

УДК 005.1

СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ В МНК

Александрова В.Д.

Студент-магистр,

Самарский университет,

Россия, Самара

Аннотация

Для эффективной работы любая компания должна разработать подходящую ей эффективную систему контроля, а также систему планирования. Особое значение это имеет для компаний, которые работают не только отечественном, но и на зарубежном (международном) рынках. В статье рассмотрены основные этапы и особенности систем планирования и контроля в международной национальной компании. Также автором приведены примеры миссий и видений конкретных крупных международных компании: косметических брендов MAC, NYX, AVN, а также работающих в других сферах международных компаний, таких как IKEA, Google, Twitter, Apple, Merck, Яндекс. Кроме того, автором рассмотрено, какие факторы нужно учитывать при создании системы планирования и контроля в международных национальных компаниях, а также – какие факторы усложняют эффективную работу системы контроля.

Ключевые слова: МНК, система контроля, система планирования, международный менеджмент, менеджмент.

PLANNING AND CONTROL SYSTEMS IN INC

Alexandrova V.D.

Graduate student,

Samara university,

Russia, Samara

Annotation

For effective work every company must develop an appropriate effective control system, as well as a planning system. It's very important for companies which work not only domestic, but also in the foreign (international) market. In the article there are the main stages and peculiarities of the planning and control systems in the international national company. The author also gives some examples of missions and visions of some international companies: cosmetics brands MAC, NYX, ABH, as well as international companies operating in other areas such as IKEA, Google, Twitter, Apple, Merck, Yandex. In addition, the author examined what factors should be taken into account when creating a planning and control system in international national companies, and also what factors complicate the effective operation of the control system.

Keywords: INC, control system, planning system, international management, management.

Для эффективной и стабильной работы любая компания должна разработать подходящую ей систему планирования, а затем – систему контроля. Особенно это важно для международных компаний, так как МНК обладают наиболее сложной структурой и действуют на мировом рынке.

Итак, в первую очередь должна быть разработана система стратегического планирования.

Стратегическое планирование - процесс определения ее целей и разработки реализующих эти цели стратегий. Для этого необходимо создание определенных управленческих структур компании, описание правил их работы, а также постоянный информационный анализ. Результатом стратегического планирования выступает ряд стратегических решений [7].

Стратегическое планирование может выполняться по мере необходимости или системно.

Первый вариант наиболее распространен. Руководители компании не изменяют стратегию компании до тех пор, пока текущие экономические

показатели находятся в установленных допустимых пределах. В результате стратегическое планирование либо не требуется вообще, либо реализуется при значительном ухудшении наиболее важных показателей компании, а также её «падении» на мировом рынке.

Второй вариант заключается в выполнении определенных процедур в установленные сроки вне зависимости от наличия или отсутствия причин и предпосылок для этого. Стоит отметить, что реализовать процедуры стратегического планирования можно не дожидаясь установленной даты, но пропускать этот этап нельзя. Важно отметить, что периодичность должна быть такой, что бы была возможность отслеживать значимые изменения состояния компании и условий её деятельности.

Стратегическое планирование является основным элементом системы управления международной компании и обладает рядом общих принципов, к которым относится следующее:

- Предоставление филиалам (дочерним компаниям) максимального уровня свободы, но при соблюдении общей стратегии МНК;
- Координация и единство планов подразделений и филиалов, разработанных на основе общей стратегии МНК;
- Проверка выполнения программ и планов для выявления ошибок в процессе стратегического планирования, анализа ранее не учтенных или новых возможностей, учета новых потребностей и привлечение необходимых для их удовлетворения ресурсов.

Этапы стратегического планирования представлены на рисунке 1 [7].



Рис. 1 – Этапы стратегического планирования

Одним из важных элементов стратегического планирования является определение стратегического видения компании. Видение мотивирует сотрудников на качественное выполнение их задач.

Видение — это состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях. Именно видение определяет уровень стремлений в процессе стратегического планирования. Видение способствует сплочению людей, ориентирует их деятельность в едином направлении и создает импульс для постоянного прогресса.

Например, фармацевтическая, химическая и биологическая компания «Merck» формулирует видение компании так: «Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения человеческой жизни. Все наши действия должны быть измерены с точки зрения достижения этой цели». Видение компании «Apple» звучит следующим образом: «Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество».

