

УДК 65.011

Н.Н. Шляго

**ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ЗАТРАТ
НА БАЗОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

N.N. Shlyago

**THE EFFECT OF STRATEGIC COST DRIVERS
ON THE BASIC OPERATION CHARACTERISTICS OF A FIRM**

Рассмотрены особенности актуальных стратегических затратнообразующих факторов, их влияние на результаты деятельности фирмы, а также модель оценки разброса значений уровня операционной безопасности на основе многофакторной функции затрат.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАТРАТООБРАЗУЮЩИЕ ФАКТОРЫ. МНОГОФАКТОРНАЯ ФУНКЦИЯ ЗАТРАТ. УРОВЕНЬ ОПЕРАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.

The paper considers special aspects of actual strategic cost drivers, their effect on a firm's performance results. The operation safety level spread evaluation model has been discussed based on multi-variable cost function.

STRATEGIC COST DRIVERS. MULTI-VARIABLE COST FUNCTION. OPERATION SAFETY LEVEL.

Обоснование стратегических решений в современных условиях динамических изменений требует от менеджмента компании освоения соответствующих управленческих инструментов, к числу которых следует отнести навыки исследования и учета поведения базовых характеристик функционирования компании под влиянием принятия стратегических решений. В конце XX – начале XXI в. данное направление исследований развивалось в рамках концепции стратегических затратнообразующих факторов.

Цель данной статьи – характеристика ряда существенных для настоящего времени разновидностей стратегических факторов, развитие и применение которых на практике призвано сформировать основу для более уверенного и результативного функционирования компаний на фоне происходящих в окружающей среде изменений.

Задачи анализа стратегических затратнообразующих факторов. Согласно концепции стратегических затратнообразующих факторов выделяют две группы факторов, оказывающих в стратегической перспективе влияние на затраты: структурные альтернативы и исключительные навыки [17]. К первой группе

относят масштаб, диапазон, опыт, технологию, сложность, а ко второй – такие способности менеджмента фирмы, как обладание навыками использования мощностей компании, вовлечение рабочей силы в управленческий процесс, реализация идей комплексного управления качеством, эффективность планировки предприятия и т. д.

Анализ влияния того или иного фактора на затраты компании заключается в выявлении механизма влияния и степени его интенсивности. Особенности поведения затрат, обусловленные действием структурных факторов, в большинстве своем более изучены¹. Исследование влияния исключительных факторов считается проблемой более сложной в силу многоаспектности и порой неодно-

¹ Оценка влияния на затраты эффекта масштаба, кривых квалификации и опыта является традиционной для микроэкономического анализа фирмы. Проблемы обоснования интеграции решаются в рамках ситуационного анализа концепции «management accounting». Влияние таких факторов, как технология и сложность, успешно исследуется на основе получившей распространение в конце XX в. концепции «activity-based costing» [17].

значности проявления различных навыков менеджмента фирмы. Как правило, каждый фактор по-своему участвует в функционировании компании и поэтому характеризуется особым способом воздействия на значения его показателей². Оценка влияния исключительного фактора на величину затрат осуществляется, как правило, для того, чтобы обратить внимание менеджеров на происходящие процессы и мотивировать их к принятию своевременных ответных управленческих решений и реализации соответствующих действий, т. е. побудить менеджеров к осуществлению процесса контроллинга. Особый интерес к категории исключительных факторов затрат в настоящее время вызван тем обстоятельством, что постоянно выявляются новые способы повышения конкурентоспособности компаний, которые имеет смысл рассматривать в качестве исключительных навыков. К их числу можно отнести навыки использования связей с поставщиками, клиентами и другими партнерами, управление знаниями, внедрение политики корпоративной социальной ответственности [3].

