

Дойл, Дэвид П.

Управление затратами : Стратегическое руководство / Дэвид П. Дойл ;  
[пер. с англ. И.В.Козырь и Н.С.Сологуб]. — Москва : Волтерс Клувер,  
2006. - 264 с. - Доп. тит. л. англ. - ISBN 5-466-00198-8 (обл.)

*Монография, написанная ирландским ученым Дэвидом Дойлом, ныне проживающим в Париже, охватывает обширный круг вопросов, посвященных управлению затратами. Данная проблематика переживает очередную волну общественного интереса, ставшего следствием значительного увеличения затрат в ходе экспансии производства конца 1990-х.*

*Книга позволяет получить подробное представление о широком спектре современных методов управления ресурсами, включая: «целевое управление» (management by objectives, MBO), «систему планирования, составления программ, бюджетирования» (planning programming budgeting system, PPBS), «функционально-стоимостной анализ» (activity-based costing, ABC) и т.д. Подробно останавливаясь на каждом из этих методов, автор отмечает не только достоинства, но и ограничения, присущие каждому из них.*

*Д. Дойл исследует проблему управления затратами в различных ракурсах: подробнейшим образом рассматривая работу функциональных подразделений - маркетинга, финансового контроля, информационных технологий и т.д.; детально изучая стадии бюджетного планирования; тщательно анализируя «источники» возникновения расходов, способы их включения в общую себестоимость и методы снижения. Существенное место в работе уделено механизму аутсорсинга, который рассматривается как один из действенных инструментов оптимизации внутрикорпоративных расходов.*

*Книга, рассматривающая серьезные экономические проблемы, не оставляет впечатления сухого академического труда. Она насыщена примерами реальной деловой практики, подкрепляющими тезисы, выдвинутые автором. Материал четко структурирован, лаконичный стиль изложения позволил автору в рамках сравнительно небольшой работы дать обширный срез проблем, тесно связанных с заявленной темой.*

*Издание предназначена в первую очередь руководителям и ведущим специалистам предприятий, а также практическим работникам,*

*стремящимся повысить свою квалификацию. Книга, несомненно, будет полезна преподавателям и студентам ВУЗов экономического профиля.*

## Содержание

### Глава 1. ПРИСПОСАБЛИВАЯСЬ К ПОСТОЯННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

В поисках инноваций

Пересмотр стратегии

Корпоративный кризис

Не всякое сокращение на пользу

Скрытые последствия

Важность затрат на оплату труда

Крах систем учета затрат

Технология: четвертый элемент затрат

Итог: принятие стратегических решений

Поведенческие проблемы

Изменение приоритетов

Основные выводы

Вопросы для самоконтроля

### Глава 2. ПРОЦЕСС КОРПОРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ. ОТКАЗ ОТ МОДЕЛИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА РОСТ «ОТ ДОСТИГНУТОГО»

Нужно ли бюджетное планирование?

Бюджет как инструмент оценки затрат Волевые решения

ослабляют контроль

Гибкость бюджетов Бюджетные уловки

Феномен «скрытых затрат»

Феномен «передовых технологий»

Феномен «мы - специалисты»

ИТ: анализ стратегических выгод

Новая культура составления бюджета: ключ к переменам НИОКР: трудности  
оценки

Воздействие на НИОКР изменяющихся рыночных условий

Стоимость и качество НИОКР: способы улучшения контроля

Опыт Японии

Использование бюджета для управления затратами

Неуместное преклонение перед прошлым опытом

Бюджетирование с нуля

Этап 1. Определение «единиц принятия решения»

Этап 2. Оценка «пакетов решений»

Достижение успеха в бюджетировании с нуля

Преимущества бюджетирования с нуля

Недостатки бюджетирования с нуля

Метод многофункциональных групп

Альтернативные методы работы: ключевой вопрос

Основные выводы

Вопросы для самоконтроля

### Глава 3. АУТСОРСИНГ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Дискуссия об аутсорсинге

Внутренние службы: не слишком ли дороги?

Внутренние подразделения: равнение на лучших

Преимущества аутсорсинга

ИТ - особая зона использования аутсорсинга

Недостатки аутсорсинга

В поисках компромисса: «имплантация»

Избыточный персонал

Заключительные соображения

Основные выводы

Вопросы для самоконтроля

### Глава 4. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ИЛИ ЭФФЕКТИВНОСТЬ? ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ

Достижение равновесия

Изменение структуры трудовых ресурсов

Последствия для организации

Мотивация персонала

Опасность использования акций как формы поощрения

Риск использования ROI расчета премий

Целевое управление

Важнейший вклад МВО

Преимущества целевого управления

Опасность неправильного применения МВО

Эффективное применение МВО

Внедрение методов целевого управления

Факторы успешного внедрения МВО

Бюджетное планирование и целевое управление

Программный подход к управлению затратами

Внедрение методов PPBS

Сложности применения методов PPBS

Основные выводы

Вопросы для самоконтроля

Глава 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ

ОРГАНИЗАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ПО ВИДАМ РАБОТ

Почему так плохо работают традиционные системы учета затрат?

