

На правах рукописи

СУЛОЕВА Светлана Борисовна

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ НА
ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (ТЕОРИЯ,
МЕТОДОЛОГИЯ, ИНСТРУМЕНТАРИЙ)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами (промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой
степени доктора экономических наук

Санкт-Петербург - 2005

Работа выполнена в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет»

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор Дубалазов Виктор Андреевич

доктор экономических наук,
профессор Ильинский Александр
Алексеевич

доктор экономических наук,
профессор Карлик Александр Евсеевич

Ведущая организация: Санкт-Петербургский государственный
инженерно-экономический университет

Защита состоится «27» октября 2005 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.229.23 в ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет» по адресу: 195251, г. Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29, 3-й учебный корпус, ауд. 506

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет»

Автореферат разослан « » сентября 2005 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета Д 212.229.23

доктор экономических наук, профессор

Юрьев В.Н.

Общая характеристика работы

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена тем, что в условиях динамично и непредсказуемо изменяющейся внешней среды предприятиям необходимы системы управления, которые позволили бы:

- быстро адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования предприятия, повысить степень соответствия стратегии предприятия факторам окружающей среды;
- координировать и интегрировать все функции управления и все бизнес-процессы предприятия для развития и устойчивого поддержания конкурентных преимуществ;
- управлять процессом достижения поставленных целей путем перевода стратегии в систему четких задач, а также показателей, измеряющих степень достижения поставленных стратегических целей;
- «отслеживать» движение предприятия к намеченной цели и принимать эффективные управленческие решения по контр управлению.

Такой предпринимательской системой управления может быть система контроллинга, позволяющая ориентировать фирмы на завоевание конкурентного преимущества и осуществлять мониторинг целей для наиболее раннего выявления проблем и их разрешения.

В трудах разных школ, посвященных проблемам контроллинга, излагаются лишь самые общие положения. Концептуально-методологическая база контроллинга в полном объеме не разработана, границы контроллинга четко не определены. Все сказанное выше определило цели и задачи диссертационного исследования.

Целью диссертационной работы является разработка теоретико-методологических основ формирования системы стратегического контроллинга, направленной на повышение результативности и эффективности стратегического управления промышленным предприятием в условиях динамично изменяющейся внутренней и внешней среды.

Для достижения данной цели в диссертационном исследовании были поставлены следующие **задачи**:

- разработать теоретические и методологические основы контроллинга, как концепции управления, направленной на формирование и устойчивое поддержание конкурентных преимуществ предприятия в условиях динамично изменяющегося внешнего и внутреннего окружения ;
- определить в рамках данной концепции цели и задачи двух направлений контроллинга - оперативного и стратегического;
- разработать систему показателей, которая наилучшим образом описывает конкурентную позицию предприятия на рынке и позволяет осуществлять ее мониторинг для повышения степени соответствия стратегии предприятия внешним условиям;
- разработать систему взаимосвязанных контрольных показателей, количественно описывающую стратегические цели предприятия и позволяющую осу-

ществлять своевременное стратегическое и текущее управление предприятием;

- построить модель стратегического контроллинга в организации;
- разработать механизм внедрения данной модели на промышленном предприятии.

Объектом исследования в диссертации является процесс создания и внедрения системы стратегического контроллинга на крупном промышленном предприятии с непрерывным, массовым или серийным производством, действующем на рынках с нестабильной внешней и внутренней средой.

Предметом исследования является система стратегического управления промышленным предприятием.

Теоретико-методологической базой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых и специалистов по вопросам стратегического управления, контроллинга, маркетинга, менеджмента и финансов, а также теории рынков и конкуренции.

Методы исследования. Решение поставленных задач осуществлялось с применением системного, структурного и исторического анализа, эконометрии, экономико-математического моделирования и метода сценариев, теории менеджмента, маркетинга, финансов и контроллинга, методов статистической обработки информации и экспертных оценок.

Научная новизна диссертационной работы заключается в разработке теоретических и методологических основ создания и функционирования системы стратегического контроллинга, ориентированной на повышение результативности и эффективности стратегического управления промышленным предприятием с учетом многообразия условий его функционирования.

Получены **новые научные результаты:**

1. Разработана концепция и методология контроллинга в рамках теории рынков и конкуренции.

2. Разработана классификация систем управления предприятием и на ее основе исследована эволюция задач и функций контроллинга;

3. Определена сущность контроллинга как концепция управления, направленная на формирование, развитие и устойчивое поддержание конкурентного преимущества организации за счет системной интеграции и координации функций и объектов менеджмента и управления в реальном масштабе времени с учетом требований внешней и внутренней среды.

4. В рамках данной концепции определены цели, задачи и функции стратегического и оперативного контроллинга в условиях ограниченной рациональности и неустойчивого окружения.

5. Разработана структура системы стратегического контроллинга на основе исследования соотношения системы стратегического контроллинга и системы стратегического управления предприятием.

6. Разработана система показателей, позиционирующая предприятие на рынке и позволяющая оценить возможность достижения фирмой конкурентного преимуще-

ства на заданной стратегической зоне хозяйствования.

7. Разработана система контрольных показателей, позволяющая представить стратегию предприятия как совокупность поставленных задач и показателей, отражающих степень достижения заданных целей, и осуществлять координацию всех управленческих процессов.

8. Разработана методика организации системы многоуровневого контроля, ориентированного на раннее предупреждение угроз возникновения отклонений.

9. Создана модель организационной структуры предприятия, эффективно реализующего принципы контроллинга.

10. Разработана экономико-математическая модель выбора предпочтительного рыночного портфеля стратегических зон хозяйствования.

11. Создан механизм предупреждения нежелательных отклонений показателей системы от плана путем многоуровневого контроля и систем раннего предупреждения.

12. Построена модель организации системы стратегического контроллинга на промышленном предприятии.

13. Предложен механизм внедрения системы стратегического контроллинга на промышленном предприятии.

Практическая значимость. С помощью выполненных разработок процесс внедрения и функционирования системы стратегического контроллинга на предприятиях приобретает научно-обоснованный характер. Предложенная модель реализации системы стратегического контроллинга позволяет предприятиям в условиях изменчивого окружения прояснять свои проблемы, расшивать «узкие места», своевременно предпринимать действия по минимизации финансовых потерь; концентрировать ресурсы на решении поставленных задач; контролировать деятельность предприятия, различных бизнес-единиц и подразделений в рамках проектов и программ развития, скоординированных и подчиненных стратегическим целям предприятия; регулярно предоставлять руководству предприятия комплексную информацию о достигнутых результатах в реализации стратегических планов предприятия.

Достоверность научных результатов и обоснованность научных положений, выводов и практических рекомендаций, сформулированных в диссертации, обеспечивается применением научных методов исследования, полнотой анализа теоретических и практических разработок, положительной оценкой на научных конференциях и семинарах, практической проверкой и внедрением результатов исследования на крупных промышленных предприятиях.

Значение результатов исследования для теории и практики. Теоретические результаты диссертационного исследования развивают теорию контроллинга как концепции управления, направленной на формирование, развитие и устойчивое поддержание конкурентного преимущества в условиях нестабильной среды.

Разработанные автором методические положения и рекомендации повышают результативность и обоснованность процесса внедрения и развития системы стратегического контроллинга промышленного предприятия.

Апробация работы. Основные положения диссертации и отдельные результаты

исследований обсуждались на 17 международных, российских межрегиональных, региональных и отраслевых научных конференциях и симпозиумах, научно-технических совещаниях и семинарах. Результаты исследований, выполненных в диссертационной работе, нашли практическое применение на промышленных предприятиях Санкт-Петербурга и Северо-Западного федерального округа, что подтверждено соответствующими документами о внедрении. Материалы диссертационного исследования используются в учебном процессе в Санкт-Петербургском государственном политехническом университете при обучении студентов специальностей «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» и «Менеджмент организации», а также слушателей программы МВА.

Публикации. По теме диссертации опубликованы три монографии, десять учебных пособия и 45 научных статей общим объемом 117 п.л., в том числе авторских – 79 п.л.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, приложений. Рукопись содержит 335 страниц основного текста, 16 таблиц и 39 рисунков. Список литературы включает 102 наименований.

Содержание работы

Во введении обоснована актуальность исследуемой проблемы, сформулированы цели и задачи диссертационной работы, описан объект, предмет и методологическая база исследования, а также обоснована его научная новизна и практическая значимость.

В первой главе « Теоретические основы контроллинга как концепции управления предприятием» представлен обзор экономических теорий управления организациями для выявления перспективных направлений в теории и практике менеджмента, дальнейшее теоретическое развитие и практическое применение которых будет жизненно необходимо предприятиям в будущем. Было выявлено, что среди всех направлений менеджмента наиболее перспективным является система контроллинга, как целостная концепция управления, позволяющая обеспечить управляемость предприятия в условиях турбулентного окружения. Это достигается путем ориентации всех работников на единую стратегическую цель – достижение конкурентного преимущества, осуществления планирования и контроля на перспективу с учетом изменчивости окружающей среды, управления в реальном масштабе времени и оптимального сочетания творческого и рационального подхода в управлении. Проведенный анализ существующих в западной и отечественной литературе концепций контроллинга показал, что отсутствует единое представление о сущности контроллинга, его цели, задачи и функции четко не представлены. Место контроллинга в системе управления предприятием не определено, а методология и принципы организации требуют серьезной доработки. Все существующие концепции контроллинга можно условно объединить в три группы: контроллинг как мета функция процесса управления (например, координирующая или контролирующая функция); контроллинг как функциональная область в системе управления наряду с маркетин-

гом, финансами и т.д.; контроллинг как инструмент менеджмента, осуществляющий его информационно-методическое обеспечение. Каждая концепция имеет свое рациональное зерно, но делает акцент только на одной функции или задачи контроллинга, что не позволяет выделить его как целостное направление в теории управления организациями. Обобщая все трактовки контроллинга и исследуя опыт его практической реализации, было выявлено, что контроллинг – это концепция управления, направленная на формирование, развитие и поддержание конкурентного преимущества предприятия за счет интеграции и координации всех функций и объектов менеджмента и управления в реальном масштабе времени (рис.1).