Проблемы исследования и учета современных исключительных навыков как стратегических факторов затрат. Стремление компаний противостоять процессу обострения конкуренции, осложненному высокой динамичностью изменений, происходящих в окружающей среде, в настоящее время ведет к формированию

² Влияние на затраты навыков управления мощностью оценивается, например, с позиций модели потребления ресурсов [20], согласно которой затраты на поставляемые ресурсы представляют собой сумму затрат на использованные ресурсы и затрат на неиспользованную мощность. Другой пример: стоимость качества. Процесс контроля затрат на качество осуществляется с помощью составления соответствующих отчетов, позволяющих вычлнить из общей массы те данные, которые характеризуют затраты/издержки, обусловленные влиянием рассматриваемого фактора [17]. Проблема эффективности планировки предприятия отечественными исследователями в свое время успешно решалась с привлечением экономико-математических моделей в рамках системы научного подхода к организации производства. Сейчас данная тематика развивается преимущественно в русле таких научно-практических направлений, как логистика и «бережливое производство» [2].

сетевых межфирменных взаимодействий. Изучение влияния данных отношений на поведение базовых параметров функционирования компании становится одной из важнейших задач внутрифирменного анализа. Особое место среди данных исследований занимают проблемы изучения воздействия межфирменных отношений на затраты. Так, например, в [6, с. 172] приведены характеристики двух групп затрат, обусловленных сетевыми отношениями. Первая группа – затраты функционирования в сети, вызванные поиском новых партнеров и созданием дополнительных сетей, затраты на поддержание существующих сетей; на мониторинг существующих связей, на участие в коллективных санкциях против нарушителей; финансирование клубных благ. Вторая группа охватывает сферу затрат, обусловленных первоначальным поиском партнеров и оценкой их характеристик, преодолением входных барьеров, установлением начальных отношений, организацией особых условий для осуществления отношений на первом этапе [21, 23]. То есть можно утверждать, что затраты, связанные с сетевыми отношениями, значительны и разнообразны.

Среди исследований механизма влияния сетевых взаимодействий на деятельность компании можно обнаружить самые разнообразные подходы, начиная с отслеживания в целях «развития партнерских взаимоотношений со смежниками, поставщиками и подрядчиками» оценок таких показателей, как спрос на продукцию, дебиторская и кредиторская задолженность при взаимодействии с контрагентами [14], и заканчивая построением моделей «портфельного анализа» взаимоотношений с покупателями [5] и обсуждением проблем создания интегрированного портфельного подхода, объединяющего портфели взаимоотношений как с покупателями, так с поставщиками и с партнерами в целом³ [7].

³ Именно последнее обстоятельство и позволяет говорить о формировании сетевых взаимоотношений как о современном направлении в менеджменте, поскольку такой навык, как «использование связей с поставщиками и/или заказчиками в контексте цепочки затрат фирмы» [17], уже в конце XX в. рассматривался в качестве одного из исключительных затратнообразующих факторов.

Кроме того, учитывая, что формирование сетевых взаимодействий является одним из инструментов создания такой части социально-экономического потенциала компании, как отношенческий капитал⁴, следует допустить вероятность возникновения и затрат неиспользуемого социально-экономического потенциала (по аналогии с затратами неиспользованной производственной мощности). И еще одно обстоятельство представляется важным — оценка упущенной возможности (издержек) в случае утраты доверия [22].

Задача управления знаниями представляет собой еще одну грань проблем, с которыми столкнулись современные компании. Помимо теоретических исследований, направленных на определение сущности экономики знаний, описание механизмов существования знаний и их классификацию (см., например, [8, 11, 14]), в настоящее время предпринимаются попытки выявления характеристик процесса управления знаниями, обусловленных, во-первых, особенностями новых видов ресурсов и, во-вторых, появлением новых технологий управленческого процесса как реакцией на необходимость решения специальных задач [12]⁵. Конкретизацию этих задач можно обнаружить, например, в концептуальной статье Д. Гарвина «Создание научающейся организации». Научающейся названа организация, «умеющая создавать, приобретать и распространять знание и изменять свое поведение в соответствии с новым знанием» [14, с. 109–133]. В данной статье рассмотрены вопросы активного управления компанией, ступившей на путь научения, предусматривающего установление четких «правил и практик», к числу которых отнесены такие виды деятельности, как

«систематическое решение проблем», «экспериментирование», «научение на прошлом опыте», «научение на чужом опыте» и «передача знаний», а также разработку методов «измерения темпов роста и уровня организационного научения». Понятно, что практическая реализация этих задач потребует от компании использования традиционных ресурсов, что в конечном итоге предполагает необходимость анализа воздействий стратегии управления знаниями на затраты.

