

На правах рукописи

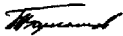
**ВАРЛАМОВ**  
Борис Александрович

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ  
В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ**

Специальность 08.00.05  
Экономика и управление народным хозяйством:  
предпринимательство

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук



Санкт-Петербург  
2005

Работа выполнена на кафедре менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики

**Научный руководитель:** кандидат экономических наук,  
**профессор Кустарев Валерий Павлович**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук,  
**профессор Богачев Виктор Фомич**

кандидат экономических наук,  
**доцент Бушуев Олег Семенович**

**Ведущая организация:** **Санкт-Петербургский  
торгово-экономический институт**

Защита диссертации состоится « 28 » апреля 2005 г.  
в 15 часов на заседании диссертационного совета К 212.219.01 при  
Санкт-Петербургском государственном инженерно-экономическом университете  
по адресу: 191002, г. Санкт-Петербург, ул. Марата, д. 27, ауд. 324.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Санкт-Петербургского  
государственного инженерно-экономического университета по адресу: 196084,  
г. Санкт-Петербург, Московский проспект, д. 103а

Автореферат разослан « 28 » марта 2005 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук, профессор

 **В.М. Корабельников**

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современные тенденции развития российской и мировой экономики, такие как изменение потребительского спроса, глобализация рынков, сокращение жизненных циклов товаров и технологий, рост требований к их качеству, усложнение методов конкурентной борьбы, носят объективный характер и ведут к усложнению ориентации предприятия во внешней среде.

В современных рыночных условиях для отечественных предпринимательских структур все большее значение приобретает проблема обеспечения их конкурентоспособности, причем на первый план выходит конкуренция не только в области товаров и услуг, но и в организации, и методах управления.

Наиболее серьезными проблемами в области обеспечения конкурентоспособности отечественных предпринимательских структур являются такие проблемы, как недостаточное развитие системы стратегического управления, обеспечивающей устойчивое развитие предпринимательских структур, и низкое качество управления затратами на отечественных предприятиях.

Самым перспективным путем повышения конкурентоспособности предпринимательских структур представляется формирование системы стратегического управления затратами, которая представляет собой одну из основных составных частей системы стратегического управления предприятием, обеспечивающая рациональный уровень затрат на всех этапах жизненного цикла товара и повышающая обоснованность стратегических решений.

Среди трудов, в которых нашли отражение вопросы управления затратами применительно к стратегическому управлению предпринимательскими структурами, следует отметить работы следующих ученых: Н.Г. Данилочкиной, В.Б. Ивашкевича, В.Г. Лебедева, В.С. Кабакова, В.П. Попкова, В.П. Кустарева, В.Ф. Богачева, О.С. Бушуева, В.Ф. Палия, М.А. Бахрушиной, Т.П. Карповой, О.Е. Николаевой, Н.В. Валебникова, С.А. Николаевой, О.Н. Мельникова, В.И. Ткач, А.Д. Шеремета, Т.В. Шишковой, К. Симмондза, М. Бромуча, А. Бхимани, Дж. Шанка, В. Говиндараджана, Р. Рослендера, Б. Лорд, П. Муна, Л. Фитцджеральда, Р. Каплана, Д. Нортон, Дж. Иннза, Х. Фольмута, А. Дайле, Э. Майера, К. Уорда, Х. Блека, К. Друри, В. Кильгера, И. Клоока, Х. Плаута, П. Рибеля, П. Хорвата, Ч. Хорнгрена, Б. Штайтмайра, Р. Вандер Вила, П. Друкера, Э. Майера, Р. Мана, Дж. Риса, Дж. Сигела, Д. Хана, Дж. Шима, Р. Энтони, Д. Миддлтона

Высоко оценивая их вклад в решение данной проблемы, нельзя не отметить, что в работах вышеперечисленных авторов недостаточно внимания уделяется вопросу формирования системы стратегического управления затратами в предпринимательских структурах как самостоятельной системы и вопросам эффективного использования ее при разработке и реализации стратегии предпринимательской структуры.

**Цель диссертационного исследования** заключается в разработке системы стратегического управления затратами как одной из основных составных частей системы стратегического управления предпринимательской структурой, обеспечивающей формирование эффективной стратегии и ее реализацию с рациональными затратами.