Данное определение раскрывает основные положения теории контроллинга:

1. *Первичная цель организации определяется из внешней среды.* В условиях турбулентного окружения предприятие из-за своей открытости внешнему миру может выжить, в конечном счете, только, если будет находить потребность, находящуюся вне ее самой и удовлетворять ее лучше, чем другие организации-конкуренты, действующие в этой же среде. Поэтому первичную цель любой организации мы видим в достижении ею конкурентного преимущества над существующими или потенциальными соперниками.
2. *Вторичные цели разрабатываются и корректируются в результате анализа поведения окружения.*
3. *Процесс создания конкурентного преимущества относится к компетенции стратегического контроллинга, а процесс длительного удержания конкурентного преимущества относится к компетенции оперативного контроллинга.* При этом два контура управления взаимосвязаны и взаимозависимы, так как данные для стратегического контроллинга поставляются из оперативного управления, а оперативный контроллинг реализует стратегические цели предприятия.
4. *Стратегическая ориентация всех служб и работников предприятия на единую первичную цель через механизм координации и интеграции внутренних управленческих процессов на основе системы контрольных показателей.* Таким образом, контроллинг становится координирующим центром всех составляющих современного менеджмента на предприятии.
5. *Повышение степени соответствия стратегии предприятия факторам окружающей среды за счет внедрения «следающих» систем стратегического контроля.*

Обобщая существующие теории, было выявлено, что наиболее важным для предприятия (так как именно здесь создается конкурентное преимущество), наиболее сложным (из-за множества взаимосвязанных явлений, обилия случайных факторов и необходимости применять творческие методы) и, к сожалению, наименее разработанным (как следует из анализа, выполненного в диссертационном исследовании) является стратегический контроллинг как интеллектуальный и экономический фундамент организации. Поэтому в диссертации поставлена задача разработать систему стратегического контроллинга, направленную на повышение эффективности страте-

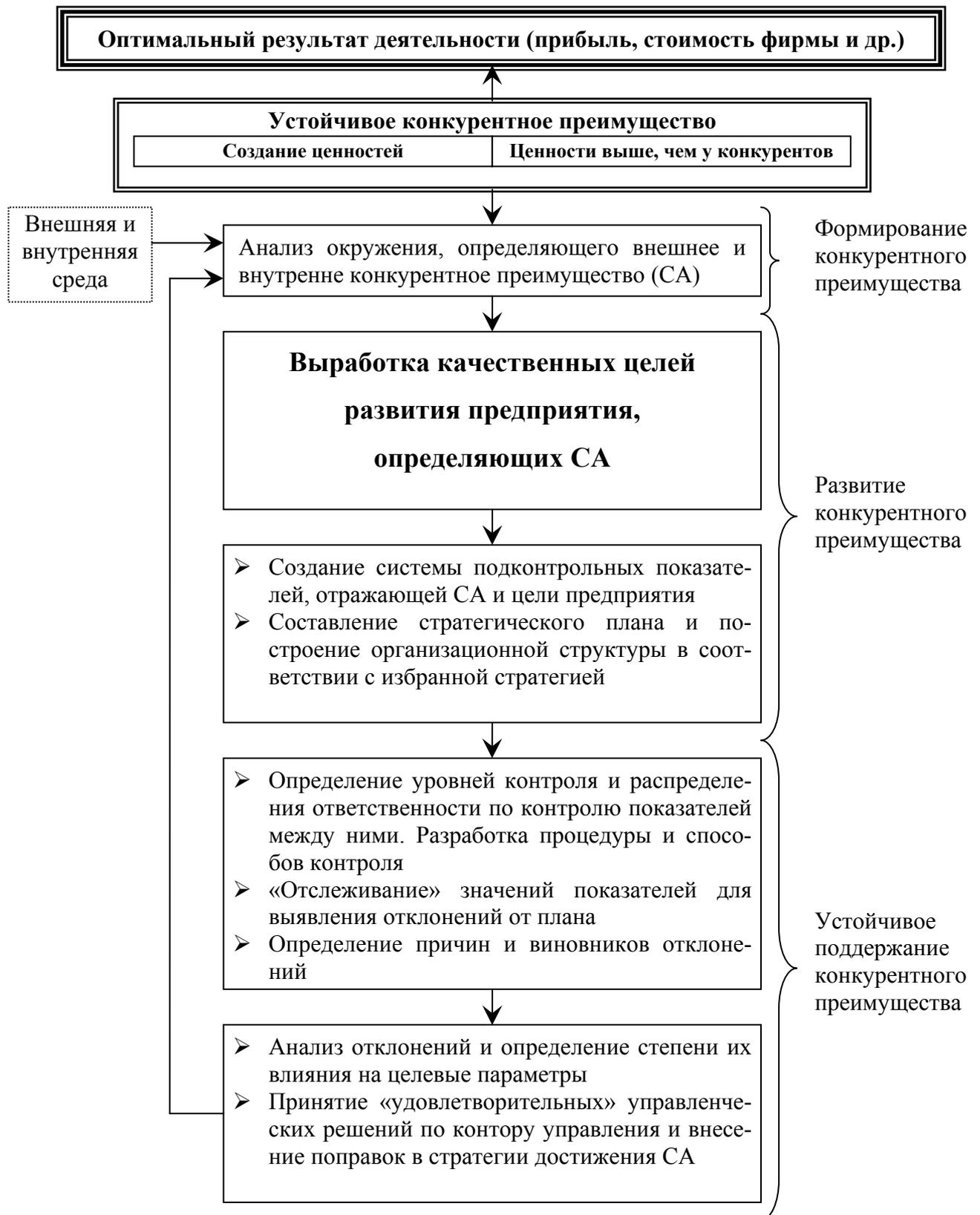


Рис. 1. Общая концепция контроллинга

гического управления промышленным предприятием в условиях неустойчивого окружения.

Во второй главе «Стратегический контроллинг и его информационная система» представлено обоснование стратегического контроллинга как концепции стратегического управления, обеспечивающей осуществление системы целей организации за счет создания ее конкурентного преимущества через механизмы координации и интеграции всех управленческих процессов и контроля за процессом достижения поставленных целей. Принципы стратегического контроллинга – изменчивость внешней среды, целевое управление, философия оптимальной доходности, концепция цепочки ценностей, теория ограниченной рациональности. Его задачи:

- портфельный анализ для поиска предпочтительного портфеля стратегических зон хозяйствования (СЗХ);
- формализация этого выбора в виде стратегического плана и создание организационной структуры предприятия, реализующего принципы контроллинга, его политик, процедур и культуры;
- разработка системы контрольных показателей, позволяющая перевести стратегию на язык четких задач и показателей, оценивающих степень достижения заданных целей и осуществлять механизм координации всех управленческих процессов;
- разработка системы многоуровневого контроля по «отслеживанию» выполнения заданий плана и наиболее раннему выявлению отклонений и их предупреждение;
- поиск мер по контруправлению и выбор «удовлетворительного» решения.

Для реализации данных задач в диссертационном исследовании предложено построить информационную систему стратегического контроллинга, архитектура которой включает четыре взаимосвязанные подсистемы:

- подсистема выбора направлений деятельности и идеологии – включает модель системы показателей стратегического контроллинга, обеспечивающая поиск, составление и выбор предпочтительного рыночного портфеля предприятия;
- подсистема контрольных показателей – представляют собой инструмент управления, позволяющий перевести стратегию в систему четко поставленных задач, а также показателей, измеряющих степень выполнения данных задач;
- подсистема стратегического контроля – включает модель стратегического контроля на основе систем раннего предупреждения и многоуровневого контроля;
- подсистема принятия управленческих решений – представляет собой процедуру выбора оптимального варианта принятия решения по контруправлению для ликвидации (минимизации) отклонений фактических значений подконтрольных показателей от плановых или корректировки выбранной стратегии.

Подсистема выбора направлений деятельности и идеологии (AICS) решает первые две задачи стратегического контроллинга. В ней индикатором конкурентного

преимущества предприятия названа чистая текущая стоимость приростного денежного потока, так как она наилучшим образом отражает стоимость фирмы и позволяет учитывать издержки утраченных возможностей. Для оценки СЗХ в диссертации разработана система показателей, реализованная в виде матрицы и позиционирующая СЗХ по отношению к важнейшим стратегическим переменным – факторам внешней среды; ценности компании для потребителя; опыту, стоимости капитала и времени. Матрица изображена на рис. 2. Обозначения на схеме являются: EA – интегрированный показатель привлекательности окружения; ICA – интегрированный показатель внутреннего конкурентного преимущества; ECA – интегрированный показатель внешнего конкурентного преимущества. Показатели системы приведены в таблице 1. В таблице 2 приведены основные оценочные позиции в матрице.

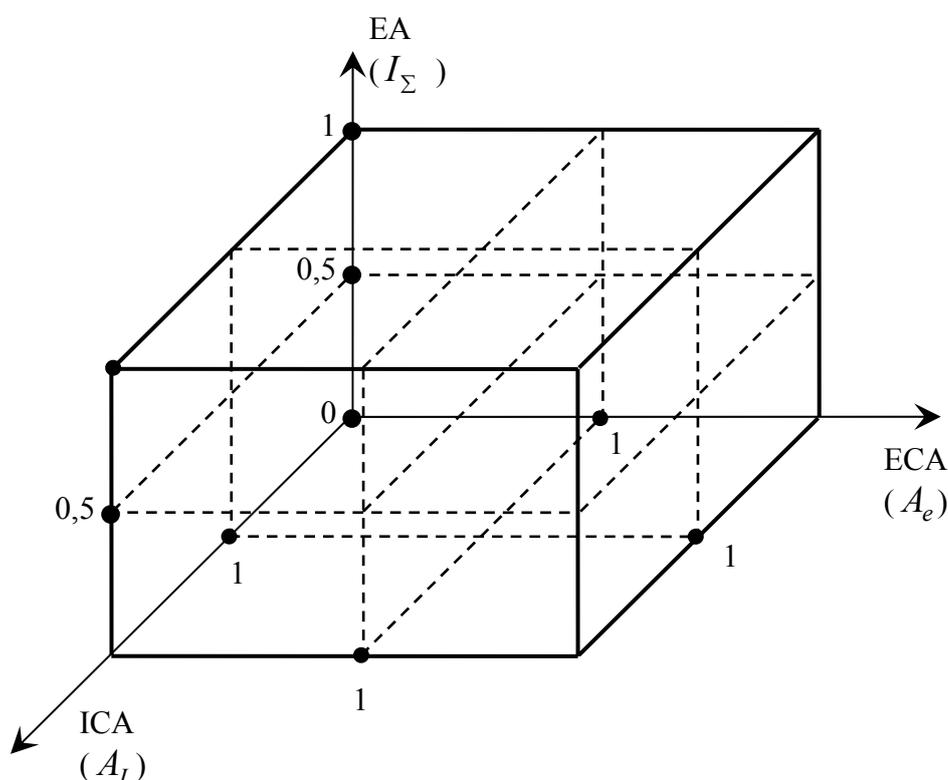


Рис. 2. Матрица стратегического контроллинга

Таблица 1.