Еще одним управленческим навыком, имеющим стратегическую направленность, следует признать все шире распространяющееся использование менеджментом для достижения более значимых экономических успехов инструментов социального воздействия. Долгое время социальные аспекты функционирования предприятия учитывались преимущественно лишь при решении таких проблем, как разработка систем справедливой оплаты труда, стимулирование работников и т. п. Сейчас учет этих аспектов приобретает новый смысл. Уже можно говорить о том, что учет социальной грани фирмы рассматривается в качестве достаточно самостоятельной компоненты, способной в стратегическом плане оказывать управляющее воздействие на результаты функционирования компании и получившей название политики корпоративной социальной ответственности (КСО). Релевантные издержки, такие как стоимостное выражение ресурсов, использованных в связи с реализацией политики КСО, могут быть разделены на следующие категории: затраты на обеспечение социальной ответственности (проведение определенных социальных программ); затраты, вызванные обнаружением нарушений принципов социальной ответственности (выплата компенсаций, штрафов); альтернативные затраты (издержки), обусловленные низким уровнем доверия к деятельности компании (недополученная прибыль, недополученный маржинальный доход).

Завершая обсуждение особенностей современных видов исключительных факторов затрат, необходимо отметить, что особой проблемой, связанной с изучением механизмов их воздействия на затраты, является проблема их взаимозависимости, а также

⁴ Отношенческим капиталом называют «все отношения, которые устанавливает организация: с клиентами, потребителями, посредниками, представителями, поставщиками, партнерами, владельцами, кредиторами и т. п.» [11, 14].

⁵ В работе [12] подчеркивается различие между знаниями как важнейшим фактором производства новых знаний и материальных продуктов потребления и экономическими сведениями, данными и информацией как экономическими ресурсами. В данной работе выделены процессы производства знаний и процессы производства знаний о том, как производить новые знания.

возможность их влияния на структурные факторы. Примером тому могут служить попытки исследования взаимосвязи эффекта опыта (группа структурных факторов) и затрат на качество (группа исключительных факторов) [10].

Влияние затратнообразующих факторов на результаты функционирования фирмы. Еще одной проблемой, вызванной особенностями поведения ряда затратнообразующих факторов, является их влияние не только на затраты, но и на показатели результатов функционирования фирмы. Так, например, в статье [9] приведены данные о воздействии межорганизационной интеграции на значительное число результатов деятельности компаний – участников сети, в том числе на объективность и достоверность информации, на уровень детализации и стандартизации бизнес-процессов, точность прогнозирования спроса, точность прогнозирования и планирования деятельности и др. Процесс управления знаниями часто связывают с использованием информационных технологий и их влиянием на результаты деятельности компании (см., например, [1, 13]). Политика КСО может по-разному влиять на величину затрат – на их рост в связи с необходимостью проведения соответствующих мероприятий, на их снижение под влиянием проведения внутрифирменных программ социальной ответственности, приводящих к росту производительности труда и снижению текучести кадров. Одновременно КСО может оказывать положительное влияние на показатели выручки, прибыли, доли рынка за счет повышения качества, дифференциации продукции, формирования положительного имиджа компании. В случае же политики КСО как самостоятельной цели компании она будет рассматриваться в качестве еще одного элемента целевой картины фирмы [3], наряду с целями роста, развития и извлечения прибыли. Таким образом, следует говорить о возникновении еще одного порогового значения в группе плановых характеристик цели по прибыли, т. е. помимо точек финансовой безубыточности, существования и роста возникает точка обеспечения социальных программ.

