.2.	Этап поиска решения: определение альтернативных возможностей структурирования проекта	552
6.2.2.1.	Переменные и ограничения в формировании проекта	552
6.2.2.2.	Определение структуры проекта	554
6.2.2.3.	Определение сроков выполнения проекта	556
6.2.2.4.	Определение затрат и результатов по проекту	558
6.2.3.	Этап оценки: ориентированная на продуктивность, сроки, затраты и результаты оценка альтернативных структур проекта	560

6.2.4. Этап принятия решения: утверждение плана проекта	566
6.2.5. Этап контроля: ориентированный на продуктивность, сроки, затраты и результаты контроль за реализацией проекта	567
6.3. Интеграция проектного планирования в общефирменное планирование	569
ЧАСТЬ IV	
ПиК НА ПРЕДПРИЯТИЯХ (КОНЦЕРНАХ) С ДИВИЗИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ	571
1. ПРЕДПОСЫЛКИ ПиК В КОНЦЕРНЕ И ОБЗОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ	573
1.1. Организационная структура и концепция планирования	573
1.2. Система планов	584
1.3. Система планово-контрольных показателей как инструмент управления	584
1.4. Внутриконтрерные трансфертные цены	605
1.4.1. Понятие, виды и цели установления трансфертных цен в концернах	606
1.4.2. Допустимость внутриконтрерных трансфертных цен с точки зрения торгового и налогового законодательства	607
1.4.3. Экономические критерии выбора трансфертных цен	610
2. ПиК НА УРОВНЕ ШТАБ-КВАРТИРЫ КОНЦЕРНА В РАМКАХ ГЕНЕРАЛЬНОГО ЦЕЛЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	612
2.1. Стоимость капитала как ключевой целевой показатель результата деятельности концерна	612
2.2. Результаты за период как целевые показатели концерна и его подсистем	616
2.2.1. Принципы целевого планирования балансового и расчетного результатов	616
2.2.2. Целевое планирование расчетных результатов в концерне на базе системы показателей рентабельности инвестированного капитала (ROI)	617
2.2.2.1. Информационная ценность системы показателей ROI на уровне всего концерна и головного предприятия	620
2.2.2.2. Информационная ценность системы показателей ROI на уровне отделений концерна	621
2.3. Целевое планирование ликвидности на уровне концерна и его отделений	624
3. ПиК НА УРОВНЕ ШТАБ-КВАРТИРЫ КОНЦЕРНА В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	625
3.1. Планирование полей бизнеса в концернах с преимущественно децентрализованной организацией управления	627
3.2. Планирование полей бизнеса в концернах с преимущественно централизованной организацией управления	629
3.3. Эффективные инструменты планирования полей бизнеса в концернах	631
3.3.1. Портфельный анализ на уровне концерна	633
3.3.2. Ориентированные на стоимость капитала методы разработки продуктовой программы и распределения ресурсов	635
3.3.3. Многопериодное планирование результатов и финансовое планирование в концерне и стоимостно-ориентированное распределение ресурсов	638
4. ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ НА УРОВНЕ ШТАБ-КВАРТИРЫ КОНЦЕРНА	641
4.1. Планирование продуктовой программы	641
4.2. Функциональное планирование	642

5. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА И ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА УРОВНЕ ШТАБ-КВАРТИРЫ КОНЦЕРНА	643
5.1. Принципы консолидации в ориентированном на результат ПиК	644
5.1.1. Основные принципы консолидации в классическом и упрощенном ПиК	644
5.1.2. Особенности консолидации в концернах, имеющих дочерние предприятия за рубежом	648
5.2. Отчетность концерна как основа ПиК зарубежных дочерних предприятий	650
5.3. ПиК расчетного результата на уровне штаб-квартиры концерна	653
5.4. ПиК балансового результата на уровне штаб-квартиры концерна	655
5.4.1. Планирование и контроль затрат и доходов	655
5.4.2. Планирование и контроль баланса	657
5.5. Финансовое планирование на уровне штаб-квартиры концерна	659
5.5.1. Задачи и содержание	659
5.5.2. Особенности локального планирования и контроля платежей в концернах с дивизиональной организационной структурой	660
5.5.3. Особенности интегрированного финансового планирования и контроля в концерне	666
5.6. Консолидация в соответствии с американскими GAAP	669
5.6.1. Основные положения	669
5.6.2. Консолидация капитала	672
5.6.3. Прочие консолидации	675
5.6.4. Существенные различия между US-GAAP и IAS	676
5.6.5. Существенные различия между US-GAAP и положениями HGB	678
5.6.6. Правила отчетности в синоптическом сопоставлении	679