Ознакомление с методом ABC

Источники возникновения затрат Метод ABC

Метод ABC как «убийца» затрат

Особенности мелкосерийного производства

Применение метода ABC

Применение метода ABC на производстве

Метод ABC: комплексный подход

Метод ABC и человеческий фактор

Внутренние обслуживающие подразделения

Отдел снабжения

Издержки обращения

Дифференцированные стратегии маркетинга:

трудности учета затрат

Экспорт

Обслуживание крупнооптовых заказчиков

Критический анализ клиентской базы

Разработка стратегии ценообразования

Выявление источников затрат - путь к ограничению их роста

Другие области применения метода ABC

Производственные карты: улучшение профессиональной деятельности

Управление денежными потоками

«Подводные камни» применения метода ABC

Основные выводы

Вопросы для самоконтроля

## Глава 6. АНАЛИЗ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

Измерение накладных расходов и оценка их стоимости

Развитие анализа накладных расходов (OVA)

Отношения между поставщиками и пользователями

Влияние организационного поведения Применение OVA-

анализа

Подход с точки зрения OVA

Краткое изложение подхода

Человеческий фактор Недостатки OVA-подхода

Непреклонность поставщиков

Избыточные процедуры

Неспособность использовать данные о затратах

Чрезмерное внимание внутренним потребителям

Изменение облика внешнего потребителя

Внутренняя изоляция

Расширение роли обслуживающих подразделений

Стимулирование командной работы для достижения целей

Использование навыков персонала для улучшения международной деятельности

Транснациональная структура

Основные выводы

Вопросы для самоконтроля

## Глава 7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОНИМАНИЕ СУЩНОСТИ ЗАТРАТ

Финансовый контроль: неизменно деликатная роль

Ложные цели

Неправильная постановка целей

Превращение центров доходов и затрат в центры получения прибыли

Создание системы стратегического управления затратами

Проблемы при распределении затрат

Управляемость

Оценка деятельности менеджеров в центрах получения прибыли

Преимущества перераспределения затрат

Воздействие на поведенческие аспекты

Командировочные и связанные с ними расходы

Метод возмещения затрат

Преимущества метода возмещения затрат

Необходимая гибкость управления

«Возмещение затрат» означает внедрение методов децентрализованного контроля

Возражения против метода возмещения затрат

Проблемы систем «ретроспективного учета затрат»

Основные выводы

Вопросы для самоконтроля

## Глава 8. СТОИМОСТЬ И ЦЕННОСТЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Сохранение потенциала в быстро меняющемся мире информационных технологий

Фрагментарный подход к повышению производительности

Анализ автоматизированных процессов

Повышение производительности организации: управление бизнес-процессами

Переход от систем к бизнес-процессам

Выявление избыточных трудозатрат

Используемые информационные ресурсы

Жизненный цикл информации

Последствия для ИТ

Роль ИТ во внутренних и внешних коммуникациях

Измерение ИТ-инвестиций

Применение ИТ в маркетинге

Хранение данных

Использование ИТ для снижения затрат на хранение

Реорганизация ИТ-экспертизы в организации

Человеческий фактор

Управление ИТ-активами

для достижения лучших результатов Основные выводы

Вопросы для самоконтроля

## Глава 9. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЕРЕСМОТР ПЛАНОВ КОМПАНИИ.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ

Изменение приоритетов управления

Стратегия постоянного совершенствования

Практическое применение концепции TQM

## Важнейшие идеи метода

### Возвращаясь к основам маркетинга

Традиционная концепция маркетинга

Дорогостоящая гонка за потребителем

Обзор стратегического перепозиционирования предложений

Пересмотр стратегии сегментации потребителей

Налаживание связей с избранными потребителям

Налаживание связей с «выгодными» потребителями

Анализ состояния дел в сфере удержания потребителей

Сохранение основных групп потребителей

Пересмотр отношения к мероприятиям «гибкого» маркетинга

Ревизия стратегии 4Ps комплексного маркетинга

Предпочтение интересов «внешних», а не «внутренних» потребителей

Оценка стратегии интернет-маркетинга

Повышение качества информации в клиентских базах данных

В поисках баланса между централизованным и децентрализованным управлением

Пересмотр структур управления корпорацией

Определение функций, требующих централизованного управления

Решающее значение координации и взаимодействия

Допущение лидерства местных компаний

Выявление способностей к управлению

Основные выводы

Вопросы для самоконтроля

Терминология и сокращения

Список литературы

Статьи

Книги

Книги Дэвида П. Дойла