Для достижения цели исследования были поставлены и решены следующие *задачи*:

- выявлено соотношение затраты-конкурентоспособность, а именно: влияние уровня и структуры затрат на конкурентоспособность предприятия;
- проанализированы современные методы управления затратами, обеспечивающие повышение обоснованности стратегических решений и их реализацию;
- уточнено определение и раскрыта сущность понятия «стратегическое управление затратами»;
- дополнены принципы и требования формирования и функционирования системы стратегического управления затратами как составной части стратегического управления в предпринимательских структурах;
- определен состав и содержание функций системы стратегического управления затратами;
- разработана базовая модель системы стратегического управления затратами в предпринимательских структурах;
- разработана организационно-функциональная схема системы стратегического управления затратами;
- исследованы методы управления затратами, на основе которых может быть реализовано выполнение функций системы стратегического управления затратами, и предложены основные направления их использования;
- предложена методика внедрения и организационного обеспечения системы стратегического управления затратами;
- выявлены источники эффективности и предложен метод оценки экономических результатов функционирования системы стратегического управления затратами.

**Объектом исследования** выступают затраты, характеризующие деятельность предпринимательских структур различной организационно-правовой формы, занимающихся производством товаров и (или) оказанием услуг.

**Предметом исследования** являются научные и методические основы формирования системы стратегического управления затратами в предпринимательских структурах.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили идеи и концепции, сформулированные в научных трудах отечественных и зарубежных ученых, посвященных проблемам стратегического управления, управления затратами, использования информации о затратах в целях стратегического управления, а также теории систем и теории организации. Также в диссертационном исследовании были использованы статистические и справочные данные, нормативные и законодательные акты РФ.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

- уточнено определение и раскрыта сущность понятия «стратегическое управление затратами»;
- дополнены принципы и требования формирования и функционирования системы стратегического управления затратами как составной части системы управления предпринимательской структурой;
- разработаны базовая модель и организационно-функциональная схема системы стратегического управления затратами в предпринимательских структурах;
- исследованы методы управления затратами, на основе которых может быть реализовано выполнение функций системы стратегического управления затратами, и предложены основные направления их использования;
- выявлены источники эффективности и предложен метод оценки экономических результатов функционирования системы стратегического управления затратами.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в разработке требований и принципов построения системы стратегического управления затратами, разработке модели системы стратегического управления затратами в предпринимательских структурах, разработке методического и организационного обеспечения функционирования системы, которые могут быть использованы предприятиями в целях повышения своего конкурентного статуса.

**Апробация результатов исследования.** Основные теоретические и методические результаты исследования были апробированы при реформировании системы управления ОАО «ЛОМО» и Центра Инновационных Технологий (филиал ОАО «НИИ ВС «СПЕКТР» холдинговой компании «Ленинец»), а также обсуждались и получили положительную оценку на научно-практических конференциях студентов и аспирантов СПб ГУ ИТМО и СПб ГУ.

Результаты исследований используются в учебном процессе по специальностям «Менеджмент организации» (061100), «Прикладная информатика в экономике» (351400), «Национальная экономика» (060700).

По теме диссертации опубликовано 14 научных работ общим объемом **4,8** пл.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

*Во введении* обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены его цель, объект, предмет и задачи, раскрыта научная новизна и практическая значимость.

*В первой главе* «Затраты и повышение конкурентоспособности предпринимательских структур» рассмотрены основные проблемы и пути повышения конкурентоспособности предпринимательских структур современной России; выявлены место и роль затрат, как одного из основополагающих факторов повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики; исследованы особенности управления затратами в предпринимательских структурах на современном этапе.

*Во второй главе* «Теоретические основы формирования и развития системы стратегического управления затратами» проанализированы основные современные концепции построения систем стратегического управления затратами; уточнено определение и раскрыта сущность понятия «стратегическое управление затратами»; дополнены принципы и требования формирования и функционирования системы стратегического управления затратами; определен состав и содержание функций системы стратегического управления затратами на различных стадиях стратегического процесса на предприятии; разработана базовая модель системы стратегического управления затратами; разработана организационно-функциональная схема системы стратегического управления затратами; исследованы методы управления затратами, на основе которых может быть реализовано выполнение функций системы стратегического управления затратами, и предложены основные направления их использования.

*В третьей главе* «Методические и организационные основы формируемой системы стратегического управления затратами» предложена методика внедрения и организационного обеспечения системы стратегического управления затратами; выявлены источники эффективности и произведена оценка экономической целесообразности внедрения системы стратегического управления затратами на предприятии.

*В заключении* изложены основные научные и практические результаты диссертационного исследования, а также сформулированы основные выводы и предложения.

*Список литературы* включает 124 наименования.

