

УДК 657.37

АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА*

С.В. БУЛГАКОВА,

доктор экономических наук,

профессор кафедры бухгалтерского учета

E-mail: svebulgakova@yandex.ru

Воронежский государственный университет

На основе исследования эволюции развития управления во второй половине XX – начале XXI вв. выявлены концепции, реализующие стратегический подход в управлении. Среди них стратегическое планирование (бюджетирование), менеджмент, маркетинг, а также концепции стратегического управленческого учета и стратегического анализа. Ключевое значение в их появлении имеют объективные потребности внутриорганизационного менеджмента в формировании стратегии экономического субъекта вследствие усиления динамичности факторов внешней среды, необходимости обеспечивать экономическим субъектам достаточную конкурентоспособность. В этих условиях стратегический управленческий учет рассматривается адекватным инструментом стратегического менеджмента, что определяет актуальность выявления инструментальных возможностей аналитического характера. Отправной точкой принято исследование понятий «стратегия» и «стратегический управленческий учет», позволившее выявить разнообразие признаков, положенных в основу разработки определений. С позиций установления стратегических целей (деятельности экономического субъекта в отношении собственного положения на рынке; прибыльности продуктов, иных сегментов; производительности; ресурсного обеспечения; управления организацией и персоналом и др.) определены два направления стратегических оценок: внешний стратегический анализ (анализ конкурентов экономического субъекта) и внутренний анализ (анализ ресурсного потенциала

экономического субъекта). Их осуществление обнаруживает потребности в информационном и инструментальном обеспечении, которое определяет содержание стратегического управленческого учета. В статье оценены информационные возможности и информационные потребности стратегического управленческого учета в целях проведения анализа конкурентов, аналитическое обеспечение инструментами стратегического управленческого учета. Для осуществления структурного анализа конкурентов среди таких инструментов – анализ жизненного цикла продуктов конкурентов; анализ показателей деятельности конкурентов; анализ технологий и кривой опыта конкурентов. Для осуществления анализа стратегических позиций и конкурентных преимуществ в качестве инструмента стратегического управленческого учета рассматривается стратегический анализ цепочки ценности. Представленная дифференциация структуры и состава аналитических инструментов стратегического управленческого учета определяет направления его методического обеспечения при организации и ведении стратегического управленческого учета в экономических субъектах различных организационно-правовых форм.

Ключевые слова: стратегия, стратегический управленческий учет, аналитические инструменты стратегического управленческого учета, анализ безубыточности конкурента, анализ жизненного цикла продукта конкурента, анализ кривой опыта конкурента, стратегический анализ цепочки ценности

* Статья предоставлена Информационным центром Издательского дома «ФИНАНСЫ и КРЕДИТ» при Воронежском государственном университете.

Концепция стратегического управленческого учета (Strategic Management Accounting – SMA) в

мировой учетной практике (Великобритания, США) стала складываться вследствие реализации в науке управления стратегического методологического подхода и привлечения внимания специалистов к вопросам управления на основе стратегического видения решения проблем. Это привело, начиная с 1970–1980-х гг., к возникновению нового направления в развитии управления – стратегического менеджмента (Strategic Management). В 1950–1960-е гг. его созданию предшествовала реализация концепции стратегического планирования (бюджетирования) (Strategic Planning (Budgeting)). В 1980–1990-е гг. в рамках стратегического менеджмента сформировались концепции стратегического маркетинга (Strategic Marketing) и стратегического управления затратами (Strategic Cost Management), впоследствии – стратегического управленческого учета (Strategic Management Accounting). В этот же период в силу использования аналитических инструментов в стратегическом менеджменте возникло его ассоциативное понимание как стратегического анализа (Strategy Analysis). В 2000-е гг. получила развитие стратегически ориентированная концепция управления на основе стоимости (Value Based Management) (табл. 1).

Ключевое значение в появлении указанных концепций имеют понятие «стратегия» и усиление внимания внутриорганизационного менеджмента к возрастанию ее роли, что обуславливается возникновением динамичности окружающей среды, необходимостью экономическим субъектам обеспечивать в ней достаточную конкурентоспособность на основе формирования собственного конкурентного преимущества.