Ещё одним, но более конкретным ориентиром является миссия. Миссия компании – это основная общая цель организации, с определенными временными границами, определяющими, когда цель должна быть достигнута.

Например, миссия Google сформулирована так: «Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной»; Яндекс – «Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни»; Twitter – «Дать каждому возможность обмениваться идеями и информацией мгновенно, без барьеров»; ИКЕА – «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей»; АВН – «Обеспечить женщинам возможность салонного макияжа бровей на дому». Миссия MAC заключается в служении абсолютно всех покупателям вне зависимости от их расовых, половых и возрастных особенностей, а конкурирующего с ней NYX - в предоставлении возможностей для создания любого макияжа для профессионалов любого уровня [1], [3], [4], [5].

Миссия является базой для установления целей организации. В основе планирования лежит постановка долгосрочных и краткосрочных целей, на достижение которых направлена вся деятельность предприятия.

В международных компаниях есть иерархия целей, где каждый уровень целей соответствует определенному уровню управления. Цели более высокого уровня носят обобщающий характер и должны быть достигнуты в долгосрочном периоде, а цели более низкого уровня способствуют достижению главной цели.

В стратегическом планировании самыми важными целями считаются цели роста организации, выражающие соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации и темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от характера этого соотношения и в соответствии с темпом роста различают цели быстрого, стабильного роста и цели сокращения.

На рисунке 2 отражены способы (подходы) постановки цели для всей компании в целом и её подразделений [7].

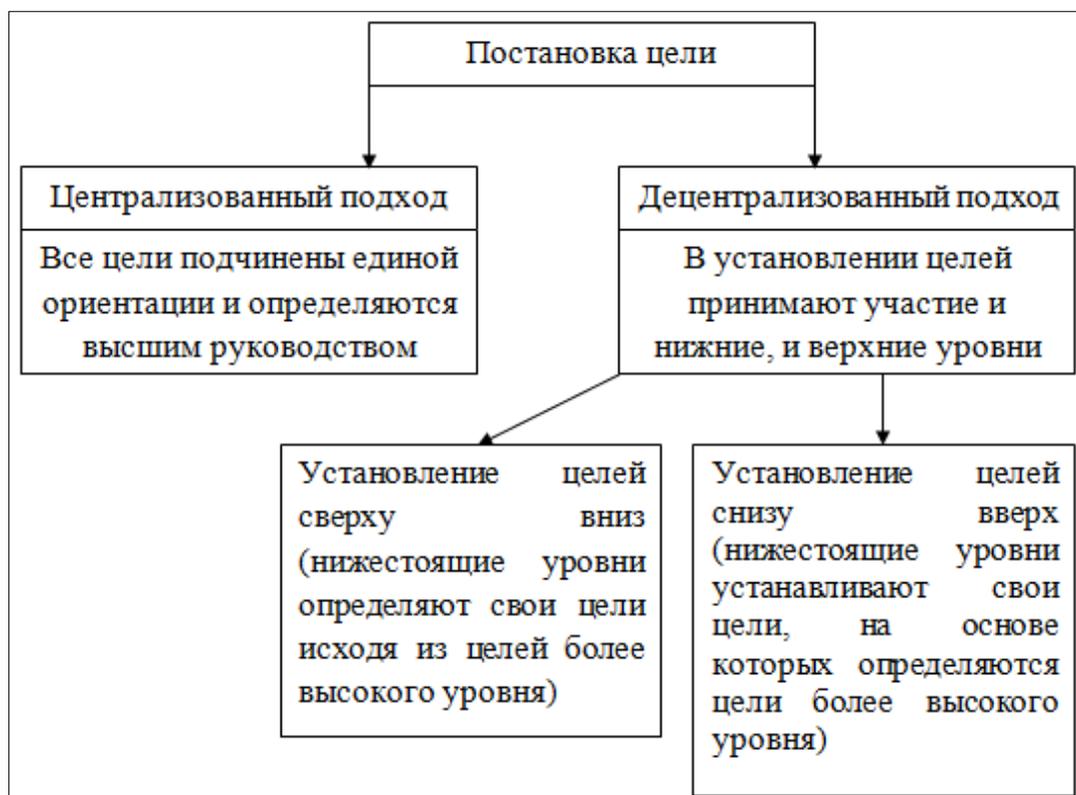


Рис. 2 – Подходы постановки цели компании

После определения целей компания разрабатывает стратегию их реализации. Стратегия — это долгосрочное направление развития организации, касающееся сферы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации и позиции организации в окружающей среде. Важно отметить, что каждое предприятие уникально и требует выработки особой стратегии, которая зависит от позиции предприятия на рынке, динамики его развития, его потенциала, существующих конкурентов.

