

## Тема 4. Планування і контроль діяльності міжнародної компанії.

1. Організація процесу планування.
2. Особливості реалізації функції контролю в міжнародних компаніях

### 1. Організація процесу планування.

Планування - це перший і найбільш значущий етап процесу управління компанією, на якому визначаються орієнтири і конкретні заходи по їх досягненню. Планування створює основу для стійкого й ефективного ведення бізнесу. Воно являє собою систему довгострокових, середньострокових і короткострокових (поточних) планів, в основі якої лежить поділ планів залежно від часових періодів, необхідних для виконання планових показників.

Короткострокове планування в міжнародній компанії - це система бюджетів і фінансових планів, які розробляються на один-два роки. Воно полягає у визначенні проміжних цілей компанії на шляху досягнення стратегічних цілей. У систему короткострокового планування входять плани з наукових досліджень, плани маркетингу, виробничі плани і т.д. Короткострокові плани включають в себе конкретні способи використання ресурсів компанії. Вони мають детальну конкретизацію по кварталах, місяцях для кожного підрозділу компанії, що є центром прибутку.

Середньострокове планування в міжнародній компанії - конкретизація орієнтирів, визначених стратегічними планами. У середньострокових планах наводяться кількісні показники, яких повинні досягти компанія в цілому і кожне її господарський підрозділ окремо. Система середньострокового планування включає в себе конкретизовані стратегії виробничого розвитку компанії, збуту продукції, пошуку ресурсів, кадрової політики.

Традиційне довгострокове планування в міжнародній компанії засноване на методі екстраполяції, який припускає використання досягнутих у минулі періоди показників для прогнозування оптимістичних цілей розвитку в майбутньому. Після затвердження підвищених показників в компанії починається робота щодо вишукування можливостей їх досягнення. Таке планування охоплює період від 10 до 20 років.

Однак сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища змінили основу системи довгострокового планування. В даний час компанії все частіше вдаються до стратегічного планування, за своїм змістом значно складнішого, ніж традиційна система довгострокового планування.

Стратегічне планування в міжнародній компанії - це визначення сукупності головних цілей компанії та основних способів їх досягнення. Система стратегічного планування дає комплексне обґрунтування проблем, з якими компанія може зіткнутися в майбутньому, і визначає шляхи їх подолання.

Часовий інтервал стратегічного планування зазвичай дорівнює 10 рокам, але деякі компанії продовжують його до 15 років.

На відміну від традиційної системи довгострокового планування розвиток компанії по стратегічних напрямках передбачає взаємну ув'язку основних елементів внутрішнього середовища організації та зовнішніх аспектів її діяльності: соціальні та політичні чинники, смаки і потреби покупців, дії конкурентів і ін. Таким чином, довгострокові цілі компанії в стратегічному плануванні є результатом аналізу змін у зовнішній і внутрішній бізнес-середовищі.

Стратегічне планування включає в себе ряд взаємопов'язаних етапів:

- Перший етап - формулювання місії і цілей компанії;
- Другий етап - оцінка та аналіз зовнішнього середовища і проведення внутрішньої координації в компанії;
- Третій етап - розробка на основі аналітичних даних стратегічних альтернатив і вибір найбільш прийнятною стратегії;
- Четвертий етап - реалізація обраної стратегії і оцінка результатів її виконання.

Процес планування діяльності міжнародної компанії являє собою досить складний, трудомісткий етап управління компанією, який, зокрема, передбачає дослідження бізнес-середовища для зменшення невизначеності в процесі прийняття рішень, розширення чи звуження списку розглянутих альтернатив, оцінки достоїнств існуючих програм.

Однак через брак часу компаніям рідко вдається зібрати всю необхідну інформацію. Це обумовлено і необхідністю швидкого реагування на зміни, щоб випередити конкурентів, і високою вартістю інформації. Чим більше регіон, що охоплюється діяльністю компанії, а для багатьох компаній це практично весь світ, тим більше альтернатив і складніше збір інформації. Тому компанії концентрують свою увагу на високопотенційних проектах.

Елементами зально фірмового планування в міжнародних компаніях є плани: окремих підрозділів, функціонального розвитку і розвитку різних сфер бізнесу (плани СЦГ - стратегічного центру господарювання). Взаємозв'язок підрозділів здійснюється на основі координації діяльності на горизонтальному рівні. Разом з тим єдиний напрямок діяльності, спільність всіх елементів компанії можливі за умови дотримання принципу вертикального єдності підрозділів.

Вищою ланкою системи планування в міжнародних компаніях є комітети при раді директорів. В одних компаніях вони називаються плановими комітетами, в інших - комітетами розвитку або центральними управліннями розвитку. Комітети виконують технічні, координаційні та аналітичні функції, беруть участь у формулюванні основних цілей і завдань компанії на тривалу перспективу. Їхні рекомендації виносяться на розгляд ради директорів і після схвалення включаються у форми конкретних заходів у перспективний план розвитку компанії. У комітети, як правило, входять представники вищого керівництва компанії (члени ради директорів, правління), які готують рішення з найбільш важливих аспектів стратегії та політики компанії.