Система показателей, описывающих положение компании на СЗХ

№ п/п	Наименование показателя	Обозначение	Способ расчета
Привлекательность окружения (EA).			
1	Темп прироста СЗХ	I_{GRT} , лежит в пределах от 0 до 1	$\begin{cases} I_{GRTi} = \frac{GRT_{ai}}{\max\{GRT_e, \{GRT_{ai}\}_{i=1}^K\}} \\ GRT_{ai} = 0, \text{ если } GRT_{ai} < 0 \end{cases}$ <p>I_{GRTi} – коэффициент привлекательности СЗХ по темпам прироста</p>

№ п/п	Наименование показателя	Обозначение	Способ расчета
			<p>К – количество СЗХ</p> <p>i – номер анализируемой СЗХ</p> <p>GRT_{ai} – средний темп прироста платежеспособного спроса на i-ой СЗХ за период планирования</p> <p>GRT_e – приемлемый для компании рост платежеспособного спроса</p>
2	Масштаб рыночных возможностей	SMP, лежит в пределах от 0 до 1	$SMP = \frac{AP_e - CP_e}{AP_e}$ <p>AP_e – абсолютный потенциал спроса при заданных параметрах экономики (e)</p> <p>CP_e – текущий потенциал СЗХ при заданных параметрах экономики (e)</p>
3	Интенсивность конкуренции	C, лежит в пределах от 0 до 1	$C = \sqrt[3]{(I_r \times I_h \times I_v)}$ $I_h = 1 - \sum_{i=1}^N m_i^2$ $I_v = 1 - \left(N \times \sqrt{(1/N) \sum_{i=1}^N (m_i - (1/N))^2} \right)$ <p>I_r = 1, если R ≥ 1 I_r = R, если 0 < R < 1 I_r = 0, если R ≤ 0</p> $R = \frac{Prof}{V}$ <p>I_h – индекс Херфиндала m_i – доля СЗХ i-того предприятия на СЗХ N – количество предприятий на СЗХ I_v – коэффициент интенсивности конкуренции Prof – совокупная прибыль фирм на СЗХ V – совокупный объем продаж на СЗХ R – рентабельность продаж на СЗХ</p>
4	Наличие барьеров на вход в СЗХ	I ₁	Субъективное определение методами экспертных оценок по шкале [0, 1]
5	Устойчивость потребности	I ₂	Субъективное определение методами экспертных оценок по шкале [0, 1]
6	Доступность ресурсов	I ₃	Субъективное определение методами экспертных оценок по шкале [0, 1]
7	Концентрация клиен-	I ₄	Субъективное определение методами

№ п/п	Наименование показателя	Обозначение	Способ расчета
	тов		экспертных оценок по шкале [0, 1]
8	Отношение ГСВ	I_5	Субъективное определение методами экспертных оценок по шкале [0, 1]
9	Угроза прихода новых конкурентов	I_6	Субъективное определение методами экспертных оценок по шкале [0, 1]
10	Наличие ограничений со стороны ситуационных переменных	I_7	Субъективное определение методами экспертных оценок по шкале [0, 1]
11	Ограничения со стороны сбытовых сетей	I_8	Субъективное определение методами экспертных оценок по шкале [0, 1]
12	Достоверность информации о СЗХ	I_9	Субъективное определение методами экспертных оценок по шкале [0, 1]
13	Интегральный показатель привлекательности окружения	I_{Σ}	$I_{\Sigma} = a_1 \times I_{GRT} + a_2 \times SMP + a_3 \times C + a_4 \times I_{S1} + a_5 \times I_{S2} + a_6 \times I_{S3} + a_7 \times I_{S4} + a_8 \times I_{S5} + a_9 \times I_{S6} + a_{10} \times I_{S7} + a_{11} \times I_{S8} + a_{12} \times I_{S9}$ $a_1 - a_{12}$ – весовые коэффициенты значимости показателя (в сумме 1)
Внешнее конкурентное преимущество (ЕСА)			
14	Ценность для потребителя	A_e , лежит в интервале $(0, +\infty)$	$A_e = \left(\frac{\eta_o / (1 + \eta_o)}{\eta_c / (1 + \eta_c)} \right)$ $\eta = \frac{\Delta s}{\Delta P} \times \frac{P}{s}$ η_o, η_c – эластичности доли СЗХ фирмы и приоритетного конкурента P – цена товара на СЗХ s – доля СЗХ, занимаемая маркой товара
Внутреннее конкурентное преимущество (ИСА)			
15	Внутреннее конкурентное преимущество по опыту	A_{il} , лежит в интервале $(0, +\infty)$	$A_{il} = \frac{C_c}{C_o}$ C_o, C_c – себестоимости производства товара фирмой и конкурентами, $C = C_{v,b} \times \left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-e_1} + \left[\frac{C_{b,fix} \times \left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-e_2}}{Q_p - Q_b} \right]$ C – плановая себестоимость товара $C_{v,b}$ – базовые единичные условно-переменные затраты

№ п/п	Наименование показателя	Обозначение	Способ расчета
			<p>Q_p – плановый суммарный объем производства продукции с начала выпуска</p> <p>Q_b – базовый суммарный объем производства продукции с начала выпуска</p> <p>$C_{b,fix}$ – условно-постоянные затраты в базовый период</p> <p>e_1, e_2 – «эластичности» переменных и постоянных затрат от накопленного опыта</p>
16	Преимущество по затраченному времени доступа к точке безубыточности	A_{i2} , лежит в интервале $(0, +\infty)$	$A_{i2} = \frac{T_c}{T_o}$ <p>T_o, T_c – времена доступа к точке глобальной безубыточности предприятия и конкурента</p>
17	Преимущество по стоимости капитала	A_{i3} , лежит в интервале $(0, +\infty)$	$A_{i3} = \frac{WACC_c}{WACC_o}$ $WACC = IF_d \times k_d + IF_p \times k_p + IF_s \times k_s + IF_e \times k_e$ <p>$WACC_c, WACC_o$ – средневзвешенные стоимости капитала конкурента и предприятия</p> <p>IF_d, IF_p, IF_s, IF_e – доли привлекаемых инвестиций, финансируемых за счет заемного капитала, привилегированных акций, нераспределенной прибыли и дополнительного акционерного капитала</p> <p>k_d, k_p, k_s, k_e – соответственно цена долей</p>
18	Интегральный показатель ИСА	A_i , лежит в интервале $(0, +\infty)$	$A_i = \sqrt[3]{A_{i1} \times A_{i2} \times A_{i3}}$

Таблица 2.

Позиции в матрице стратегического контроллинга

Наименование	Стратегические переменные			Базовая стратегия
	Привлекательность СЗХ	Наличие ЕСА (значение интегрального показателя A_e)	Наличие ИСА (значение интегрального показателя A_i)	
Жемчужина	высокая	больше 1	больше 1	Лидер с агрессивным ростом
Супердойная корова	низкая	больше 1	больше 1	Лидер с низкой активностью
Звезда с преимуществом по ЕСА	высокая	больше 1	меньше 1	Агрессивный рост путем дифференциации
Дойная корова с преимуществом по ЕСА	низкая	больше 1	меньше 1	Низкая активность путем дифференциации или сфокусированной дифференциации
Звезда с преимуществом по ИСА	высокая	меньше 1	больше 1	Агрессивный рост путем лидерства по издержкам
Дойная корова с преимуществом по ИСА	низкая	меньше 1	больше 1	Низкая активность путем лидерства по издержкам или стратегий фокуса по издержкам
Трудный ребенок	высокая	меньше 1	меньше 1	Стратегии фокуса
Проигранное дело	низкая	меньше 1	меньше 1	Покинуть СЗХ

На основе выявленных стратегических позиций принимают решение о включении или не включении СЗХ в допустимый рыночный портфель предприятия. Преимущества разработанной системы показателей заключаются в возможности увидеть все три аспекта конкурентного преимущества; определить базовые стратегии; прогнозировать развитие конкурентного преимущества; связать стратегические индикаторы с финансовыми; осуществлять факторный анализ для более углубленного анализа переменных.

Матрица стратегического контроллинга является частью разработанной экономико-математической модели портфельного анализа по поиску предпочтительного рыночного портфеля предприятия (рис.3А, 3В, 3С). Критерием предпочтительности является критерий В. Парето для соотношения «риск-доходность».