В этих условиях стратегический управленческий учет стал рассматриваться не только концептуально, но и с прикладных позиций как адекватный инструмент стратегического менеджмента. Для

Таблица 1

Концепции, реализующие стратегический методологический подход в управлении

Период	Стратегическая концепция
1950–1960-е гг.	Стратегическое планирование (бюджетирование)
1970–1980-е гг.	Стратегический менеджмент
1980–1990-е гг.	Стратегический маркетинг
1980–1990-е гг.	Стратегическое управление затратами
1980–1990-е гг.	Стратегический управленческий учет
1980–1990-е гг.	Стратегический анализ
2000-е гг.	Управление на основе стоимости

его познания как вида практической деятельности и как науки требуется исследование эволюции и содержания стратегического менеджмента. Это обеспечит выявление инструментальных ресурсов стратегического управленческого учета, прежде всего аналитического характера.

С позиций эволюционного познания известно, что в первой четверти XX в. классическими школами управления – школа научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Эмерсон), классическая (административная) школа управления (А. Файоль, М. Вебер, Ч. Бернхард) – были дифференцированы функции управления. Ведущей среди них признавалось планирование в форме бюджетирования и контроля (Budgeting and Control). Оно основывалось на признании объективной стабильности окружающей среды, устойчивости ресурсного обеспечения экономического субъекта, что позволяло составлять ежегодные (краткосрочные) бюджеты доходов и расходов организации.

В 1950-е гг. развитие научно-технического прогресса, возникновение транснациональных корпораций, насыщение рынка товарами обусловили необходимость долгосрочного планирования (long range planning) как инструмента управления, ориентированного на будущее, отражающего перспективу деятельности. Это определило смещение акцентов с текущего краткосрочного управления и планирования на перспективное, долгосрочное.

В 1960-е гг. объективно недостаточная стабильность окружающей среды, обусловленная усилением международной конкуренции, потребовала концептуального пересмотра положений в отношении долгосрочного планирования (бюджетирования) организации. План (бюджет) стал рассматриваться как набор альтернативных действий, возможных, предполагаемых вследствие изменения окружающей среды, и определять стратегию коммерческой организации в условиях повышения неустойчивости окружающей среды и возросшей конкуренции. В результате на смену долгосрочному планированию пришло стратегическое планирование.

В 1970–1980-х гг. мировой экономической кризис обусловил усиление динамики и неопределенности окружающей среды. Дальнейшие разработки в области стратегического планирования привели к появлению концепций корпоративной стратегии (И. Ансофф [1]), конкурентной стратегии (М. Портер [13, 14]), корпоративной конкурентоспособности (Р. Уотермен [19]) и завершились созданием

стратегического менеджмента как направления, ориентированного на стратегические цели организации.

В 1980–1990-е гг. стратегический менеджмент, отражающий инновационное содержание корпоративного менеджмента, наполнился новыми идеями благодаря трудам И. Ансоффа [2, 3], Г. Минцберга [9–11], появлению первых работ отечественных специалистов в области стратегического управления [8, 17]. Проведенные исследования позволили сформировать основные понятия стратегического менеджмента, определить базовые модели и процедуры построения стратегий.

В 2000-е гг. исследования новых подходов к формированию дохода и созданию конкурентного преимущества в условиях постоянных изменений во внешней среде и процессах производства добавленной стоимости сместили внимание на внутренние ресурсы и способности экономического субъекта как источники получения прибыли. Сложилась новая стратегическая концепция стоимостно (ценностно) ориентированного управления. Ее основное содержание состоит в исследовании ресурсного потенциала экономического субъекта и факторов, обеспечивающих создание и повышение его стоимости.

В этот же период в мировой практике модель управленческого учета, ориентированная на контрольно-аналитические функции внутриорганизационного управления, перестала отвечать потребностям управления, обусловленным его децентрализацией, возросшей конкуренцией, ценностно ориентированным видением. Управленческий учет, концентрируя внимание субъектов управления на внутренних процессах (снабжение, производство, сбыт и др.) и обеспечивая реализацию основных функций управления (планирование, учет, анализ, контроль), оставил за пределами организационно-управленческого внимания внешние процессы и объекты, определяемые факторами внешней среды – конкурентов, поставщиков, потребителей, каналы продаж, а также социальные, политические и иные условия деятельности организации, т.е. стратегически важные факторы. Одновременно с этим внутриорганизационные процессы децентрализации управления стали предусматривать дифференциацию сегментов деятельности. В результате на смену традиционным организационным структурам управления (линейным, функциональным и др.) пришли инновационные – дивизиональные (продуктовые, региональные), матричные, сетевые

и др. Такие изменения были обусловлены изменением стратегических целей и задач организации, происходящим под воздействием факторов внешней среды. В развитии инструментальных средств усилилось внимание к аналитическим методам оценки контрагентов, а также собственных ресурсов экономического субъекта. Вследствие этого возникло стратегическое понимание содержания управленческого учета, сложилось его новое направление – стратегический управленческий учет, развиваемый в качестве инструментального средства стратегического менеджмента.