## 2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Выполненное исследование позволило получить обоснованные результаты и сформулировать научно-практические рекомендации по формированию системы стратегического управления затратами в предпринимательских структурах. При этом на защиту выносятся следующие положения и выводы, составляющие, по мнению автора, элементы научного вклада.

**1. Уточнено определение и раскрыта сущность понятия «стратегическое управление затратами», что позволило определить состав основных функций системы стратегического управления затратами и дать авторское определение этого понятия.**

На основе анализа зарубежных и отечественных научных работ в области управления затратами и стратегического управления, цели и задач диссертационного исследования было уточнено определение понятия «стратегическое управление затратами».

*Стратегическое управление затратами* — процесс обеспечения рационального уровня затрат с точки зрения стратегической перспективы, осуществляемый с помощью системы приемов и методов, обеспечивающих прогнозирование и планирование, учет и анализ, контроль и регулирование уровня затрат на стадиях формирования, реализации, контроля и регулирования стратегии предпринимательской структуры.

Стратегическое управление затратами ориентировано на процесс принятия стратегических решений, в рамках которого, в частности, предполагается тщательный анализ внутренней среды предприятия, анализ внешней бизнес-среды, в которой предприятие осуществляет свою деятельность, изучение стратегических альтернатив, контроль и оценка реализации стратегии.

2. Дополнены принципы и требования формирования и функционирования системы стратегического управления затратами как составной части системы управления предпринимательской структурой, соблюдение которых позволяет обеспечить стабильное функционирование этого хозяйствующего субъекта.

Система стратегического управления затратами (ССУЗ) формируется и функционирует на основных принципах и требованиях управления затратами, а также на принципах и требованиях, обеспечивающих управление затратами с точки зрения стратегической перспективы, представленных в табл. 1 и 2, где дополненные принципы и требования выделены. Данные принципы и требования позволяют сформировать ССУЗ и обеспечить ее стабильное функционирование.

Таблица 1

#### ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

<b>ВИД</b>	<b>СОДЕРЖАНИЕ</b>
<b>ПРИНЦИП КОМПЛЕКСНОСТИ И СИСТЕМНОСТИ</b>	ССУЗ обеспечивает рациональный уровень затрат на всех этапах выработки и реализации стратегических решений
<b>ПРИНЦИП РАЗВИТИЯ</b>	ССУЗ отражает не только характеристику прошлой и настоящей производственно-хозяйственной деятельности, но и характеризует (прогнозирует) варианты стратегического развития на будущее
<b>ПРИНЦИП ЭФФЕКТИВНОСТИ</b>	ССУЗ обеспечивает необходимый уровень эффективности управленческих решений, принимаемых на основе предоставляемой информации
<b>ПРИНЦИП ДОСТУПНОСТИ</b>	ССУЗ функционирует на условиях информационной доступности <b>для руководителей всех уровней</b>
<b>ПРИНЦИП РАВНОВЕСИЯ</b>	ССУЗ характеризует как внутреннюю, так и внешнюю по отношению к предприятию ситуацию
<b>ПРИНЦИП ИНТЕГРАТИВНОСТИ</b>	ССУЗ анализирует объективную (поддающуюся количественной оценке) и субъективную стороны деятельности предприятия
<b>ПРИНЦИП ТРАНСФОРМАЦИИ</b>	ССУЗ трансформирует миссию и стратегию организации до конкретных задач и показателей
<b>ПРИНЦИП ИЕРАРХИИ</b>	ССУЗ учитывает необходимость построения иерархии стратегий в организации
<b>ПРИНЦИП ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ПОЛЕЗНОСТИ</b>	ССУЗ рассматривает организацию с позиции теории бизнес-систем. ССУЗ помогает определить возможности развития организации на основе своей функциональной полезности в бизнес-системе
<b>ПРИНЦИП ГИБКОСТИ</b>	Приемы и методы ССУЗ варьируются в зависимости от стадии жизненного цикла продукта, жизненного цикла самой организации

**ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ**

<b>ВИД</b>	<b>СОДЕРЖАНИЕ</b>
ТРЕБОВАНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЦИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ ЗАТРАТ	ССУЗ должна осуществлять помощь менеджменту на всех этапах стратегического управления и рассматривать все аспекты реализации стратегии предприятия с точки зрения рационализации затрат
<b>ТРЕБОВАНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ</b>	ССУЗ должна использовать показатели, характеризующие не только прошлые результаты, но и характеризующие будущий рост
ТРЕБОВАНИЕ РЕЛЕВАНТНОСТИ	ССУЗ должна снабжать менеджеров только необходимой и достаточной информацией
ТРЕБОВАНИЕ ДОСТАТОЧНОСТИ	ССУЗ должна покрывать дефицит информации, который может возникнуть в процессе передачи информации. ССУЗ должна выполнять роль «языка общения» на предприятии
<b>ТРЕБОВАНИЕ ВНЕШНЕГО АНАЛИЗА</b>	ССУЗ должна использовать показатели, представляющие баланс между внешними отчетными данными и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов
ТРЕБОВАНИЕ МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОСТИ	ССУЗ должна включать возможность совместного анализа финансовых и нефинансовых показателей эффективности деятельности предприятия
ТРЕБОВАНИЕ ВЫБОРА РЕШЕНИЯ	ССУЗ должна помогать в определении типов стратегических решений
ТРЕБОВАНИЕ КОНТРОЛЯ	ССУЗ должна помогать контролировать и оценивать реализацию стратегии предпринимательской структуры
<b>ТРЕБОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА</b>	Стратегический аспект при использовании методов управления затратами в ССУЗ должен превалировать. В частности, использование метода стандарт-костинг в ССУЗ должно носить стратегический оттенок
ТРЕБОВАНИЕ ВЫДЕЛЕНИЯ ДИСКРЕЦИОННЫХ ЗАТРАТ	В ССУЗ все затраты должны быть подразделены на согласованные (обязательные) и дискреционные. ССУЗ должна позволять разделить дискреционные затраты и затраты на технологические процессы

**3. Разработаны базовая модель и организационно-функциональная схема системы стратегического управления затратами, учитывающие реорганизацию протекающих в предпринимательских структурах процессов, что позволяет сформировать адаптивную систему управления ими.**

На рис. 1 представлена базовая модель ССУЗ в предпринимательских структурах.

*Функциональное построение системы.* В перечень функций системы входят прогнозирование и планирование, учет и анализ, контроль и регулирование уровня затрат на таких стадиях стратегического управления, как уточнение бизнес-идеи предприятия, обоснование стратегических задач и планов действий через конкретные затратные показатели, анализ действующей стратегии, анализ конкурентоспособности предприятия по издержкам, выявление





стратегических альтернатив по интеграции в бизнес-пространство, обеспечение согласованности планов подразделений предприятия, контроль показателей эффективности деятельности предприятия и степени достижения стратегических целей на основе информации об уровне и структуре затрат, определение по результатам оценки эффективности необходимости в изменении стратегии предприятия.

*Элементное построение системы* стратегического управления затратами. Для выполнения очерченного выше круга функций системы необходимо выделить ее следующие элементы:

1) *кадровое обеспечение* — рабочая группа из 3-4 человек, которая выполняет роль аналитической службы, а также специалисты центров ответственности, осуществляющие сбор первичной информации;

2) *информационное обеспечение* — документы внешней и внутренней отчетности предприятия, информация о затратах, показателях деятельности предприятия и конкурентов;

3) *финансовое обеспечение*—денежные средства на выплату заработной платы специалистам аналитической службы, на проведение мероприятий, связанных с реализацией функций-задач системы стратегического управления затратами;

4) *техническое обеспечение* — компьютерная техника и программное обеспечение, оргтехника, средства для оборудования рабочих мест специалистов;

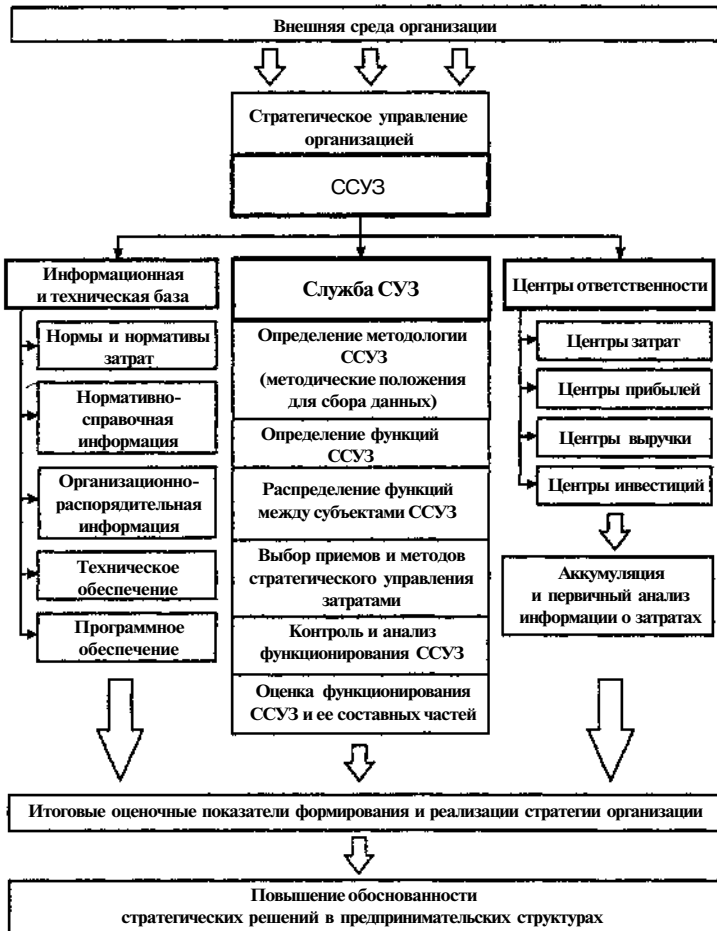
5) *правовое обеспечение* — внутренние правовые акты, распоряжения, приказы по предприятию.