В диссертации предложен подход пересмотра стратегического плана, основанный на планировании жизненных циклов конкурентных преимуществ. В качестве рекомендуемой организационной структуры для предприятий, реализующих принципы

Оптимизационная задача выбора рыночного портфеля в контроллинге (на примере портфеля из двух СЗХ)

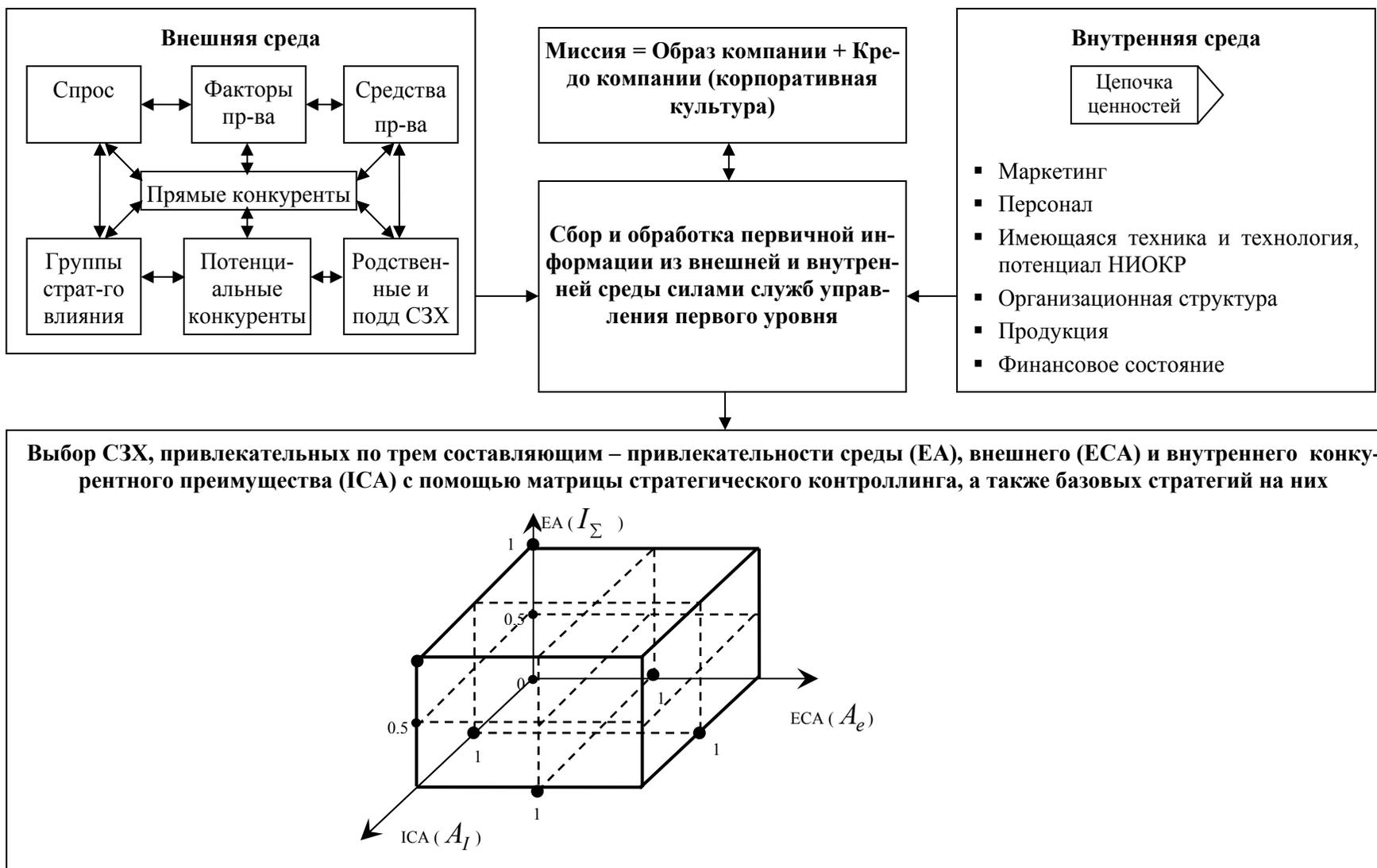


Рис. 3А. Оптимизационная задача портфельного анализа

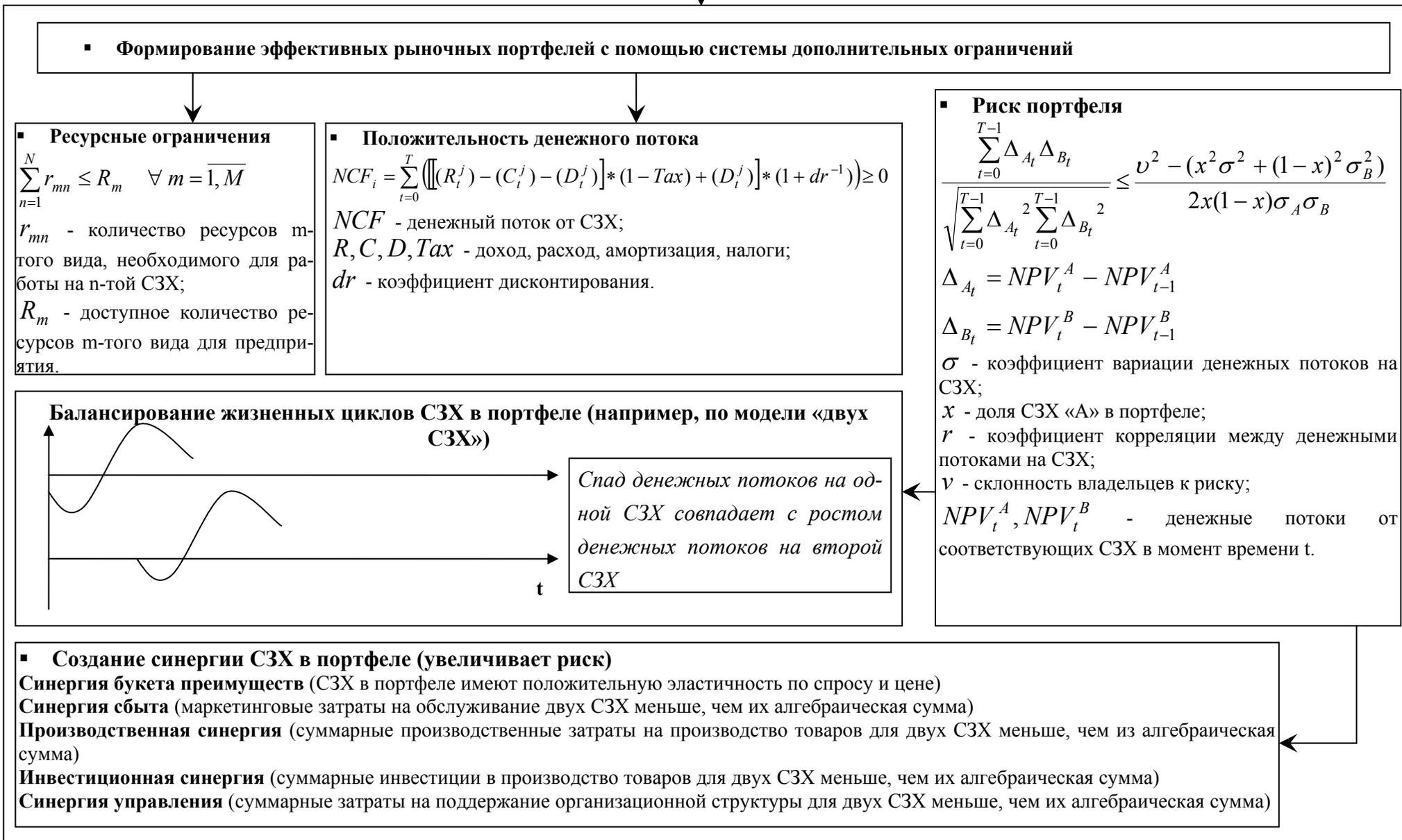


Рис. 3В. Оптимизационная задача портфельного анализа (продолжение)

Выбор оптимального рыночного портфеля:

$$NPV_{O_k, be_j} \xrightarrow{\forall j \in \overline{1, l} \quad j \neq k} \max,$$

l - количество эффективных рыночных портфелей;

be_j - эффективные рыночные портфели;

O_k - оптимальный рыночный портфель.

▪

$$NPV_i = \sum_{t=0}^T \left(\left[(R_t^l - R_t^o) - (C_t^l - C_t^o) - (D_t^l - D_t^o) \right] * (1 - Tax) + (D_t^l - D_t^o) \right) * (1 + dr^{-t})$$

NPV - сальдо чистой текущей стоимости приростного денежного потока рыночного портфеля за период времени жизни портфеля T . В качестве T выбирается максимальный срок жизни СЗХ, входящих в портфель;

R_t^l, R_t^o - общее поступление денежных средств предприятия за период по трем направлениям его существования – операционному, инвестиционному и финансовым операциям, в случае принятия портфеля и отказа от него соответственно;

C_t^l, C_t^o - отток денежных средств предприятия в целом;

dr - коэффициент дисконтирования денежного потока.

Рис. 3С. Оптимизационная задача портфельного анализа (окончание)

контроллинга, предложено выбрать «мягкую матричную структуру», оптимизирующую соотношение между внутренним и внешним конкурентным преимуществом. Она включает в свой состав предпринимательские единицы в виде центров инвестиций, имеющие непосредственные отношения с группами потребителей, что способствует улучшению рыночных позиций предприятия. Эти единицы в случае необходимости связываются с центральным аппаратом компании функциональными связями, образующими центры затрат, что увеличивает «ценность для производителя». Для синхронизации целей между линейными и функциональными подразделениями используется служба контроллинга.

Третья глава Разработка механизма стратегического управления предприятием. Подсистема контрольных показателей.

Основными объективными проблемами менеджмента, характерными для функционирования бизнеса в современной экономике являются:

1. Проблема оценки эффективности стратегии развития предприятия.

2. Проблема практической реализации стратегических решений, обусловленная наличием следующих барьеров:

- «барьер понимания» - менеджеры среднего и нижнего звена, оперирующие конкретными производственными показателями, не понимают стратегию предприятия, выраженную в виде общих категорий (лидерство, захват рынка, развитие новых технологий и пр.) и финансовых ориентиров. Непонимание стратегических задач приводит к неспособности менеджеров принимать эффективные текущие управленческие решения, ведущие к реализации намеченной стратегии развития;
- «барьер ресурсов» - распределение ресурсов в рамках планово-бюджетной системы не привязано к стратегии развития предприятия (стратегическое планирование и бюджетирование, как правило, независимые параллельные процессы). Из-за этого планируемые тактические результаты, определяемые текущими планами и бюджетами, не соответствуют результатам деятельности, требуемым для решения стратегических задач;
- «барьер мотивации» - мотивация и контроль привязаны в основном к тактическим финансовым показателям, тогда как достижение стратегических целей и планов выпадает из поля зрения. Такое формирование мотивационных схем приводит к ориентации на решения, дающие краткосрочные результаты деятельности, и сопротивлению внедрения стратегически важных решений, ухудшающих краткосрочные финансовые результаты;
- «барьер инвестиций» - проекты и программы развития, инициируемые бизнес-единицами и подразделениями предприятия, не привязаны к стратегии, а служат для решения локальных задач. В результате этого инвестиционные средства предприятия расходуются на решение широкого спектра несвязанных задач, вместо концентрации их на стратегически важных проектах. Проблема контроля реализации стратегических решений.