Учет влияния затратнообразующих факторов на показатели операционной безопасности фирмы. Оправданность любой стратегии доказывается путем разработки системы реализующих ее мероприятий и проведения расчетов, позволяющих выявить соответствующее значение результативных целей компании и сравнить их с запланированными значениями. Одним из наиболее распространенных приемов такой проверки является расчет точки безубыточности. Данный показатель, как принято считать, относится к характеристикам оперативного планирования и контроля. Однако в связи с развитием концепции стратегических затратнообразующих факторов, согласно которой затраты являются функцией не одного аргумента, в качестве которого выступает объем деятельности, а нескольких, расчет точки безубыточности становится инструментом стратегических исследований. В этом случае точка безубыточности рассчитывается также исходя из условия равенства выручки затратам. При этом затраты (3) рассматриваются в качестве функции нескольких переменных (см., например, [15, 119]), т. е. $Z = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$. Если допустить, что данная функция, как и функция выручки, может быть линейной, соответствующее условие будет выглядеть следующим образом:

$$Ц \cdot Q = Z'_{\text{пер}} \cdot Q + Z''_{\text{пер}} \cdot K + Z'''_{\text{пер}} \cdot L + \dots + Z_{\text{пост}}$$

где $Ц$ – цена реализации единицы продукции, д. е.; Q – объем реализации изделий, шт./период; $Z'_{\text{пер}}$ – удельные переменные затраты, д. е./шт.; $Z''_{\text{пер}}$ – переменные затраты, приходящиеся на единицу фактора K , д. е./ед. K ; K – количество единиц фактора K ; $Z'''_{\text{пер}}$ – переменные затраты, приходящиеся на единицу фактора L , д. е./ед.; L – количество единиц фактора L ; $Z_{\text{пост}}$ – постоянные затраты, д. е./период. И тогда точка безубыточности (Q^{**}) определяется по формуле

$$Q^{**} = (Z''_{\text{пер}} \cdot K + Z'''_{\text{пер}} \cdot L + \dots + Z_{\text{пост}}) / (Ц - Z'_{\text{пер}})$$

В последние десятилетия наибольшее внимание среди структурных факторов затрат

уделяется анализу и учету процессов возникновения затрат, обусловленных выполнением определенных видов деятельности (так называемые затраты «скрытого производства») как в сфере изготовления продукции, так и в областях деятельности, предшествующих и следующих за этапом изготовления. Согласно концепции калькулирования затрат по видам деятельности («activity-based costing») существует иерархия видов деятельности, что влечет за собой возникновение затрат в связи с использованием ресурсов на различных уровнях этой иерархии [19]. Может быть выделено большое количество различных уровней данной иерархии (см., например, [4, с. 142]), но на практике чаще ограничиваются четырьмя-пятью уровнями.

В качестве примера рассмотрим четырехуровневую схему формирования затрат по видам деятельности: затраты на уровне единицы изделия ($Z'_{\text{пер}}$), на уровне партии изделий ($Z''_{\text{пер}}$), на уровне продуктовой линии ($Z'''_{\text{пер}}$) и затраты, вызванные содержанием производственной мощности ($Z_{\text{пост}}$). Тогда точка безубыточности в данной ситуации может быть определена по формуле

$$Q^{**} = (Z''_{\text{пер}} \cdot K + Z'''_{\text{пер}} \cdot L + Z_{\text{пост}}) / (\text{Ц} - Z'_{\text{пер}}) = Q^* + (Z''_{\text{пер}} \cdot K + Z'''_{\text{пер}} \cdot L) / \text{МД}', \quad (1)$$

где Q^* – традиционно рассчитанная (исходя из предположения зависимости затрат только от объема деятельности) точка безубыточности, шт.; $\text{МД}'$ – удельный маржинальный доход $(\text{Ц} - Z'_{\text{пер}})$, д. е./шт.