*Организационное построение системы* стратегического управления затратами. Для эффективной работы и четкого определения ответственности людей, занимающихся стратегическим анализом затрат, необходимо создать специальное структурное подразделение— *службу стратегического управления затратами* (служба СВЗ). Данная служба может входить в структуру отдела стратегического планирования на предприятии.

Важной составляющей организационного построения являются структурные подразделения предприятия, аккумулирующие первичную информацию о затратах и производящие ее начальный анализ.

В число вышеупомянутых подразделений, в частности, входят бухгалтерия, финансовый отдел, планово-экономический отдел, служба маркетинга, служба сбыта, служба материально-технического снабжения, а также производственные подразделения предприятия.

Исходя из принципов построения и требований к ССУЗ, общей модели формирования и развития системы, разработана организационно-функциональная схема ССУЗ на предприятии, представленная на рис. 2.



**Рис 2. Организационно-функциональная схема системы стратегического управления затратами**

В соответствии с функциями ССУЗ, определенными в базовой модели, служба СУЗ выполняет следующие функции: определение методологии ССУЗ (разработка методических положений для сбора данных), определение функций ССУЗ, распределение функций между субъектами ССУЗ, выбор приемов и методов стратегического управления затратами, контроль и анализ функционирования ССУЗ, оценка функционирования ССУЗ и ее составных частей.

Место формирования исходной информации для решения задач по функциям ССУЗ – центры ответственности предприятия, где происходит аккумуляция и первичный анализ информации о затратах.

Результатом выполнения функций службы СУЗ являются итоговые оценочные показатели формирования и реализации стратегии организации, т. е. в полной мере реализуется информационно-аналитическая поддержка принятия и реализации стратегических решений в организации.

**4. Исследованы методы управления затратами, на основе которых может быть реализовано выполнение функций системы стратегического управления затратами, и предложены основные направления их использования, что позволяет стратегически управлять затратами в действующих предпринимательских структурах.**

Методы, используемые ССУЗ в целях информационно-аналитической поддержки принятия и реализации стратегических решений, представлены в таблице 3. Схема процесса принятия и реализации стратегических решений на базе системы стратегического управления затратами представлена на рис. 3.

Таблица 3

## МЕТОДЫ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

Функции ССУЗ	Методы, с помощью которых реализуются функции ССУЗ
Уточнение бизнес-идеи организации	Изучение предоставляемых на рынок полезностей (анализ атрибутов продукции на основе анализа себестоимости). Прогнозирование затрат на продукцию
Выражение стратегических задач и планов действий в конкретных показателях	Система показателей эффективности деятельности предприятия. Показатели на основе затрат позволяют доводить информацию о целях до подразделений и осуществлять обратную связь, сигнализируя об эффективности деятельности подразделений
Анализ действующей стратегии. Анализ конкурентоспособности предприятия по издержкам, определение возможностей их оптимизации	Анализ цепи издержек предприятия и затратообразующих факторов. Анализ кривой освоения продукции
Выявление и выбор стратегических альтернатив по интеграции в бизнес-пространство и анализ применения альтернативных технологий	Анализ цепи издержек предприятия и затратообразующих факторов. Прогнозирование затрат для различных стратегических альтернатив
Распространение информации о миссии и стратегии предприятия и обеспечение согласованности планов подразделений предприятия. Контроль показателей эффективности деятельности предприятия и степени достижения стратегических целей. Определение необходимости в изменении стратегии предприятия	Система показателей эффективности деятельности предприятия. Показатели на основе затрат позволяют доводить информацию о целях до подразделений и осуществлять обратную связь, сигнализируя об эффективности деятельности отделов



Рис 3. Схема процесса принятия и реализации стратегических решений на базе системы стратегического управления затратами

На основании модели, организационно-функциональной схемы ССУЗ, реализуемых системой функций можно предложить следующую методику внедрения и организационного обеспечения ССУЗ.