Приведенные выше проблемы влияют на эффективность реализации стратегических решений, в результате чего большая часть разработанных стратегий пред-

приятый практически не осуществляется. По данным Fortune Magazine только 10% стратегий компаний эффективно реализуются на практике. Чтобы решить поставленные проблемы, в диссертации разработан механизм стратегического управления предприятием на основе системы контрольных показателей.

Данная система позволяет трансформировать стратегию предприятия в конкретные задачи, по каждой из которых определяются показатели, измеряющие результат их выполнения. Установленные показатели в дальнейшем должны закладываться в текущие планы и бюджеты подразделений, бизнес-единиц и предприятия в целом. Таким образом, система контрольных показателей обеспечит четкую взаимосвязь между стратегическими решениями и текущей деятельностью предприятия и его центров (направлений) ответственности и позволит:

- четко сформулировать стратегию и оценить реалистичность ее выполнения;
- довести стратегию до сведения всех сотрудников предприятия;
- согласовать цели и задачи деятельности подразделений и всех сотрудников со стратегией предприятия;
- согласовать тактические планы и бюджеты со стратегическими задачами предприятия;
- согласовать целевые программы (инвестиционные проекты, программы обучения, инновационные программы и т.д.) со стратегическими задачами предприятия;
- получить “обратную связь” о достигнутых результатах в реализации стратегии предприятия и предпринимать корректирующие управленческие воздействия.

В диссертационном исследовании определен перечень факторов, влияющих на состав контрольных показателей (рис 4). Особое внимание следует обратить на то, что при разработке системы контрольных показателей необходимо учитывать не только факторы внутренней экономической эффективности, но и внешние, характеризующие состояние окружающей среды, так как деятельность любого предприятия интегрирована в общественные, государственные и глобальные экономические процессы, оказывающие не меньшее влияние на процесс достижения стратегической цели – поддержание конкурентных преимуществ.

Таким образом, формирование стратегического управления на основе контрольных показателей даст возможность сбалансировать развитие предприятия с точки зрения возникающих возможностей и угроз во внешней среде, а также с учетом внутреннего потенциала предприятия. Система контрольных показателей ориентирует предприятие на сбалансированную траекторию движения к достижению заданных стратегических целей.

Далее, в диссертации разработана структура системы контрольных показателей стратегического плана, включающая следующие основные элементы (рис.5): карта стратегических задач; карта контрольных показателей; целевые программы; механизм прямой и обратной связи.

Карта стратегических задач – устанавливает наиболее важные стратегические цели и задачи в СЗХ (на основе данных матрицы стратегического контроллинга) и определяет их взаимосвязь.

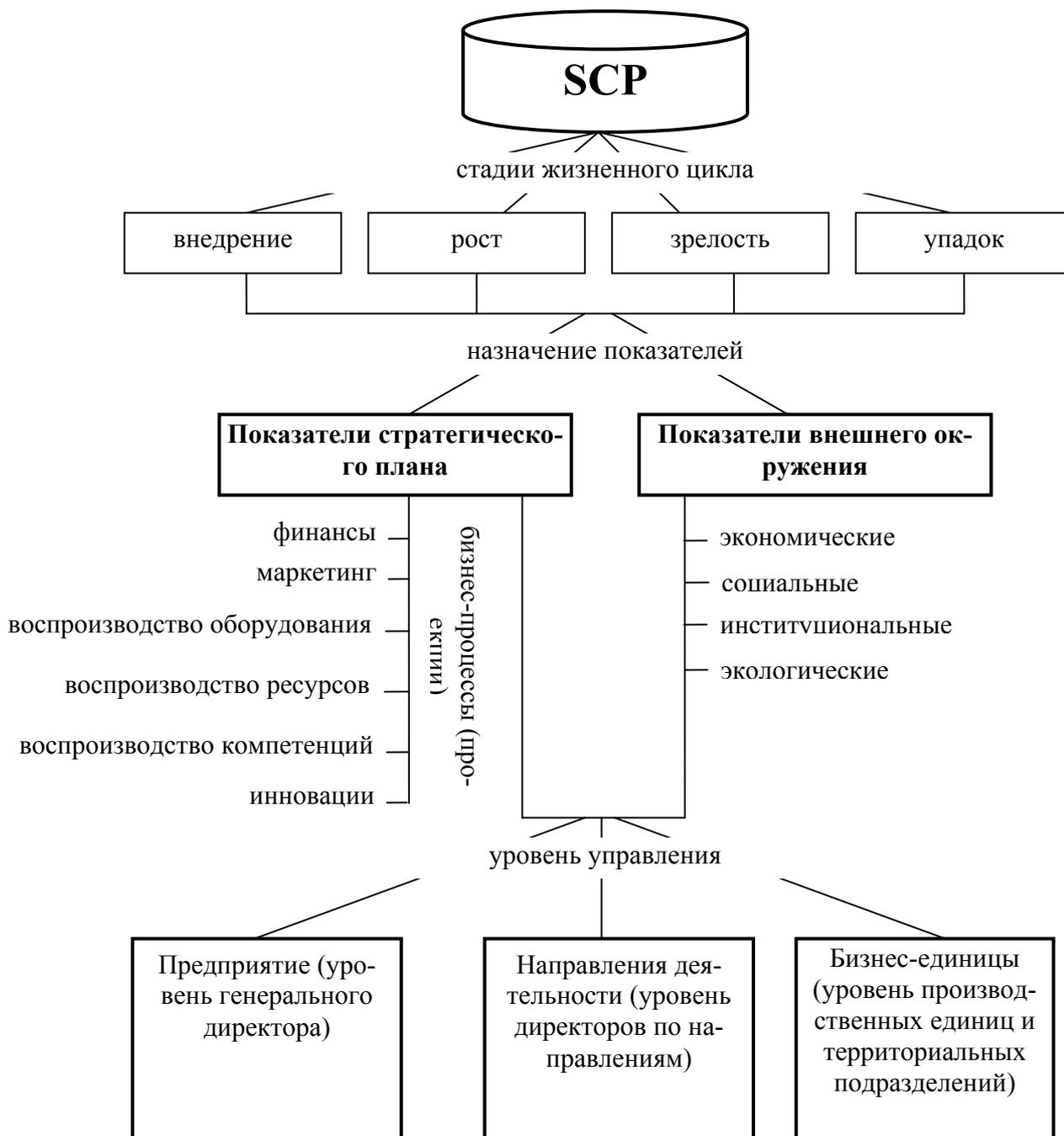


Рис. 4. Структура системы показателей (SCP)

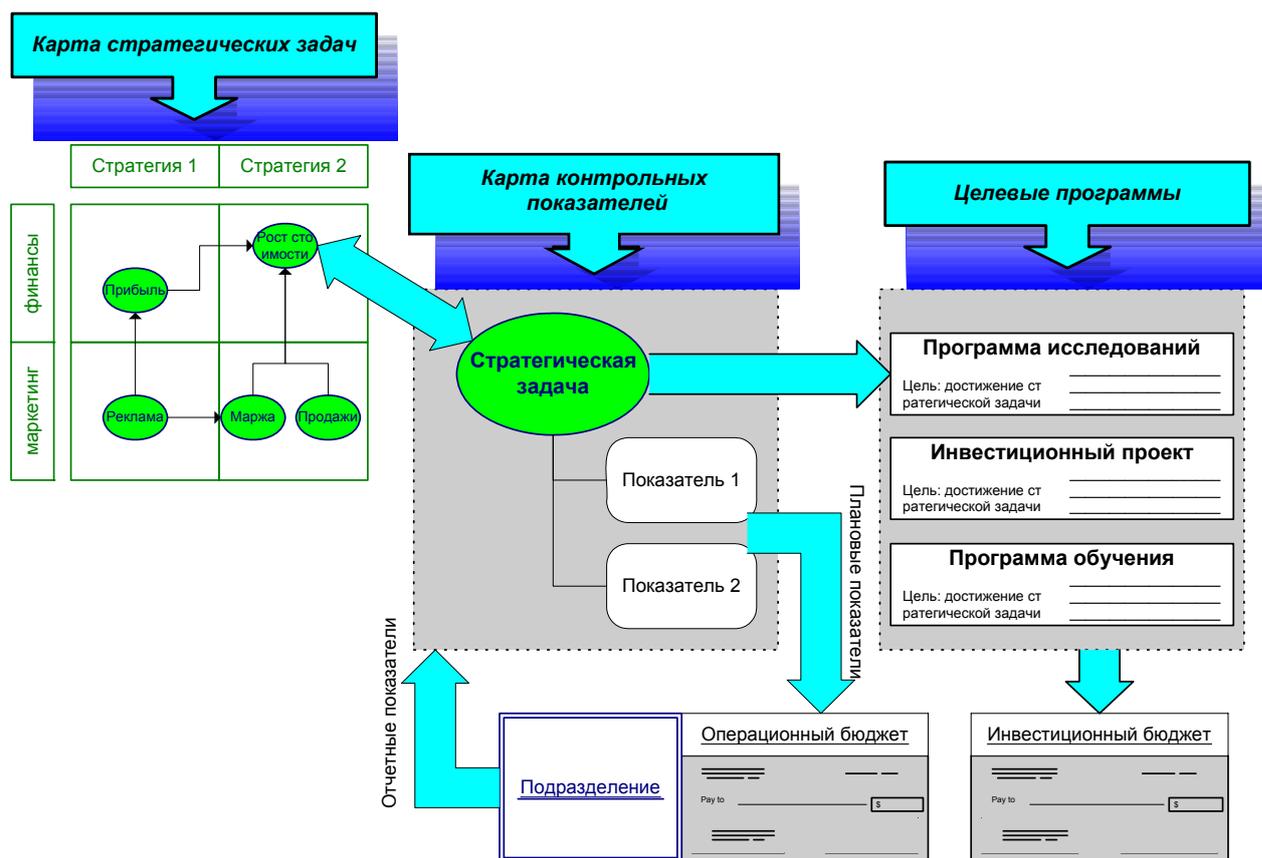


Рис. 5. Взаимодействие элементов системы контрольных показателей

Карта контрольных показателей – представляет собой систему показателей, измеряющих и оценивающих степень выполнения стратегических задач, и устанавливает конкретные измеримые показатели деятельности предприятия в целом, отдельных бизнес-единиц, топ-менеджеров по направлениям, центров ответственности.