В познании содержания стратегического управленческого учета как информационного ресурса и аналитического инструмента стратегического менеджмента отправной точкой следует считать исследование основных понятий стратегического менеджмента. К их числу относятся понятия «стратегия», «сегментация» (структурирование) и «конкурентное преимущество». В специальной литературе существует несколько определений понятия «стратегия» (табл. 2).

Представленные определения (см. табл. 2) подтверждают, что в обобщенном виде понятие «стратегия» отражает единство элементов взаимосвязи: «цель – направления (курсы) действий – ресурсы обеспечения».

Стратегические цели предполагают определение того, что должна делать коммерческая организация в отношении собственного положения на рынке, прибыльности (продуктов, сегментов, видов деятельности и т.п.), производительности и ресурсного обеспечения, управления организацией и персоналом, собственных инноваций, социальной ответственности [4, 5, 16, 17, 20, 21]. Для достижения стратегических целей в мировом опыте реализуются два направления и одновременно этапа стратегического анализа [17]:

- *внешний стратегический анализ* (анализ внешней окружающей среды – конкурентов, поставщиков, потребителей и их позиций). Он предусматривает также выбор собственной стратегической позиции (стратегическое позиционирование), определение собственных конкурентных преимуществ. Это так называемый *конкурентный анализ*;
- *внутренний стратегический анализ* (анализ внутреннего потенциала (ресурсов) организации). Его важными элементами являются процессы повышения стоимости и разработка

Таблица 2

Основные признаки, положенные в основу определения понятия «стратегия»

Автор, источник	Определение	Признаки, положенные в основу определения
Чандлер А. [6]	Определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курсов действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей	Стабильность целеполагания как признание неизменности долгосрочных целей организации, которые не могут изменяться часто и беспорядочно. Стабильность целеполагания не предусматривает неизменности (устойчивости) курсов действий. Реализуемость стратегии посредством неких программных действий и их корректируемость для большей эффективности реализации стратегии
Ансофф И. [1]	Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности	Стратегия формулируется тогда, когда намечаются качественные изменения внешней среды или мировоззрения (системы ценностей) высшего руководства организации
Минцберг Г. [9]	Единство пяти «р»: план (plan), поведение (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective), прием (маневр) (play)	Стратегия как план и как поведенческая модель формулируется, когда намечаются качественные изменения внешней среды или мировоззрения (системы ценностей) высшего руководства организации. Стратегия как позиционирование основывается на достижении конкурентного преимущества по отношению к другим партнерам внешней среды. Стратегия как перспектива и как маневр должна быть понятна агентам и неочевидна контрагентам (конкурентам)
Катькало В.С. [8]	Практическое воплощение целей фирмы самого высокого порядка – ее видения и миссии	Стратегия формируется посредством таких ключевых категорий управления, как «видение» и «миссия», т.е. через идеалы организации и ее долгосрочные (стратегические) цели
Петров А.Н. [17]	Средство, способ достижения цели; набор правил, которыми руководствуется фирма при принятии управленческих решений; общий комплексный план осуществления миссии и достижения целей фирмы	Стратегия формируется посредством видения и миссии, а также долгосрочных (стратегических) целей организации; реализуется как план действий при изменении внешней среды и видения высшего руководства организации
	Видение руководством будущего развития социально-экономической системы с принципиальным пониманием того, за счет чего это будущее будет достигнуто	Стратегия как осуществление видения и миссии организации. Стратегия предполагает наличие достаточного ресурсного обеспечения для своей реализации. Источники ресурсного обеспечения стратегии присутствуют во внешней и внутренней среде организации. Ресурсное обеспечение выступает ограничением альтернативных действий, стратегических решений организации

адекватных методов их оценки, а также сегментирование и структурирование, современные исследования которых обуславливают создание стратегически ориентированных структур управления [10]. Это так называемый *ресурсный анализ*.

Для осуществления обоих видов стратегического анализа требуется информационное и инструментальное обеспечение, которое определяет содержание стратегического управленческого учета. В современной отечественной и зарубежной переводной литературе имеется несколько определений понятия «стратегический управленческий учет» (табл. 3).