*Методика внедрения.* Схема внедрения ССУЗ представлена на рис. 4.

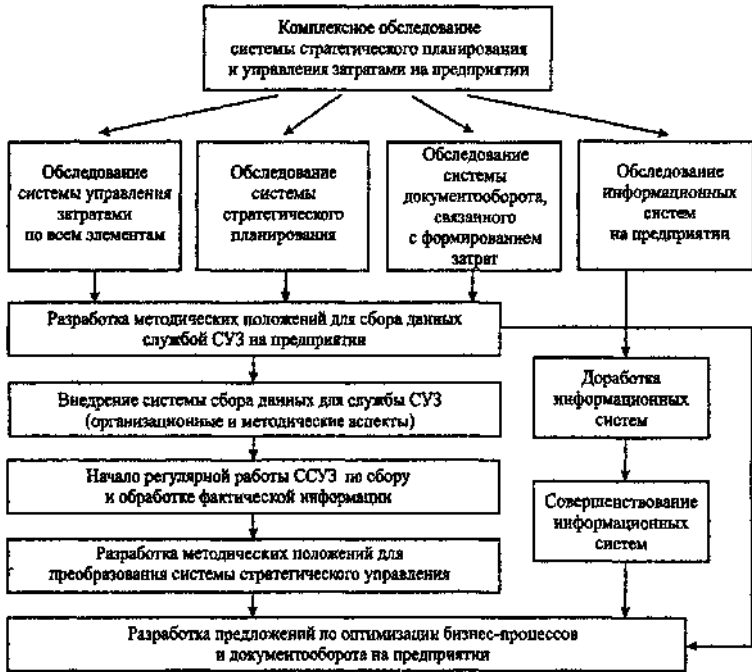


Рис 4. Блок-схема внедрения системы стратегического управления затратами

Методика внедрения базируется на идее построения системы показателей эффективности деятельности предприятия. Подобная система необходима для объединения разнообразных концепций и методов стратегического управления затратами. В ряде научных работ встречаются разные варианты систем показателей, выполняющих требуемую функцию. Наиболее перспективной является система сбалансированных показателей, у истоков разработки которой стояли Р. Каплан и Д. Нортона. Методика системы сбалансированных показателей позволяет решить проблему внедрения ССУЗ.

Необходимо внести три изменения в исходную методику системы сбалансированных показателей, чтобы она могла выполнять функцию внедрения ССУЗ: необходимо выделить один или два ключевых показателя в каждом из блоков системы сбалансированных показателей, разбиение показателей на первичные и вторичные должно производиться с учетом стратегической позиции предприятия, необходимо встроить в систему сбалансированных показателей показатель экономической добавленной стоимости.

*Организационное обеспечение.* В ССУЗ присутствует сильная организационная составляющая—люди, которые занимаются стратегическим анализом издержек, потоки информации между подразделениями предприятия и от подчиненных к руководителям.

Для эффективной работы и четкого определения ответственности людей, занимающихся стратегическим управлением затратами, необходимо создание специального структурного подразделения—*службы СУЗ* (см. рис. 5).



Рис. 5. Структура службы стратегического управления затратами

5. Выявлены источники эффективности и предложен метод оценки экономических результатов функционирования системы стратегического управления затратами, что позволяет принимать решение о необходимости формирования системы в предпринимательских структурах и оценивать качество ее функционирования.

Основными источниками эффективности ССУЗ являются: повышение объективности оценки деятельности отдельных подразделений и предприятия в целом за

счет использования фактических и прогнозных данных о затратах, получение качественно нового набора стратегических альтернатив в результате применения при анализе внешней бизнес-среды методов стратегического управления затратами.