Понятно, что в данном случае точка безубыточности имеет не единственное значение⁶. Предварительный анализ разброса возможных значений точки безубыточности может оказаться полезным инструментом прогнозирования последствий принятия стратегических управленческих решений, поскольку, как правило, именно такие решения

⁶ В случае рассмотрения зависимости затрат только от объема деятельности точка безубыточности также может иметь несколько значений, если допущения линейности затрат и выручки не могут быть соблюдены.

определяют потребность в реализации определенных видов деятельности и интенсивность потребления ресурсов в ходе их выполнения.

Рассмотрим простой пример. Допустим, что деятельность компании может быть охарактеризована следующим образом: $\text{Ц} = 10$ д. е.; Q – объем реализации изделий, шт./период; $Z'_{\text{пер}} = 6$ д. е./шт.; $Z''_{\text{пер}} = 5$ д. е./партия; $Z'''_{\text{пер}} = 30$ д. е./продукт. линия; $Z_{\text{пост}} = 200$ д. е./период; количество партий за рассматриваемый период (K) может принимать значения 10, 20, 30, 40 партий, а количество продуктовых линий (L) – значения 1, 2, 3. Тогда совокупность возможных значений точки безубыточности, рассчитанных по формуле (1), можно представить в виде табл. 1. Предположим далее, что теоретическая производственная мощность компании (M_t) составляет 120 шт./период, а практическая производственная мощность ($M_{\text{пр}}$) – 110 шт./период⁷. Расчеты, представленные в таблице 1, показывают, что сочетания значений факторов K и L , соответствующих клеткам (2, 4) и (3, 4), недопустимы, так как превышают значение практической мощности компании⁸.

Далее допустим, что отделом маркетинга была выявлена нормальная производственная мощность (M_N), т. е. мощность, соответствующая спросу на производимую компанией продукцию, которая оказалась равной 100 шт./период. Тогда согласно данной таблице из рассмотрения следует исключить также варианты (1, 4), (2, 3) и (3, 3), приняв при этом во внимание проблему неполной загрузки мощностей для всех оставшихся вариантов.

Очевидно, анализ возможных сочетаний факторов можно продолжить, например выявляя группы сочетаний факторов K и L , обеспечивающих относительно близкие значения точки безубыточности, в рассматриваемом

⁷ Теоретическая мощность, напомним, это максимальное количество единиц продукции, которое может быть произведено компанией за рассматриваемый период. Практическая мощность определяется с учетом особенностей функционирования компании, т. е. с учетом режима ее функционирования.

⁸ Первая цифра в скобках соответствует номеру строки, а вторая – номеру столбца.

Таблица 1

Совокупность значений точки безубыточности Q^{**} , шт./период

		K партий/период			
		10	20	30	40
L продуктовых линий/период	1	70	82,5	95	107,5
	2	77,5	90	102,5	115
	3	85	97,5	110	122,5

примере это могут быть сочетания, представленные клетками (1, 2) и (3, 1), или выявление при наличии соответствующей статистики наиболее вероятного сочетания факторов.

Помимо возможного разброса значений точки безубыточности важно оценивать разброс значений уровня операционной безопасности планируемой деятельности, что позволяет контролировать степень риска реализации основной деятельности компании, обусловленного особенностями организации «скрытого производства». Как известно, данный показатель ($Y_{об}$) рассчитывается следующим образом:

$$Y_{об} = (Q - Q^{*})/Q \cdot 100, \quad (2)$$

где Q – фактический (или планируемый) объем деятельности, шт./период.

Отметим, что в рассматриваемом примере вместо показателя традиционно рассчитываемой точки безубыточности Q^{*} будет использоваться показатель точки безубыточности, определенной для многофакторной ситуации, т. е.

$$Y_{об} = (Q - Q^{**})/Q \cdot 100. \quad (3)$$

Предположим, что компания планирует осуществлять деятельность на уровне нормальной мощности, т. е. объем деятельности $Q = 100$ шт./период. Соответствующие значения уровня операционной безопасности, выраженные в процентах, приведены в табл. 2.