На цьому рівні управління формуються вихідні положення для оптимального розподілу внутрішньофірмових ресурсів протягом певного планового періоду. Крім того, для визначення планових стратегій міжнародні компанії часто звертаються за допомогою до зовнішніх консультантів, що спеціалізуються на питаннях планування, наприклад, до консультаційних фірм у галузі стратегічного планування.

На середньому рівні управління функцію планування виконують центральні служби планування. Вони здійснюють координацію діяльності виробничих і збутових підрозділів, їх інтеграцію і підпорядкування генеральної стратегії розвитку компанії в цілому. Центральні служби планування розробляють перспективні і поточні плани, погоджують їх з підрозділами компанії, коректують і уточнюють планові показники. Крім того, на них покладаються контроль за виконанням планів, складання форм планової документації, а також функція консультування вищого керівництва. Центральна служба планування здійснює свою діяльність в тісному контакті з іншими підрозділами, а також зі службами планування у виробничих відділеннях, від яких вона отримує всю необхідну для розробки планів інформацію.

На нижчому рівні управління в міжнародних компаніях (в СЦГ і виробничих відділеннях) плануванням знімаються відділи планування, які складають короткострокові плани: місячні, кварталні, піврічні та річні по підрозділах і СЦГ в цілому. Зазвичай їх називають службами оперативного та поточного планування і контролю. Це означає, що функції оперативного планування та оперативного контролю за виконанням плану зосереджені в одному органі. Таке поєднання функцій дозволяє своєчасно встановлювати відхилення від плану і вносити необхідні корективи. Служби оперативного та поточного планування і контролю мають певну ступінь самостійності у прийнятті рішень, яку визначає материнська компанія.

Організація процесу планування в кожній міжнародній компанії має свої специфічні особливості. Вони стосуються організаційної структури управління процесом планування, національних особливостей системи менеджменту, термінів планових періодів, процедури

планування і функцій окремих підрозділів, що займаються питаннями планування. При розробці перспективних планів в міжнародних компаніях часто встановлюють різні періоди за планами різних типів.

## **2. Особливості реалізації функції контролю в міжнародних компаніях**

Однією з функцій планування є контроль. Контроль покликаний забезпечити правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створити передумови для внесення коректив у заплановані показники розвитку як окремих підрозділів, так і всієї компанії. Таким чином, контроль в міжнародній компанії є одним з головних інструментів прийняття рішень, що забезпечують нормальне функціонування міжнародної компанії і досягнення нею намічених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в питаннях оперативного керівництва.

Функція контролю в міжнародних компаніях являє собою цілісну систему, що включає в себе ряд обов'язкових процедур.

1. Збір та аналіз інформації про результати господарської діяльності всіх підрозділів компанії і порівняння їх з плановими показниками. Таким чином, функція контролю передбачає не тільки фіксування відхилень, а й аналіз їх причин і виявлення можливих тенденцій розвитку. Наявність відхилень у одному з ланок може вимагати прийняття термінових рішень, що стосуються оперативної діяльності конкретного підрозділу. Значною мірою ці відхилення обумовлені таким фактором, як політична та економічна нестабільність в країні базування міжнародної компанії та в приймаючих країнах.

2. Розробку заходів, необхідних для досягнення намічених цілей і нейтралізують вплив негативних факторів. Цю функцію виконують керівники СЦГ, виробничих і збутових підрозділів. Вони координують взаємодію структурних відділень.

3. Управлінський облік і контроль. Виробничі і збутові підрозділи являють материнської компанії звіти, на підставі яких оцінюються результати їх діяльності. У міжнародних компаніях система управлінського обліку являє собою інформаційну систему про фінансовий стан окремих підрозділів і компанії в цілому. Управлінський облік припускає впровадження в компанії єдиної системи звітності, її збору та перевірки, а також проведення аналізу результатів діяльності компанії та її структурних підрозділів.

Материнські компанії використовують у своїй діяльності дві форми контролю:

- 1) фінансовий контроль;
- 2) адміністративний контроль.

Організаційно фінансовий контроль здійснюється через підрозділи на різних рівнях управління.

На вищому рівні управління функція контролю покладено на генерального керуючого і правління, які несуть відповідальність за всі аспекти діяльності компанії.

На середньому рівні управління функції контролю здійснюють служба контролера (центральна служба) та інші служби (бухгалтерія, фінансова служба, служба планування). Ці служби збирають і обробляють інформацію про фактичні (в основному фінансових) результати діяльності за певний період і відхиленнях від планових показників, особливо по прибутку і витратам. Вони також аналізують ступінь виконання планів і причини відхилень.

На нижчому рівні управління функція контролю покладено безпосередньо на керівників СЦГ, керуючих виробничих і збутових підрозділів, на фінансові та планові відділи цих відділень.