Эффективность вложений в формирование ССУЗ может быть определена ростом доходности предприятия.

$$E = \frac{\Delta\Pi_{ССУЗ}}{(1+r)^t} - C,$$

где  $\Delta\Pi_{ССУЗ}$  — ожидаемый доход от функционирования ССУЗ (прибыль);

$r$  — норма прибыли с учетом инфляции и риска (%);  $t$  — количество лет, на которые делаются вложения;  $C$  — величина затрат на формирование ССУЗ (руб.).

$$r = I + r_{\text{безриск}} + r_{\text{риск}},$$

где  $I$  — инфляция (%);  $r_{\text{безриск}}$  — процентная ставка без учета риска;

$r_{\text{риск}}$  — процентная ставка, учитывающая премию за риск.

$$\Delta\Pi_{ССУЗ} = \Delta Y_{ССУЗ} \times \Delta\Pi,$$

где  $\Delta Y_{ССУЗ}$  — обобщающий показатель эффективности функционирования ССУЗ;  $\Delta\Pi$  — общий прирост прибыли организации после внедрения ССУЗ.

$$\Delta Y_{ССУЗ} = \frac{\bar{Y}_o}{Y_6},$$

где  $\bar{Y}_o$  — уровень обоснованности управленческих решений;  $Y_6$  — базовый уровень обоснованности управленческих решений.

$Y_6$  определяется экспертным путем специалистами центров ответственности по 10-балльной системе и обобщается (усредняется) на уровне всего предприятия.

В рассмотренном в диссертации примере, совокупная прибыль за три года после реорганизации системы управления — 500 млн. руб. Затраты на формирование ССУЗ (организация службы, изменение процедур сбора и анализа информации, приобретение технических средств и проч.) — 70 млн. руб.

Таблица 4

**ФРАГМЕНТ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК ОБОСНОВАННОСТИ РЕШЕНИЙ  
И ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	УРОВЕНЬ ОБОСНОВАННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ( $Y_o$ )
Центр ответственности 1	3
Центр ответственности 2	6
Центр ответственности 3	3
$\bar{Y}_o$	4

$$\Delta Y_{ССУЗ} = \frac{4}{10} = 0,4; \quad \Delta\Pi_{ССУЗ} = 0,4 \times 500 = 200(\text{млн.руб.}); \quad r = 12 + 13 + 5 = 30\%$$

$$E = \frac{200}{(1+0,3)^3} - 70 = 30(\text{млн.руб.})$$

Таким образом, внедрение ССУЗ может принести за три года 30 млн. руб.



### 3. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

1. Повышение конкурентоспособности отечественных предпринимательских структур находится в прямой зависимости от качества и эффективности управления затратами. Анализ данной проблемы говорит, что одним из путей ее решения является формирование системы стратегического управления затратами, как одной из основных составных частей системы стратегического управления предпринимательских структур.

2. Анализ и сравнительная оценка научных работ, посвященных проблеме управления затратами в целях стратегического управления предпринимательскими структурами, свидетельствуют о недостаточном внимании, уделяемом данному вопросу в теории и на практике. Отсутствует общепринятое понятие «стратегическое управление затратами», дающее представление о составе главных функций системы, полный и достаточный перечень принципов и требований построения системы стратегического управления затратами и, как результат, отсутствует целостная, научно обоснованная система стратегического управления затратами в предпринимательских структурах.

3. Для формирования целостной системы стратегического управления затратами необходимо разработать базовую модель системы, которая помогает выявить все элементы, связи и процессы в формируемой системе управления и, в конечном итоге, позволяет повысить объективность процесса разработки и реализации стратегических управленческих решений за счет использования информации о затратах. Последнее, в свою очередь, способствует повышению конкурентного статуса предпринимательской структуры.

4. Разработка базовой модели системы стратегического управления затратами предполагает рассмотрение функционального аспекта, подразумевающего определение функций и состава задач, выполняемых системой, элементного аспекта, предполагающего выделение набора элементов, необходимых для эффективной реализации функций системы, и организационного аспекта, устанавливающего структуру управления формирования и организационного обеспечения системы.

5. Важным условием успешного формирования системы стратегического управления затратами является разработка организационно-функциональной схемы и методики внедрения и организационного обеспечения системы, позволяющие эффективно перестроить систему управления предприятия, нацелив ее на более полное использование информации о затратах. Вторым важным условием внедрения системы является выявление источников эффективности и определение способа оценки экономической целесообразности формирования системы, позволяющие обосновывать решение о необходимости внедрения системы.

### 4. ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Кустарев В. П., Варламов Б. А. Стратегическое управление затратами предприятия // Теория и практика управления социально-экономическими системами: Тезисы докладов научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 16 февраля 2001 г.). — СПб.: СПб ГИТМО (ТУ), 2001. С.54-56.—0,12/0,06 ал.