Таблица 2

Совокупность значений уровня операционной безопасности $Y_{об}$, %

		K партий/период			
		10	20	30	40
L продуктовых линий/период	1	30	17,5	5	-7,5
	2	22,5	10	-2,5	-15
	3	15	2,5	-10	-22,5

Данные таблицы показывают, что в зоне допустимых сочетаний факторов K и L уровень операционной безопасности изменяется в интервале от 30 до 2,5 %, что демонстрирует серьезность проблем организации «скрытого производства» и усилия менеджеров необходимо направить на оптимизацию деятельности данных предметных областей и серьезный контроль за их функционированием.

Выводы. Анализ множества стратегических затратнообразующих факторов является важной областью внутрифирменного управления в условиях динамично происходящих изменений.

К числу актуальных стратегических исключительных факторов можно отнести навыки использования связей с поставщиками, клиентами и другими партнерами, управление знаниями, внедрение политики корпоративной социальной ответственности.

Особенностью ряда стратегических исключительных затратнообразующих факторов является их способность оказывать влияние не только на затраты, но и на результаты деятельности фирмы.

Актуальность проблемы многофакторности формирования затрат обуславливает необходимость учета разброса значений точки безубыточности и уровня операционной безопасности в связи с вариативностью учитываемых стратегических затратнообразующих факторов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова, В.В. Стратегия управления знаниями на предприятии [Текст] / В.В. Агафонова, Е.В. Погорелова // Российское предпринимательство. 2006. № 3 (75). С. 14–17; № 4 (76). С. 67–69.

2. Вумек, Дж.П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании [Текст] : пер. с англ. / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 472 с.

3. **Дайле, А.** Практика контроллинга [Текст] : пер. с нем. / А. Дайле. М.: Финансы и статистика, 2001. 336 с.
4. **Дейли, Дж.** Эффективное ценообразование основа конкурентного преимущества [Текст]: пер. с англ. / Дж. Дейли. М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. 304 с.
5. **Иванов, А.** «Портфельный анализ» взаимоотношений с покупателями как основной инструмент стратегического планирования маркетинга отношений на рынках b-2-b [Текст] / А. Иванов, О. Юлдашева // Маркетинговые коммуникации. 2004. № 1(19). С. 40–50.
6. **Кузьминов, Я.И.** Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки, контракты [Текст]: учебник для студентов / Я.И. Кузьминов, К.А. Бендукидзе, М.М. Юдкевич. М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2006. XL. 442 с.
7. **Ларкина, Н.К.** Формирование портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках [Электронный ресурс] / Н.К. Ларкина // Альянс наук: ученый ученому : VII Междунар. науч.-практ. интернет-конф. 15–16 марта 2012 г. Режим доступа: http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek5_larkina.php (дата обращения: 29.06.2013).
8. **Макаров, В.Л.** Микроэкономика знаний [Текст] / В.Л. Макаров, Г.Б. Клейнер; Отд. обществ. наук РАН, Центр. экон.-мат. ин-т. М.: Экономика, 2007. 204 с.