ЧАСТЬ V

ОРГАНИЗАЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РЕЗУЛЬТАТ И ЛИКВИДНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ (ПиК)	683
1. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ СУБЪЕКТЫ ПиК	685
1.1. Штабной или центральный отдел планирования на предприятии	685
1.2. Отдел контроллинга и финансовый отдел	686
1.3. Комиссии (комитеты) и проектные группы	688
1.4. Внешние сервисные организации	690
2. ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПиК	691
2.1. Организационные структуры общефирменного планирования в немецкой промышленности	691
2.2. Место отделов контроллинга, финансов и стратегического планирования на предприятии с функциональной организационной структурой	695
2.3. Место отделов контроллинга, финансов и стратегического планирования на предприятии с дивизиональной организационной структурой	703
3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ОПЕРАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ПиК	708
3.1. Общие положения организации процесса планирования	708
3.2. Организация процесса ПиК на предприятиях с функциональной организационной структурой	709
3.3. Организация процессов ПиК в концернах с дивизиональной организационной структурой	713

ЧАСТЬ VI**СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В *DaimlerChrysler* –
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЛИНГ**

В ГЛОБАЛЬНОМ КОНЦЕРНЕ	719
1. КРАТКИЙ ОБЗОР КОНЦЕРНА <i>DaimlerChrysler</i>	721
1.1. Интегрированный концерн <i>DaimlerChrysler</i>	721
1.2. Области бизнеса и показатели деятельности концерна	721
1.3. Влияние интеграции <i>Daimler-Benz</i> и <i>Chrysler</i> на планирование и управление	723
1.3.1. Реорганизация контроллинга	723
1.3.2. Планирование и отчетность	723
1.3.3. Понятия и инструменты планирования и регулирования	724
2. СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕГУЛИРОВАНИЕ	725
2.1. Принципы и организация управления	725
2.2. Цели концерна	727
2.3. Система стратегических и оперативных целей	729
2.4. Процессы планирования	729
2.5. Повышение стоимости как цель управления предприятием	731
2.6. Инструменты планирования и контроля	731
2.6.1. Операционная прибыль	732
2.6.2. Чистые активы (примененный капитал)	733
2.6.3. Ставки затрат на привлечение капитала концерна	735
2.6.4. Рентабельность чистых активов и собственного капитала	736
2.6.5. Добавленная стоимость (вклад в стоимость)	737
2.7. Вклад в стоимость и изменение стоимости	737
2.8. Оперативный менеджмент с помощью драйверов стоимости	739
2.8.1. Концептуальные основы	739
2.8.2. Функции и содержание драйверов стоимости	740
2.8.3. Определение драйверов стоимости	741
3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	742
3.1. Цели стратегического планирования	742
3.2. Уровни стратегического планирования	742
3.3. Содержание стратегического планирования	743
3.3.1. Ответственность за планирование	743
3.3.2. Внутригодная совместная работа над стратегиями	744
3.3.3. Стратегические хозяйственные совещания	744
3.3.4. Содержание стратегического хозяйственного совещания	745
3.3.5. Закрытое совещание по корпоративным стратегиям	749
4. ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	751
4.1. Объекты оперативного планирования	751
4.1.1. Планирование в управленческих единицах	751
4.1.2. Планирование в юридических единицах	752
4.2. Цели оперативного планирования	752
4.2.1. Цели с организационно-управленческой точки зрения	753
4.2.2. Цели с точки зрения хозяйственного права	754
4.3. Распределение ответственности и группы по сопровождению планирования	755