Целевые программы – представляют собой все виды стратегических инициатив предприятия. Целевые программы выходят за рамки текущей деятельности и носят проектный характер. Они поддерживают и обеспечивают реализацию соответствующих стратегических задач развития предприятия и достижение требуемых показателей деятельности.

Механизмы прямой и обратной связи – обеспечивают трансляцию стратегии и системы подконтрольных показателей для каждой организационной единицы, а также получение информации о ходе выполнения задач, изменениях внешней среды, возникающих стратегических инициативах. Действие данного механизма рассмотрено в четвертой главе «Подсистемы стратегического контроля и принятия решений в информационной системе контроллинга».

В диссертации предложено разрабатывать карту стратегических задач и карту контрольных показателей в разрезе семи проекций, которые соответствуют основным бизнес-процессам промышленного предприятия. Такое распределение проек-

ций дает возможность предприятию воедино увязать основные бизнес-процессы и ориентировать их на решение единых стратегических задач.

Степень влияния каждой из вышеперечисленных проекций меняется, поскольку в различных промежутках времени перед предприятием могут вставать различные задачи. Главной стратегической целью предприятия является создание и поддержание устойчивого конкурентного преимущества. Для достижения главной стратегической цели в каждой проекции определяются свои частные стратегические задачи. На **рис. 6** представлена **карта стратегических задач** предприятия, деятельность которого осуществляется на двух СЗХ: Первая зона находится на стадии «освоение-рост», а вторая – на стадии «рост-турбулентность». Между поставленными задачами устанавливаются причинно-следственные связи, которые отражают степень влияния одной задачи на решение другой.

Далее в диссертации разработана **карта контрольных показателей**, содержащая примерный набор показателей, количественно описывающих стратегические цели и задачи предприятия, приведен алгоритм расчета каждого показателя и перечень плановых и фактических документов для получения требуемой информации.

Третьим элементом системы контрольных показателей являются **целевые программы**. Управление целевыми программами должно согласоваться со стратегическими задачами и контрольными показателями предприятия. В рамках управления целевыми программами происходит определение приоритетных направлений в распределении инвестиционных ресурсов предприятия и осуществляется контроль за процессом реализации целевых программ. Модель стратегического контроллинга при управлении инвестиционными проектами рассматривается в пятой главе диссертации.

Разработанная в диссертации система контрольных показателей декомпозирована не только по основным бизнес-процессам (проекциям) промышленного предприятия, но и по уровням управления и ответственности. Для каждого уровня управления предложена «приборная панель» - документ, комплексно отражающий поставленные задачи, целевые программы, контрольные показатели, находящиеся в сфере ответственности данного руководителя.

Четвертая глава «Подсистемы стратегического контроля и принятия стратегических решений в информационной системе контроллинга» посвящена разработке модели оставшихся двух подсистем стратегического контроллинга – стратегического контроля (SSC) и принятия стратегических решений (SSDM). В данной главе были решены следующие задачи:

- разработан механизм мониторинга поставленных целей с помощью многоуровневого контроля и систем раннего предупреждения;
- предложен алгоритм окончательного выбора перечня подконтрольных показателей на основе использования матрицы «риск-степень контроля»;
- разработан механизм многоуровневого контроля, предупреждающий отклонения и минимизирующий время на их поиск и анализ;
- представлена модель оптимизации процесса принятия управленческих решений.

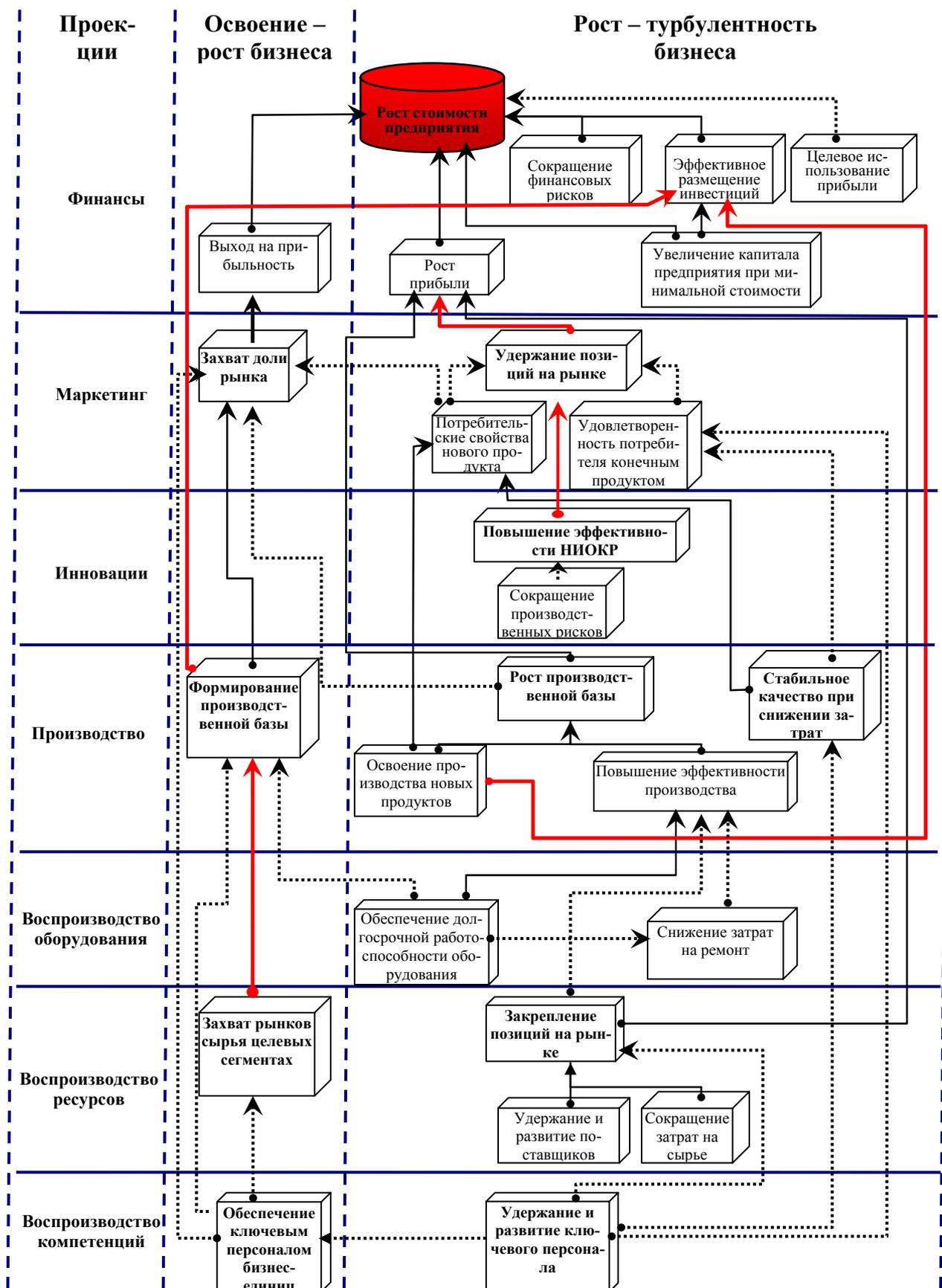


Рис. 6. Схема взаимосвязи стратегических задач предприятия

Условные обозначения:



- стратегический показатель цели



- стратегические задачи

→ - сильная степень влияния

- - - - - → - слабая степень влияния

→ - средняя степень влияния

В контроллинге предложено использовать систему контроля нового типа, в основу которого положен принцип создания «*следающей системы раннего предупреждения*» о потенциальной угрозе. Это позволит:

- «ослеживать» движение предприятия к стратегическим целям за счет анализа внешнего и внутреннего окружения и приема из среды сильных и слабых сигналов;
- принимать меры контруправления до того, как угроза материализовалась в отклонение и смогла нанести урон предприятию.

Для реализации данного принципа в диссертации предложено использовать систему многоуровневого контроля, включающую предварительный, следящий, текущий, постфактумный и заключительный контроль. Первые четыре уровня контроля реализуются в подсистеме SSC, заключительный - в подсистеме SSDM (рис.7).

Предварительный контроль заключается в проверке гипотез, лежащих в основе плана на устойчивость и уязвимость, а также в окончательном выборе подконтрольных показателей. Для этого в работе используется матрица «риск – степень контроля» (рис.8).

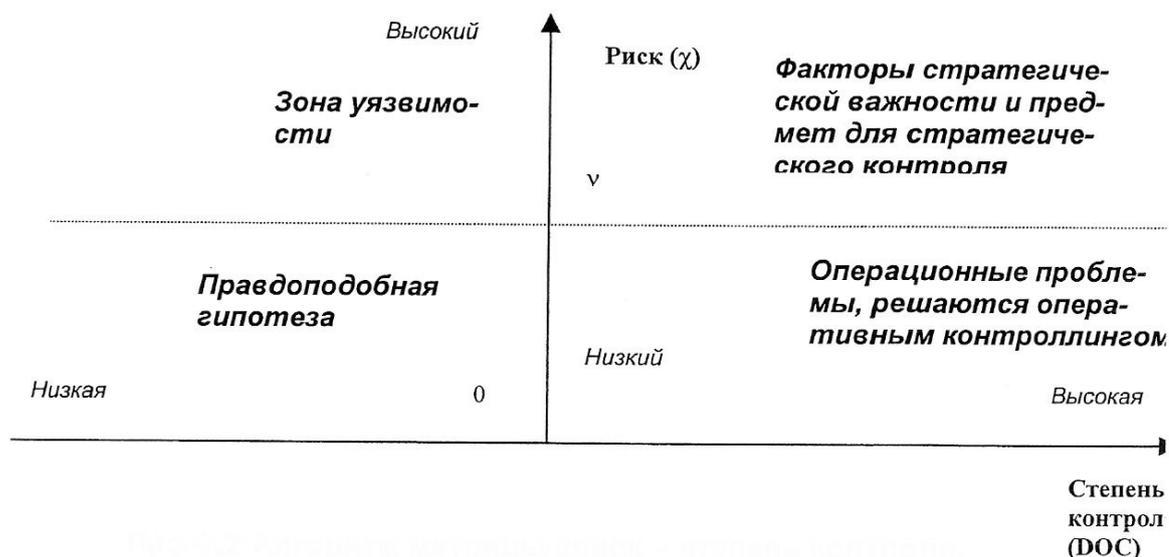


Рис. 8. Алгоритм матрицы «риск - степень контроля».

$$DOC = \frac{NPV_{cs}}{M_{av}} \times 100\% - \xi,$$

$$\chi = \tau \times \frac{\sigma}{M_{av}} \times 100\%, \text{ где:}$$

χ - коэффициент вариации задания стратегического плана; σ -среднеквадратическое отклонение величины ориентира от задания плана; M_{av} - среднее значение ориентира, заданного в стратегическом плане; τ - значимость дан-ной гипотезы для лица, принимающего решение (должна лежать в интервале $[0,1]$); DOC - степень контроля в экономической системе; ξ - субъективно определяемый норматив контроля; NPV_{cs} – чистая текущая стоимость системы контроля.