9. **Моисеева, Н.К.** Влияние сетевой конкуренции на эффективность деятельности компаний различных профилей интеграции [Текст] / Н.К. Моисеева, А.Н. Стерлигова // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сб. науч. тр. Вып. 2 / Гос. ун-т Высшая школа экономики, ф-т менеджмента; науч. ред. М.Ю. Шерешева. М.: Изд. дом Гос. ун-та Высшей школы экономики, 2010. С. 141–160.
10. **Райан, Б.** Стратегический учет для руководителя [Текст] : пер. с англ. / Б. Райан. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 616 с.
11. **Руус, Й.** Интеллектуальный капитал: практика управления [Текст] / пер. с англ. / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрём; под ред. В.К. Дерманова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. 3-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. 436 с.
12. **Салихов, Б.В.** Экономика знаний и системно-интеграционная модель человеческого капитала предприятия [Электронный ресурс] / Б.В. Салихов. Режим доступа: <http://bv-salikhov.ru/kognitivnaya-ekonomika.html> (дата обращения: 29.06.2013).
13. **Смышляева, Ю.В.** Анализ влияния информационных технологий на результаты деятельности предприятий (на примере MS SharePoint 2010) [Текст] / Ю.В. Смышляева, Н.Н. Шляго // Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ-2012) / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина: тр. Междунар. науч.-практ. конф. 24.09–03.10.2012 г. Т. 2. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. С. 294–300.
14. Управление знаниями: Хрестоматия. 2-е изд. [Текст] : пер. с англ.; под ред. Т.А. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. 3-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. 514 с.
15. **Хорнгрен, Ч.** Управленческий учет, [Текст] : пер. с англ. / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. 10-е изд. СПб.: Питер, 2008. 1008 с.
16. **Чумаков, А.Г.** Алгоритм построения системы показателей деятельности научно-производственного предприятия на основе анализа заинтересованных сторон [Текст] / А.Г. Чумаков // Контроллинг. 2011. № 2 (39). С. 24–30.
17. **Шанк, Дж.** Стратегическое управление затратами [Текст] : пер. с англ. / Д. Шанк, В. Говиндараджан СПб.: Бизнес Микро, 1999. 299 с.
18. **Шляго, Н.Н.** Проблемы оценки влияния исключительных затратнообразующих факторов на современном этапе развития технологий стратегического управления фирмой [Текст] / Н.Н. Шляго // Стратегическое управление организациями: традиционные и современные методы: сб. науч. тр. Междунар. научно-практ. конф. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. С. 97–104.
19. **Cooper, R.** (1991) The Design of Cost Management Systems [Text] / R. Cooper, R.S. Kaplan. Cases and Readings. New York: Prentice-Hall.
20. **Бабкин, А.В.** Кластерная политика государства: идентификация объекта управления [Текст] / А.В. Бабкин, А.В. Бахмутская, Т.Ю. Кудрявцева // Экономическое возрождение России. 2012. № 2 (32). С. 51–60.
21. **Шляго, Н.Н.** Системная концепция контроллинга как проявление экономико-организационных теорий управления [Текст] / Н.Н. Шляго // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2012. № 5 (156). С. 66–70.
22. **Попов, А.И.** Инновационно-креативный потенциал — основа наукоемкой экономики [Текст] / А.И. Попов, В.А. Плотников // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2011. № 4. С. 134–137.