Обобщение представленных определений (см. табл. 3) позволяет рассматривать стратегический управленческий учет не столько информационным источником принятия стратегических решений, сколько инструментальным ресурсом обеспечения стратегии и стратегического менеджмента. В свою очередь познание стратегического управленческого учета с точки зрения задач стратегического анализа (внешнего и внутреннего) предполагает исследование аналитических инструментов стратегического управленческого учета, их состава и содержания.

Для разработки структуры и состава аналитических инструментов стратегического управленческого учета исходным пунктом исследования необходимо

**Основные признаки, положенные в основу определения понятия
«стратегический управленческий учет»**

Автор, источник	Определение	Признаки, положенные в основу определения
Николаева О., Алексеева О. [12]	Форма управленческого учета, при которой основной акцент делается на информации, связанной с внешними факторами, влияющими на фирму. Однако наряду с этим надлежащее внимание уделяется и внутренней информации	Ориентированность на категории стратегического менеджмента: «внешние факторы» (внешняя среда), «внутренняя информация» (внутренняя среда), «стратегия», «бизнес-стратегия», «конкурентное преимущество», «стратегическое (конкурентное) позиционирование»
Уорд К. [6, 18]	Управленческий учет в контексте бизнес-стратегий	
Симондз К. [6]	Средство оценивания конкурентной позиции компании относительно других участников	
Уорд К. [18]	Учет для стратегического менеджмента	Ориентированность на информационные потребности стратегического менеджмента
Иннес Дж. [6]	Средство для обеспечения информацией, необходимой для того, чтобы поддерживать стратегические решения в организации	
Бромвич М. [6]	Представление и анализ финансовой информации о рынках, затратах конкурентов, структуре затрат и мониторинг стратегии предприятия и стратегий конкурентов на этих рынках	Ориентированность на категории и информационные потребности стратегического менеджмента
Вахрушина М.А. [5]	Один из прогрессивных информационных источников, который должен обеспечить менеджмент организации инструментарием для принятия управленческих решений	Рассматривается как информационный и инструментальный источник принятия стратегических управленческих решений

рассматривать базовые модели стратегического менеджмента, которые определяют процедуры формирования типов стратегий. Среди базовых моделей стратегического менеджмента наибольшее распространение получили модель проектирования стратегии (Гарвардская школа бизнеса); модель стратегического плана развития организации (И. Ансофф, Г. Стейнер) [17]. Объектами приложений обеих базовых моделей стратегий являются прибыльность (продуктов, сегментов, видов деятельности, организации в целом); стоимость (ценность) организации; финансы; маркетинг; ценообразование; производственный процесс; технологические возможности; качество товара; трудовые отношения и персонал; НИОКР.

Реализация любой из базовых моделей стратегии обеспечивает формирование *корпоративной стратегии*. Она конкретизируется по характеристике «продукт/рынок» (это объекты внешнего стратегического анализа). Однако основное содержание корпоративной стратегии состоит не столько в оценке прибыльности продуктов, сегментов, видов деятельности и т.п., сколько в оценке стоимости (ценности) коммерческой организации ввиду наличия главной стратегической цели – увеличения ее стоимости как фактора роста прибыли.

В рамках корпоративной стратегии разрабатываются *функциональные стратегии*. Они конкретизи-

зируют корпоративную стратегию в соответствии с направлениями деятельности. В состав функциональных входят стратегии, обуславливающие сбалансированный подход в оценках основных аспектов деятельности: финансовая, маркетинговая, производственная/продуктовая, исследовательская (инновационная) стратегии, стратегия организационных изменений. Функциональные стратегии реализуются по характеристике «ресурсы/возможности» (это объекты внутреннего стратегического анализа).

Для реализации дифференцированных типов стратегий требуется осуществлять внешний и внутренний стратегический анализ. Рассмотрим, какие аналитические инструменты стратегического управленческого учета адекватны к применению для осуществления внешнего стратегического анализа.

Внешний стратегический анализ (анализ внешней окружающей среды, или анализ конкурентов – *конкурентный анализ*) предполагает: оценку структуры конкурентов (*структурный анализ конкурентов*) и оценку стратегических конкурентных позиций (*анализ стратегических позиций конкурентов*).

Оценка структуры конкурентов (*структурный анализ конкурентов*), согласно М. Портеру [13], предполагает исследование состава (перечня) существующих конкурентов; угрозы (легкости или

затруднений) появления новых конкурентов в составе имеющихся; замены продуктов собственного производства продуктами конкурентов; способности конкурентов обеспечивать снижение цен для покупателей; способности коммерческой организации соперничать в среде действующих конкурентов. По мнению Р. Гранта, этот перечень может быть дополнен исследованием способности конкурентов к комплементарности (стремлению сопроводить основной товар дополнительными) [5].