Следающий контроль заключается в сканировании зон стратегической важности окружения с целью оценки по принятым слабым сигналам потенциальной угрозы, исходящей из среды. Он базируется на теории ассиметричной информации и теории сканирования неоднородной среды. Для дешифрации и верификации сигналов пред-

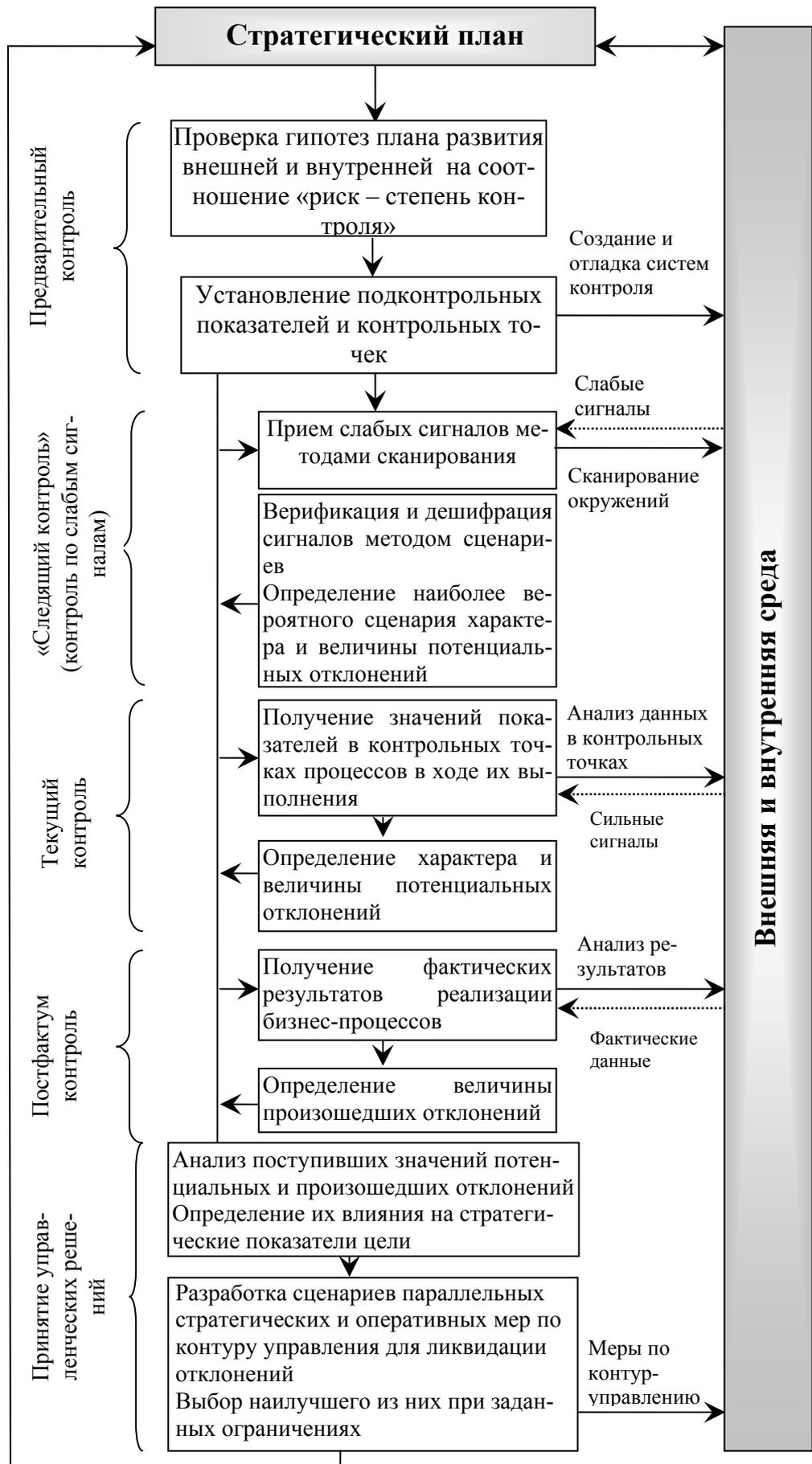


Рис. 7. Схема подсистемы контроля стратегических целей (SSC)

ложено строить вероятностные сети событий, инициируемых сигналом, в которых его влияние на подконтрольный показатель сначала определяется с качественной стороны с последующей детализацией связей («усилением») до возможности оценки его количественного влияния на величину данного показателя. В работе также предложен перечень слабых сигналов для различных типов компаний.

Текущий контроль – система раннего предупреждения, задачей которого является выявление потенциальных отклонений от установленных плановых заданий непосредственно перед началом или в процессе выполнения конкретного бизнес-процесса с целью поиска решений по минимизации отклонений. Механизм текущего контроля представлен в диссертации.

Задачей *постфактумного или ретроспективного контроля* является сопоставление реально достигнутых результатов с установленными заданиями стратегического плана с целью быстрого определения фактических отклонений результатов выполнения бизнес-процесса. Механизм постфактумного контроля представлен в диссертации.

Заключительный контроль или принятие решений. Задачей данного уровня является выбор одного из альтернативных вариантов ликвидации отклонений посредством следующих действий: диагностика проблем, вызвавших отклонения; формулировка ограничений и критериев для принятия решений; выявление альтернатив посредством запрограммированных либо незапрограммированных действий; оценка альтернатив; окончательный выбор решения и координация его реализации. В диссертационном исследовании разработана двухкритериальная модель поиска оптимального решения по контруправлению, целевыми функциями которой являются максимальное уменьшение отклонения при минимальном риске с ограничениями на ситуационные переменные.

Пятая глава «Модель стратегического проект-контроллинга в управлении инвестиционными проектами» посвящена описанию внедрения модели специального раздела стратегического контроллинга – проект-контроллинга при реализации венчурного инвестиционного проекта. Стратегический контроллинг инвестиций – это система управления инвестиционной деятельностью организации, обеспечивающая достижение ее целей в сфере осуществления капитальных вложений

В диссертационной работе рассмотрена прикладная часть стратегического контроллинга инвестиций – ***проект-контроллинг или комплексная подсистема стратегического управления реализацией инвестиционного проекта***. Проект-контроллингу соответствуют подсистемы SSC и SSDM.

В данной главе диссертации были решены следующие задачи:

- описана специфика инвестиционной деятельности объекта исследования и обоснована необходимость внедрения на предприятии системы проект-контроллинга;
- выбран стратегический показатель цели и подконтрольные показатели системы;
- построена модель анализа отклонений значений подконтрольных показателей от стратегического плана;

- предложена модель организационной структуры для реализации инвестиционного проекта;
- разработана детальная схема материальных и информационных потоков ценностей и описана процедура ее внедрения на предприятии.

В качестве организационной структуры предложено применять мягкую матричную организационную форму, основанную на создании «проектных команд».

В модели контроля предложено применять шесть уровней контроля:

- предварительный (проверка соответствия ожидаемых работ бюджету стратегического плана),
- следящий (для сбора информации о потенциальных поставщиках),
- текущий,
- постфактумный,
- заключительный,
- документальный (проверка правильности оформления финансовых и приемочных документов, ошибки в которых могут привести к крупным потерям).

В качестве показателя стратегической цели проекта выбран показатель рентабельности будущих денежных потоков по отношению к дисконтированной стоимости инвестиций, вложенных в проект. Целевыми подконтрольными показателями бизнес-процессов стали дисконтированная величина инвестиций, разложенная с помощью факторной модели на контрольные индикаторы: величину инвестиций, коэффициент дисконтирования, время осуществления инвестиций и технические подконтрольные показатели (качество, мощность и др.). Детальная схема материальных и информационных потоков компании состоит из следующих шести процессов: выделение денежных средств из инвестиционного бюджета на выполнение работ в рамках пакета (однородной группы работ); выявление отклонений на этапе поиска подрядчика с помощью контроля по слабым сигналам; выявление отклонений на этапе выполнения подрядчиком работ в рамках контракта; документальный контроль при паспортизации работ; система отчетности по проекту; процесс постфактумного контроля при завершении проекта для установления соответствия фактических результатов и плановых заданий.

Для каждого процесса в диссертации разработаны информационные модели, определен порядок сбора, обработки и использования информации. Разработанная система проект-контроллинга успешно функционирует в ряде крупных российских компаний.

Основные результаты исследования

1. Разработаны теоретические и методологические основы контроллинга как концепции управления, направленной на формирование, развитие и устойчивое поддержание конкурентного преимущества за счет повышения степени соответствия стратегии предприятия изменяющимся внешним и внутренним условиям среды че-

рез механизм координации внутренних управленческих процессов, а также за счет контроля за процессом достижения поставленных стратегических целей.

2. Предложенная в диссертации авторская дефиниция контроллинга, основанная на теории конкурентных преимуществ, объясняет его специфику, заключающуюся в системной интеграции и координации всех функций и объектов менеджмента для повышения результативности и эффективности процесса управления. Данная концепция управления направлена на повышение уровня адаптации предприятия к изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования за счет корректировки стратегических решений в режиме реального времени.

3. В рамках предложенной концепции определено, что контроллинг обладает двойственностью и имеет две стороны – управляет процессом создания конкурентного преимущества предприятия (стратегический контроллинг), а также способствует его устойчивому поддержанию (текущий контроллинг). Для двух взаимосвязанных видов контроллинга определены цели, задачи и исследованы основные функции.