Например, стратегия косметической компании МАС, появившейся в 1984 году, заключалась в росте продаж не за счет традиционных маркетинговых средств, а с помощью тщательно продуманных и целостных коллекций. Подобные элементы создания имиджа для той эпохи казались нехарактерными [3].

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти.

При выборе стратегии МНК должна учитывать следующие факторы:

- Сильные стороны (потенциал) компании;
- Финансовые ресурсы компании;
- Интересы и отношение высшего руководства;
- Степень зависимости от внешней среды.

Еще одним важным элементом в стратегическом планировании является проведение стратегических изменений, которые необходимы в следующих случаях:

- Стратегия была выбрана неверно;
- Стратегия исполнена не на нужном уровне (не без ошибок);
- Произошли значительные изменения во внешней среде.

Далее МНК должна разработать систему управленческого контроля.

Управленческий контроль обеспечивает своевременную оценку фактических результатов и реального текущего положения компании,

необходимых для внесения корректировок в плановые показатели и подразделений, и всей компании в целом.

Система управленческого контроля любой компании тесно связана с системой стратегического планирования. Она обеспечивает менеджеров компании информацией об уровне выполнения стратегического плана, а также о соответствии стратегии и структуры компании её стратегическим целям.

Эффективная система контроля в МНК должна обладать следующими характеристиками [6]:

- Гибкость, дающая возможность отслеживать все неопределенности;
- Предоставление наиболее точной информации о деятельности МНК;
- Своевременное предоставление наиболее важной информации;
- Хорошая информационная связь между штаб-квартирой МНК и её подразделениями;
- Отлаженная система обмена информацией, необходимой и полезной для контроля, анализа и внесения необходимых изменений в установленные плановые задания;
- «Работа на одной волне» МНК и её дочерних компаний, т.е. руководство дочерних компаний ставит в приоритет задачи МНК, а не свои локальные задачи.

Учреждение эффективной системы контроля включает несколько блоков, которые отражены на рисунке 3 [2].



Рисунок 3 – Система управленческого контроля МНК

Однако существует ряд факторов, усложняющих организацию эффективной системы контроля в МНК.

Первый фактор заключается в различиях принципов подготовки и форм аналитических учетных данных нескольких подразделений МНК. Принципы учета и отчетности имеют национальные особенности, однако эффективная система контроля деятельности всех подразделений компании возможна только при унификации формы и элементов отчетности. Внутреннюю отчетность целесообразно составлять, опираясь на стандарты той страны, где размещена штаб-квартира корпорации. Таким образом, отчетность подразделений МНК будет сопоставима, наглядна и эффективна для принятия дальнейших стратегических решений.

Во-вторых, при разработке системы контроля МНК должна учитывать уровень удобства коммуникации между подразделениями компаний.

Географическая удаленность и телекоммуникационные возможности стран влияют на скорость обмена информацией, что крайне важно для контроля деятельности всей МНК и дальнейших корректировок действий и стратегий её подразделений.

В-третьих, важно определить тот объем внутренней управленческой отчетности, который был бы достаточным для стратегического планирования, но при этом не мешал оперативной работе подразделений.

При управлении МНК используется несколько видов контроля, которые можно разделить на 4 группы, представленные на рисунке 4.