В мировой практике традиционными *аналитическими инструментами* стратегического управленческого учета для проведения *структурного анализа конкурентов* являются: анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ) конкурентов, анализ жизненного цикла продуктов конкурентов; анализ финансовых показателей деятельности конкурентов; анализ расходов (затрат) конкурентов. Рассмотрим эти инструменты более подробно.

Анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ) конкурентов, анализ жизненного цикла продуктов конкурентов. Эти виды анализа проводятся на основе внешней информации о конкурентах. Такая информация обеспечивает знания о конкурентах в части цен, объемов продаж, рыночных долей, потоков денежных средств, иных имеющихся ресурсов. Она также помогает определить, в чем состоит нынешняя стратегия конкурентов, их цели и намерения, каковы их ресурсы и возможности (сильные и слабые стороны). С точки зрения информационного обеспечения стратегического управленческого учета такого рода информацию можно получить из наиболее общих (формальных) источников о конкурентах: годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, материалов прессы, анализа результатов социологических исследований по отрасли, рыночному сегменту. Требуемые сведения могут быть также получены из неформальных источников: от торговых представителей, общих поставщиков, исходя из анализа продуктов, технологий конкурентов, общения со специалистами по отрасли. На основе такого рода совокупно собранной информации в стратегическом управленческом учете обеспечивается проведение указанных видов анализа.

Анализ жизненного цикла продукта конкурента проводится исходя из разработок Бостонской консалтинговой группы, дифференцировавшей четыре стадии (фазы) жизненного цикла продукта – внедрение на рынок, рост, зрелость, упадок (Бос-

тонская матрица 2×2). Каждой стадии жизненного цикла продукта свойственны уровни делового и финансового рисков, динамика денежных потоков. Оценка делового и финансового рисков предполагает исследование динамики затрат (переменных и постоянных) конкурента. Так, высокий уровень постоянных затрат отражает стратегию высокого финансового риска конкурента, но и одновременно определяет высокий уровень маржинального дохода в анализе безубыточности. Низкий уровень постоянных затрат, напротив, свидетельствует о стратегии низкого финансового риска и низкого уровня маржинального дохода у конкурента.

Кроме того, анализ жизненного цикла продукта конкурента позволяет оценить затраты и финансовые результаты, охарактеризовать денежные потоки по каждой стадии жизненного цикла его продукта. Так, на стадии «внедрение» для продукта конкурента будут свойственны:

- высокие значения переменных, а также постоянных затрат, пока не возрастет и не стабилизируется уровень эффективности производства (кривая опыта конкурента);
- невысокие, иногда минимальные, доходы;
- небольшие значения прибыли, даже если доходы будут возрастать.

На стадии «рост» у продукта конкурента следует ожидать изменения в структуре затрат в связи с их возрастанием на исследования рынка – маркетинговых затрат. Маркетинговые затраты подразделяются на затраты на развитие и затраты на поддержание достигнутого уровня. Увеличение вложений в маркетинговые затраты на развитие следует рассматривать долгосрочными инвестициями конкурента. К маркетинговым затратам в целом применим закон убывающей доходности, т.е. увеличение доли рынка свыше определенных пределов может быть для конкурентов неоправданным. Кроме того, на этой стадии следует ожидать увеличения доходов от продаж у конкурентов, а также возрастания уровня прибыли от продаж по продуктам. Вследствие этого измерение доходности, прибыльности, рентабельности по продуктам, рынкам продаж становится главным элементом структурного анализа конкурентов. Анализируются эластичность спроса по продуктам конкурентов, влияние снижения цены на их объемы продаж и, как следствие, объемы производства. Чистые денежные потоки конкурентов могут не иметь положительного значения. Но вполне вероятны их нейтральные значения.

На стадии «зрелость» следует ожидать устойчивости процесса получения прибыли конкурентами. В этот период у конкурентов объективно будут снижаться инвестиции, сокращаться переменные затраты, потребности в расширении производственных мощностей. Основное внимание конкурентов будет концентрироваться на проблеме минимизации затрат, вероятности реализации стратегической позиции «преимущество по затратам», стремлении усовершенствовать технологии производства и качество продукта. Вследствие этого должны быть ожидаемы рост затрат на качество у конкурентов, снижение кривой опыта, рост эффекта масштаба.