REFERENCES

1. **Agaphonova V.V., Pogorelova E.V.** Knowledge management strategy at an enterprise. *Russian Entrepreneurship*, 2006, no. 3 (75), pp. 14–17; no. 4 (76), pp. 67–69. (rus)
2. **Womack J.P., Yones D.P.** Lean Thinking. Banish waste and create wealth in your corporation. Free Press. New York. London. Toronto. Sydney. Singapore. (rus)
3. **Deyle A.** Controller Praxis. Fьbrung durch Ziele, Planung und Controlling. Herausgegeben von der Controller Akademie. 11. Auflage. Management Servis Verlag. Wьrtse. (rus)
4. **Daly J.L.** Pricing for Profitability. Wiley Publishing, Inc. New York. Chichester. Weinheim. Brisbane. Singapore. Toronto. (rus)
5. **Ivanov A., Yuldasheva O.** Portfolio analysis of customer relationships as a basic tool for strategic relationship marketing planning at b-2-b markets. *Marketing communications*, 2004, no. 1 (19), pp. 40–50. (rus)
6. **Kuzminov Y.I., Bendukidze K.A., Yudkevitch M.M.** Institutional economics manual: institutes, networks, transaction expenses, contracts: student's book. High School of Economics Publishing House, Moscow, 2006. 442 p. (rus)
7. **Larkina N.K.** Partner relationship portfolio construction at industrial markets. *VII International Academic and Research Internet Conference Alliance of Sciences: Scientist to Scientist* (15–16 March 2012) Available at: http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek5_larkina.php/ (accessed 29.06.2013). (rus)
8. **Makarov V.L., Klejner G.B.** Microeconomics of Knowledge. RAS Social Science Department, Central Economics and Math Institute. Ekonomika Publishing House, Moscow, 2007, 204 p. (rus)
9. **Moiseeva N.K., Sterligova A.N.** The influence of network competition on the efficiency of various integration profile companies' business. *Advanced Management: Problems, Hypothesis. Research*; collection of scientific papers. Vol. 2. State University Higher School of Economics, Management Department; ed. M.Yu. Sheresheva. State University Higher School of Economics Publishing House, Moscow, 2010, pp. 141–160. (rus)
10. **Ryan B.** Strategic Fccounting for Management. The Dryden Press. Harcourt Brace and Company Limited. London. Fort Worth. New York. Orlando. Philadelphia. San Diego. Toronto. Sydney. Tokyo. (rus)
11. **Roos G., Pike S., Fernstrum L.** Managing Intellectual Capital in Practice. Amsterdam. Boston. Heidelberg. London. New York. Oxford. Paris. San Diego. San Francisco. Singapore. Sidney. Tokyo. (rus)
12. **Salikhov B.V.** Economics of Knowledge and system integration model of the company's human capita. Available at: <http://bv-salikhov.ru/kognitivnaya-ekonomika.html> / (accessed 29.06.2013). (rus)
13. **Smishlyaeva Yu.V., Shlyago N.N.** Review of the effect of IT on the company's business results (based on MS SharePoint 2010). *Innovation Economics and Industrial Policy of the Region (ECOPROM-2012)*. International Academic and Research Conference Papers. Polytechnic University Publishing House, St. Petersburg, 2012, pp. 294–300. (rus)
14. Knowledge Management: Reading Book. 2nd ed. Higher School of Management, St. Petersburg State University. 3^d ed. Higher School of Management Publishing House, St. Petersburg, 2010. 514 p. (rus)
15. **Horngren Ch., Foster G., Datar S.** Cost accounting. A managerial emphasis. 10-th Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River, Nj 07458. (rus)
16. **Tshumakov A.G.** The algorithm to build the KPI system for an R&D company based on stakeholder analysis. *Controlling*, 2011, no. 2 (39), pp. 24–30. (rus)
17. **Shank J.K., Govindarajan V.** Strategic cost management. The new tool for competitive advantage. The Free Press. New York. London. Toronto. Sidney. Tokyo. Singapore. (rus)
18. **Shlyago N.N.** Problems in assessing the effect of exclusive cost drivers at the current stage of strategic management technology development. *Organization strategic management: conventional and advanced methods*: Collection of International Academic and Research Conference Papers. St. Petersburg, Polytechnic University Publishing House, 2013, pp. 97–104. (rus)
19. **Cooper R. and Kaplan, R.S.** (1992) Activity based systems: measuring the costs of resource usage. *Accounting Horizons*, September, 1–13. (rus)
20. **Babkin A.V., Bakhmutsкая A.V., Kudryavtseva T.Yu.** Klasternaya politika gosudarstva: identifikatsiya ob"ekta upravleniya. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*. 2012. № 2 (32). str. 51–60. (rus)
21. **Shlyago N.N.** Sistemnaya kontseptsiya kontrollinga kak proyavlenie ekonomiko-organizatsionnykh teoriy upravleniya. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2012. № 5 (156). S. 66–70. (rus)
22. **Popov A.I., Plotnikov V.A.** Innovatsionno-kreativnyy potentsial — osnova naukoemkoy ekonomiki. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov*. 2011. № 4. S. 134–137. (rus)

ШЛЯГО Наталья Никодимовна — профессор кафедры «Менеджмент» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», кандидат экономических наук, доцент.

190008, ул. Союза Печатников, д. 16, Санкт-Петербург, Россия. Тел. (812)746-66-23. E-mail: fialkovsky@yandex.ru

SHLYAGO, Natalia N. — National research university «Higher School of Economics» — St. Petersburg. 190008, Soyuzna Petshatnikov str. 16, St. Petersburg, Russia. E-mail: fialkovsky@yandex.ru