4.4.	Процесс оперативного планирования	757
4.5.	Содержание планов и целевые показатели оперативного планирования	758
4.5.1.	Рамочные условия	758
4.5.2.	Материалы к оперативным совещаниям по целям	759
4.5.3.	Материалы для рассмотрения на правлении концерна	764
5.	ВНУТРИГОДОВОЙ КОНТРОЛЬ НАД ДОСТИЖЕНИЕМ ЦЕЛЕЙ	769
5.1.	Отчетность для правления и наблюдательного совета	769
5.1.1.	Отчетность для правления	769
5.1.2.	Отчетность для наблюдательного совета	770
5.1.3.	Ответственность за представление отчетности	770
5.2.	Содержание управленческого отчета менеджмента по достижению целей	770
5.2.1.	Содержание управленческого отчета по концерну в целом	772
5.2.2.	Содержание отчетов по бизнес-единицам	775
5.3.	Влияние на систему оплаты и стимулирования	776
5.3.1.	Адаптация стимулирования к стоимостно-ориентированному управлению	776
5.3.2.	Согласование целей	776
5.3.3.	Модель стимулирования работников	778
5.3.4.	Модель стимулирования руководителей	778
6.	ПЕРСПЕКТИВЫ: ВЛИЯНИЕ РАЗВИТИЯ РЫНКОВ И АВТОМОБИЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ НА ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ	780

ЧАСТЬ VII

СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ПРЕДПРИЯТИЯМИ И БИЗНЕСОМ В КОНЦЕРНЕ <i>Siemens</i>	783	
1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОНЦЕРНЕ	785	
1.1.	Область деятельности и спектр продукции и услуг	785
1.2.	Основные показатели	786
1.3.	Организация концерна	787
1.4.	Организация управления на высшем уровне концерна	790
1.5.	Профиль концерна	790
2. ДЕЛОВАЯ СРЕДА И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА	795	
2.1.	Детерминанты структуры отрасли	795
2.2.	Рыночные тенденции и направления создания стоимости	799
2.3.	Ориентация на предоставление услуг	800
2.4.	Электронный бизнес	803
2.5.	Временной фактор в конкуренции и рыночная капитализация	806
3. ОРИЕНТАЦИЯ НА СТОИМОСТЬ НА БАЗЕ КОНЦЕПЦИИ GWB[®]	809	
3.1.	Вклад в стоимость как управленческий показатель	809
3.2.	Элементы стоимости концерна	811
3.3.	Логика расчетов в оперативном бизнесе	813
3.4.	Инвестиционные решения	815
3.5.	Определение целевых показателей	815
4. ЭЛЕМЕНТЫ СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ...	816	
4.1.	Обзор стоимостно-ориентированной системы управления	816
4.2.	Организация управления	816
4.3.	Портфельная политика и оценка результатов	819

4.4. Мотивация и система вознаграждения	821
4.5. Управленческая и корпоративная культура – целевая картина концерна	824
4.6. Инструменты управления бизнесом	826
5. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ	831
5.1. Требования к процессам управления	831
5.2. Планирование, отчетность и раскрытие внешней финансовой информации	832
5.2.1. Планирование	832
5.2.2. Совещания с бизнес-единицами и регионами	835
5.2.3. Корпоративная отчетность и прогнозирование	835
5.2.4. Квартальные совещания	836
5.2.5. Перспективное бюджетирование и скользящее прогнозирование	836
5.2.6. Раскрытие внешней финансовой информации – добросовестное раскрытие информации (<i>fair disclosure</i>)	837
5.3. Корпоративный контроллинг результатов деятельности	839
5.3.1. Процесс постановки целей и анализ разрывов	839
5.3.2. Анализ бизнеса и выявление финансовых факторов результатов деятельности	840
5.3.3. Прогнозирование результатов деятельности	840
5.4. Управление рисками	841
5.4.1. Идентификация рисков	842
5.4.2. Анализ и оценка влияния рисков	843
5.4.3. Регулирование рисков	844
5.4.4. Отчетность по рискам	844
6. УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ	846
6.1. Обзор финансовой отчетности	846
6.2. Развитие интегрированного международного учета и отчетности	847
7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	850
8. ЛИТЕРАТУРА	850