2. Варламов Б. А. Калькуляция затрат по видам деятельности как один из основных инструментов стратегического управления затратами // Актуальные проблемы менеджмента в России на современном этапе: Тезисы докладов научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 23-24 ноября 2001 г.). — СПб.: Изд-во СПб ЦБНТИ, 2001. С.71-72. — 0,1 п.л.
3. Варламов Б. А. Анализ затратообразующих факторов — ключ к эффективному управлению затратами // Современные технологии: Сборник научных статей / Под ред. профессора С. А. Козлова. — СПб.: СПб ГИТМО (ТУ), 2001. С.342-347. — 0,33 п.л.
4. Варламов Б. А. Целесообразность или соотношение стратегии предприятия и системы управления затратами // Научно-технический вестник СПб ГИТМО (ТУ). Выпуск 2. Новые направления гуманитарной составляющей технического образования / Гл. редактор В. Е Васильев. — СПб.: Изд-во СПб ГИТМО (ТУ), 2002. С. 113-116. — 0,25 п.л.
5. Варламов Б. А. Соотношение стратегического позиционирования и процесса построения системы управления затратами // Труды СПб ГИТМО (ТУ) (Санкт-Петербург, 24 января 2002 г.). — СПб.: Изд-во СПб ГИТМО (ТУ), 2002. С.43-44. — 0,1 п.л.
6. Варламов Б. А. Разработка функциональной системы калькуляции себестоимости // Проблемы деятельности хозяйствующих субъектов в условиях транзитивной экономики современной России. Межвузовский сборник научных трудов. Выпуск 1. / Под ред. д.э.н., проф. С. Б. Смирнова — СПб.: Изд-во «НЕСТОР», 2002. С.51-53. — 0,15 п.л.
7. Варламов Б. А. Нефинансовые критерии оценки деятельности предприятия // Актуальные проблемы менеджмента в России на современном этапе: резервы экономического роста и социального прогресса. Тезисы докладов научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 5 декабря 2002 г.). — СПб.: ОЦЭ и М., 2003. С.62-63. — 0,1 п.л.
8. Кустарев В. П., Варламов Б. А. Теория бизнес-систем и стратегическое планирование // Научно-технический вестник СПб ГИТМО (ТУ). Выпуск 7. Проблемы экономического и гуманитарного образования в техническом вузе / Под ред. В. И. Подлесных. — СПб.: СПб ГИТМО (ТУ), 2003. С.31-38. — 0,45/0,22 п.л.
9. Варламов Б. А. Управление затратами как основная часть стратегического планирования // Научно-технический вестник СПб ГИТМО (ТУ). Выпуск 7. Проблемы экономического и гуманитарного образования в техническом вузе / Под ред. В.И. Подлесных. — СПб.: СПб ГИТМО (ТУ), 2003. С.44-50. — 0,4 п.л.
10. Варламов Б. А. Стратегическое управление затратами: базовый инструментарий // Проблемы деятельности хозяйствующих субъектов современной России. // Межвузовский сборник научных трудов. / Под ред. д.э.н., проф. Смирнова С. Б. — СПб.: Изд-во «Нестор», 2004. С. 112-119. — 0,44 п.л.
11. Варламов Б. А. Стратегическое управление затратами и стратегический процесс на предприятии // Проблемы деятельности хозяйствующих субъектов современной России. // Межвузовский сборник научных трудов. / Под ред. д.э.н., проф. Смирнова С. Б. — СПб.: Изд-во «Нестор», 2004. С. 119-125. — 0,44 п.л.
12. Кустарев В. П., Варламов Б. А. Сбалансированная система показателей эффективности предприятия как инструмент стратегического планирования // Научно-технический вестник СПб ГИТМО. Выпуск 12. Проблемы гуманитарного и экономического образования в техническом вузе / Под ред. О. В. Кузьминой, В. И. Подлесных. — СПб.: СПб ГИТМО, 2004. С. 29-32. — 0,22/0,11 п.л.
13. Кустарев В. П., Варламов Б. А. «Формирование стратегии организации». Методические указания к выполнению курсовой работы для студентов специальности 061100 «Менеджмент организации». — СПб: СПб ГУ ИТМО, 2004. 34 с. — 2,5/1,25 п.л.
14. Кустарев В. П., Варламов Б. А. Методические указания к практическим работам «Стратегический менеджмент» (часть 2). — СПб: СПб ГУ ИТМО, 2004. 15 с. — 1,7/0,85 п.л.

Подписано в печать 24.03.2005.  
Формат 60x84  $\frac{1}{16}$ . Печ. л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ 81.

---

ИЗПК СПбГИЭУ. 191002, Санкт-Петербург, ул. Марата, 31

22 АПР 2005

**3107**