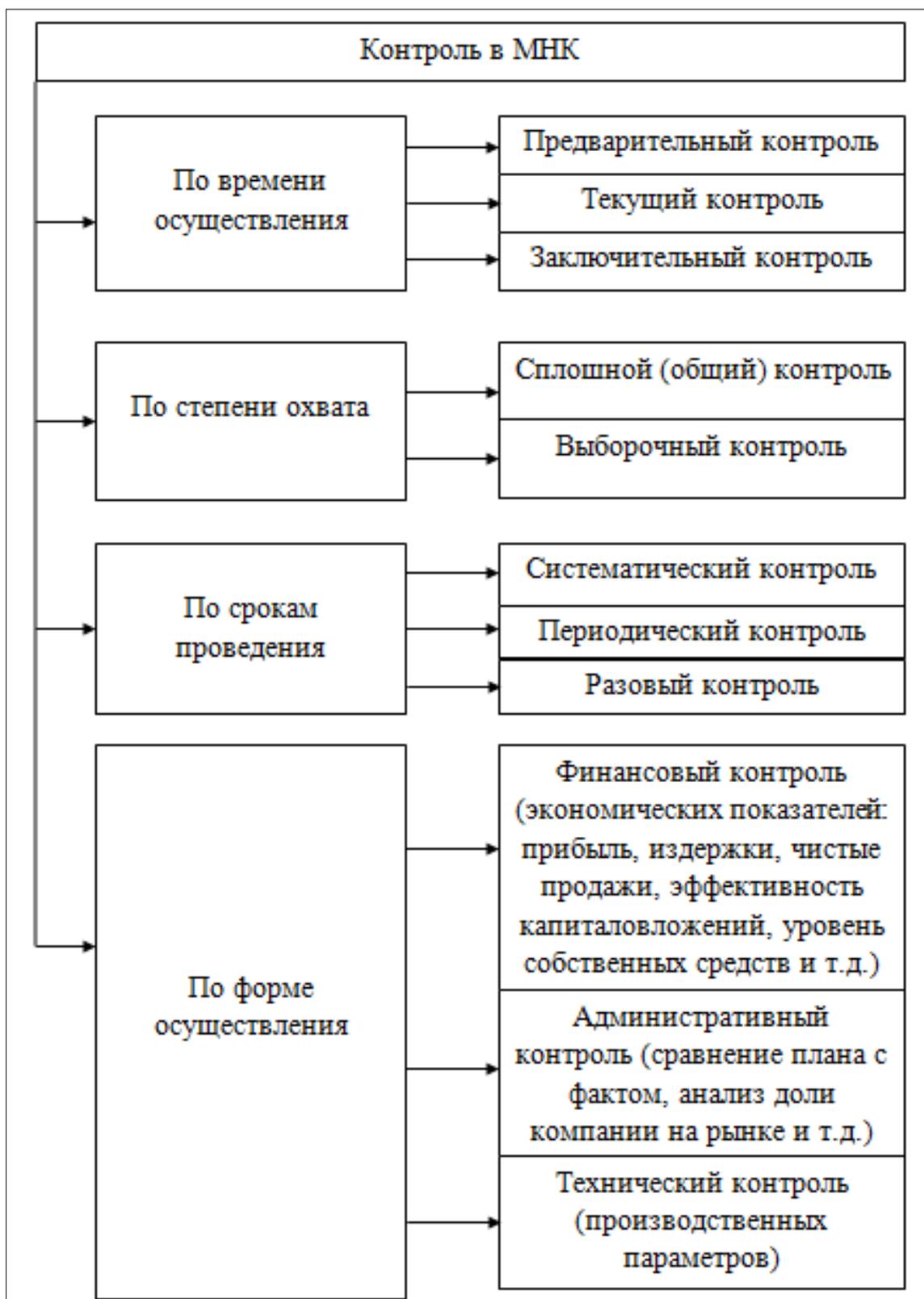


Рисунок 4 – Виды контроля в МНК

Библиографический список:

1. 100 лучших миссий компаний [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://vision-trainings.ru/mission-company> (дата обращения: 14.04.2018);
2. Виды контроля [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://studme.org/1419070319385/menedzhment/kontrol_kak_funktsiya_upravleniya (дата обращения: 14.04.2018);
3. Миссия и стратегия компании MAC [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mac-cosmetics.ru> (дата обращения: 14.04.2018);
4. Миссия компании NYX [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://nyxcosmetic.ru/> (дата обращения: 14.04.2018);
5. Миссия компании АВН [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.anastasiabeverlyhills.com/> (дата обращения: 14.04.2018);
6. Стратегическое планирование в МНК [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://abc.vvsu.ru/books/l_mezsh_m/page0024.asp (дата обращения: 14.04.2018);
7. Экономика предприятия: стратегическое планирование в МНК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category40/book138/part34/> (дата обращения: 14.04.2018)