ЧАСТЬ VIII

ПЛАНИРОВАНИЕ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В КОНЦЕРНЕ <i>Haniel</i>	851
1. КОНЦЕРН <i>Haniel</i>: ВЧЕРА И СЕГОДНЯ	853
1.1. Историческое развитие – от унитарного предприятия до стратегического управляющего холдинга	853
1.2. Отделения и стратегические бизнес-единицы	855
2. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ И ФИЛОСОФИЯ СЕМЕЙНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Haniel</i>	857
2.1. Уровни управления в <i>Haniel-Gruppe</i>	857
2.2. Кооперация между уровнями управления	859
2.2.1. Формальная регламентация кооперации	859
2.2.2. Практическое осуществление кооперации	860
2.3. Принципы хозяйственной политики и директивы – составные части управленческой философии <i>Haniel</i>	860
3. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ <i>Haniel</i>	862
3.1. Развитие системы планирования на пути к стратегическому менеджменту	862
3.2. Взаимосвязь планирования и управления	864
3.3. Основные принципы планирования	865
3.3.1. Процесс планирования	865

3.3.2.	Принципы планирования	866
3.3.3.	Раунды по планированию	866
3.4.	Стратегическое планирование	868
3.4.1.	Разработка стратегического документа	869
3.4.2.	Определение стратегических бизнес-единиц	869
3.4.3.	Анализ и прогноз внешней среды	869
3.4.4.	Анализ рыночной привлекательности и конкурентных позиций	871
3.4.5.	Разработка фактического портфеля и обсуждение стратегических альтернатив	873
3.4.6.	Разработка целевого портфеля и определение основных стратегических направлений	873
3.4.7.	Формирование стратегических программ	874
3.5.	Оперативное планирование	875
3.5.1.	Сравнение планового и фактического уровня достижения существенных целей	875
3.5.2.	Плановые предпосылки	876
3.5.3.	Оперативные цели и мероприятия	877
3.5.4.	Виды и структура плановых расчетов	877
3.5.4.1.	Планирование инвестиций	879
3.5.4.2.	Планирование оборота и результата	879
3.5.4.3.	Планирование баланса	879
3.5.4.4.	Планирование показателей	881
3.5.5.	Индивидуальные трудовые и результатные цели	882
3.5.6.	Планирование персонала	883
3.5.7.	Взаимосвязь форм оперативного планирования	884
3.6.	Общеконцерновое и финансовое планирование	884
3.6.1.	План концерна	885
3.6.2.	Финансовое планирование	886
3.6.3.	Бизнес-портфель концерна	886
4.	СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В <i>Haniel</i>	887
4.1.	Вознаграждение за достижение целей и вклад в стоимость	887
4.2.	Модель участия на базе экономической добавленной стоимости	888
5.	ОТЧЕТНОСТЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В <i>Haniel</i>	889
5.1.	Требования к отчетности	889
5.2.	Объем и содержание отчетности	889
5.2.1.	Уровни отчетности	889
5.2.2.	Стандартные отчеты	890
5.2.3.	Исключительная отчетность	891
5.3.	Информационные решения по отчетности	891
5.4.	Система показателей как инструмент управления	892
6.	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ В <i>Haniel</i> – QUO VADIS?	893
6.1.	Структурные изменения в стратегических направлениях	893
6.2.	Будущие направления стратегического планирования и управления	893
6.2.1.	Время как фактор конкуренции – гибкость как конкурентное преимущество	893
6.2.2.	Видение как неотъемлемый элемент управления	895
6.2.3.	Стоимостно-ориентированное управление клиентами и персоналом	895
7.	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	896
	Литература	897
	Предметный указатель	915