4. Для организации управления, основанного на принципах контроллинга, в диссертации разработана информационная система стратегического контроллинга (CIS), состоящая из четырех ключевых элементов: подсистема выбора направлений деятельности и идеологии (AICS); подсистема контрольных показателей (SCP); подсистема стратегического контроля (SSC) и подсистема принятия стратегических решений (SSDM).

5. В диссертационном исследовании представлена модель подсистемы выбора направлений деятельности, реализующая портфельный анализ. Для позиционирования предприятия на рынке, оценки стратегических зон хозяйствования (СЗХ) и выбора на них базовых стратегий, автором разработана система показателей, реализованная в виде матрицы стратегического контроллинга и оценивающая СЗХ по отношению к важнейшим стратегическим переменным.

6. Разработана экономико-математическая модель поиска предпочтительного («оптимального») рыночного портфеля СЗХ, в которой критерием «оптимальности» явился критерий В. Парето для соотношения «риск-доходность».

7. Разработана система контрольных показателей, представляющая собой инструмент управления, позволяющий трансформировать стратегию предприятия в конкретные стратегические и текущие задачи, по каждой из которых определяются показатели, измеряющие результат их выполнения. Таким образом, система контрольных показателей обеспечивает четкую взаимосвязь между стратегическими решениями и текущей деятельностью предприятия и позволяет системно интегрировать и координировать все управленческие процессы организации.

8. Разработан алгоритм стратегического контроля, позволяющий максимально адаптировать деятельность организации к изменяющимся условиям внешнего и внутреннего окружения. Предложенная система стратегического контроля позволяет «отслеживать» движение предприятия к намеченным целям для наиболее раннего предупреждения о возможных отклонениях и для своевременного принятия решений по контруправлению.

9. Предложена процедура принятия управленческих решений на основе информации об отклонениях, включающая прием данных об отклонениях и их диагностику, формулировку ограничений и критериев принятия решений по ликвидации проблем, выявление альтернатив решений посредством запрограммированного и незапрограммированного подхода, оценку альтернатив и окончательный выбор «удовлетворительного» решения.

10. При построении организационной структуры предприятия, реализующего принципы контроллинга, рекомендуется использовать «мягкую» матричную структуру, оптимизирующую соотношение между внутренними и внешними конкурентными преимуществами.

11. Нормативная часть диссертации посвящена разработке и внедрению модели специального раздела стратегического контроллинга – проект-контроллинга при реализации венчурного инвестиционного проекта на промышленном предприятии. Эта система направлена на достижение определенных планом результатов по составу и объему работ, по стоимости, времени и качеству исполнения проекта.

Перечень опубликованных автором работ

Монографии и учебные пособия

1. Сулоева С.Б. Стратегический контроллинг на промышленном предприятии. Монография. СПб.: Изд-во «ФОКУС», 2005. 12 п.л..
2. Сулоева С.Б. Оперативный контроллинг. Учебное пособие. СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2005. 6 п.л.
3. Сулоева С.Б., Муханова Н.В. Контроллинг. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2003. 6 п.л.(4.5.п.л. автора).
4. Сулоева С.Б. Контроллинг. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2002. 5,5 п.л.
5. Сулоева С.Б., Рухляда Н.О. Определение основных показателей деятельности предприятий в системе контроллинга. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 1999. 8 п.л. (6,5 п.л. автора).
6. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П.Градова, Б.И.Кузина. СПб.: Специальная литература, 1996. 32 п.л. (4 п.л. автора).
7. Градов А.П., Сулоева С.Б. Моделирование процесса функционирования предприятий. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 1994. 6 п.л.(2.6 п.л.автора).
8. Сулоева С.Б., Полянская О.Н. Расчет основных технико-экономических показателей работы машиностроительного предприятия. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 1993. 3,6 п.л. (2,8 п.л. автора).
9. Градов А.П., Сулоева С.Б, Старовойтова М.И. Хозяйственный механизм и стимулирование производственной деятельности. Учебное пособие. Л.: Изд-во ЛПИ, 1992. 2,7 п.л. (1,3 п.л.автора).
10. Градов А.П., Сулоева С.Б, Старовойтова М.И. Хозяйственный механизм и стимулирование производственной деятельности. Практикум. Л.: Изд-во ЛПИ, 1992. 3,8 п.л. (2 п.л. автора).

11. Градов А.П., Сулоева С.Б., Быкова А.А. Маркетинг как стратегия предпринимательской деятельности. Учебное пособие. Л.: Изд-во ЛПИ, 1992. 3,7 п.л. (1,1 п.л. автора).
12. Градов А.П., Сулоева С.Б., Сорокин О.Н. Основные черты хозяйственного механизма как стимулятора производственной деятельности. Учебное пособие. Л.ЛПИ МИПК, 1991. 3,5 п.л. (1,5 п.л. автора).
13. Градов А.П., Сулоева С.Б., Сорокин О.Н. Моделирование процесса хозрасчетного функционирования предприятия. Учебное пособие. Л. ЛПИ МИПК, 1991. 4,0 п.л. (1,25 п.л. автора).

Брошюры, научные статьи, доклады, методические указания

14. Сулоева С.Б. Контроллинг в системе управления предприятием // Научно-технические ведомости СПбГТУ, 2004, № 3. 0,7 п.л.
15. Сулоева С.Б. Контроллинг в системе организации производства // «Организатор производства», 2005, №3. 0,45 п.л.
16. Сулоева С.Б., Бабкин А.В. Стратегический контроллинг и его информационная система // «Научно-технические ведомости СПбГТУ», 2005, №3. 1,1 п.л.(0,8 п.л.автора).
17. Сулоева С.Б., Землякова Е.Е. Стратегический управленческий учет // «Экономика и управление», 2005, №4. 1,2 п.л. (0,9 п.л. автора).
18. Сулоева С.Б., Муханова Н.В. Инструменты и системы контроллинга // Сборник научных трудов «Экономические реформы России». СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2004. 0,4 п.л. (0,3 п.л. автора).
19. Сулоева С.Б., Муханова Н.В. Система сбалансированных показателей // Реформирование промышленности: Проблемы и решения. Сборник научных докладов II межрегиональной научно-практической конференции. Барнаул.: Изд-во АлтГТУ, 2004. 0,6 п.л. (0,5 п.л. автора).
20. Сулоева С.Б., Муханова Н.В. Инструменты стратегического управленческого учета // Труды III Международной научно-практической конференции

- «Экономика и промышленная политика России».СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2004. 0,4 п.л.(0,3 п.л. автора).
21. Сулоева С.Б., Ананенко О.П., Таратин А.М. Разработка факторной модели для оценки эффективности внедрения систем электронного бизнеса // XXXII Неделя науки СПбГПУ. Материалы межвузовской научно-практической конференции. Ч. VII. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2004. 0,38 п.л. (0,3 п.л. автора).
 22. Сулоева С.Б., Муханова Н.В. Система планирования, учета и контроля на предприятии. Международная научно-практическая конференция «Наука и практика организации производства и управления (Организация 2003)». Сборник научных докладов / Алтайский Государственный технический университет. Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2003. 0,5 п.л. (0,4 п.л. автора).
 23. Сулоева С.Б., Муханова Н.В. Оперативный и стратегический контроллинг: функции, задачи и инструменты // Межвузовский сборник научных трудов « Проблемы и перспективы развития предприятий». СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2003. 0,5 п.л. (0,4 п.л. автора).
 24. Сулоева С.Б.,Кепп Н.В. О показателях комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия // Межвузовский сборник научных трудов « Проблемы и перспективы развития предприятий». СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2003. 0,7 п.л. (0,5 п.л. автора).
 25. Сулоева С.Б., Гришунин С.В. Стратегический контроллинг как инструмент достижения долгосрочных целей предприятия // Сборник научных докладов международной научно-практической конференции «Экономические реформы в России». СПб.: Изд-во СПбГТУ, 1999. 0,4 п.л. (0,3 п.л. автора).
 26. Сулоева С.Б., Гришунин С.В. Анализ портфеля направлений деятельности предприятия в стратегическом контроллинге / в кн. Экономика для менеджеров. Межвузовский сборник научных трудов Алтайского государственного технического университета им. И.И.Ползунова. Барнаул: АлГТУ, 1998. 0,5 п.л. (0,4 п.л. автора).

27. Сулоева С.Б., Гришунин С.В. Стратегический контроллинг // «Будущее России – социально-экономические и экологические аспекты». Сборник докладов международной научно-практической конференции. СПб.: СПбГТУ, 1998. 0, 3 п.л. (0,2 п.л. автора).
28. Сулоева С.Б., Гришунин С.В. Контроллинг как новая система и философия управления // Сборник научных докладов «Современные научные школы» (Ч. II). СПб.: СПбГТУ, 1998 0, 4 п.л. (0,3 п.л.автора).
29. Сулоева С.Б., Лысенко М.М. Порядок составления консолидированной отчетности // Материалы докладов научной конференции (в рамках 26-ой Недели науки СПбГТУ). СПб.: СПбГТУ, 1998. 0,2п.л. (0,1 п.л. автора).
30. Сулоева С.Б., Лысенко М.М. Создание групп взаимосвязанных юридически самостоятельных предприятий в Российской Федерации: преимущества и недостатки // Международная научно-практическая конференция «Наука и практика организации производства и управления» (Организация – 99).Сборник научных докладов./ Алт. гос.тех.ун-т им.И.И.Ползунова. Барнаул.: Изд-во Алт. ГТУ, 1999. 0,3 п.л. (0.2 п.л. автора).
31. Сулоева С.Б., Малышева В.Г. Основные принципы структурной организации предприятия // Международная научно-практическая конференция «Наука и практика организации производства и управления» (Организация – 2000).Сборник научных докладов./ Алт. гос.тех.ун-т им.И.И.Ползунова. Барнаул.: Изд-во Алт. ГТУ, 2000. 0,2 п.л. (0.15 п.л. автора).
32. Сулоева С.Б., Константинова Е.Е., Мачковский В.В. Исследование методов трансфертного ценообразования // XXX Юбилейная Неделя науки СПбГТУ. Материалы межвузовской научной конференции. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2002. 0,4 п.л. (0,2 п.л. автора).
33. Сулоева С.Б. Принятие управленческих решений в процессе формирования себестоимости продукции на основе информации об отклонениях от норм текущих затрат // Сборник научных трудов «Теория и методы управления производственными системами. Труды ЛФЭИ» № 405, 1987.