Стадия «упадок» для продукта конкурента будет означать в качестве стратегической цели конкурента освобождение от затрат в тех сегментах бизнеса, которые, по оценкам конкурента, не создают добавленной стоимости. Основной задачей конкурента становится общая тенденция сокращения затрат на фоне контроля за снижением объемов продаж.

В целом анализ жизненного цикла продукта конкурента позволяет скоординировать собственные действия, исходя из знаний об ориентированности конкурентов в управлении затратами, доходами, денежными потоками и рисками на каждой стадии жизненного цикла продукта.

Анализ финансовых показателей деятельности конкурентов. Этот анализ проводится на основе публикуемой бухгалтерской (финансовой) отчетности; позволяет осуществлять численный анализ ее показателей по финансовому аспекту деятельности. В частности, анализируются:

- показатели оценки финансовых результатов и эффективности деятельности (абсолютные показатели валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения, чистой прибыли);
- показатели рентабельности финансово-хозяйственной деятельности (рентабельности продаж, расходов по обычным видам деятельности, расходов по проданной продукции, рентабельности коммерческих, управленческих расходов);
- показатели рентабельности активов (совокупных, внеоборотных, оборотных);
- показатели рентабельности капитала (инвестированного, собственного (акционерного), заемного, чистых активов, собственного оборотного капитала, чистого оборотного капитала);
- показатели денежных средств и ликвидности (абсолютный показатель чистого денежного

потока, относительные показатели (коэффициенты) абсолютной, критической, текущей ликвидности);

- показатели деловой активности (оборачиваемости и продолжительности оборота совокупных, внеоборотных, оборотных активов; оборачиваемости общей, долгосрочной, краткосрочной дебиторской задолженности; среднего периода погашения дебиторской задолженности; доли дебиторской задолженности в общей величине оборотных активов; оборачиваемости кредиторской задолженности, среднего периода погашения кредиторской задолженности; оборачиваемости запасов);
- показатели финансовой устойчивости (абсолютные – собственного оборотного капитала, чистого оборотного капитала; относительные (коэффициенты) – финансовой независимости, финансовой зависимости, финансовой устойчивости, финансирования (финансовый рычаг), финансовой активности (плечо финансового рычага), маневренности собственного капитала, обеспеченности собственным оборотным капиталом, обеспеченности чистым оборотным капиталом).

Такой анализ в оценке собственного финансового состояния и финансовых результатов деятельности экономического субъекта традиционно составляет предметную область комплексного экономического анализа (финансового анализа деятельности организации). Он включает общеизвестные формулы расчета соответствующих показателей. С точки зрения оценки конкурентов он определяет инструментальное содержание стратегического управленческого учета.

Анализ расходов (затрат) конкурентов. Поскольку информация о затратах составляет коммерческую тайну, такая оценка возможна на основе анализа технологий, продуктов производства, кривой опыта, экономии на масштабах у конкурентов. Ее источниками являются прямое наблюдение, взаимодействие с общими поставщиками, опрос уволившегося персонала, знания о патентах на производство у конкурентов, их производственных мощностях, технологических нововведениях. Также эта информация необходима при проведении анализа безубыточности конкурента.

Так, анализ кривой опыта конкурента позволяет оценивать изменения в производительности труда вследствие лучшего понимания работниками

содержания выполняемой ими производственной операции (функции деятельности). Ввиду этого затраты труда (времени) на изготовление, например, единицы продукции, объективно уменьшаются, что приводит к снижению затрат. Такой феномен известен также как эффект обучения. Анализ кривой опыта конкурента основывается на отслеживании возрастания производительности труда и снижения затрат труда на единицу продукции вследствие повторения операций (производственных действий, функций деятельности). Этот процесс продолжается лишь определенное время, когда возможно установить ставку снижения затрат на единицу выпускаемой продукции. Процесс обучения начинается в точке, когда из производства выходит первая единица продукции. Когда объем производства продукции удваивается, тогда среднее время, затрачиваемое на производство единицы продукции в этом удвоенном объеме производства, составит какую-то часть в процентном выражении от среднего времени, затрачиваемого на выпуск первой единицы продукции, относительно которой затем происходит удвоение.

Например, относительно конкурента применяется 70%-ная кривая обучения. Она показывает число часов труда для производства последовательно, допустим, пяти партий продукции, когда общий (кумулятивный) объем произведенной продукции после каждой партии удваивается. Предполагается, что согласно известной технологии, применяемой конкурентом, выпуск первой партии, состоящей из одной единицы продукции, требует 72 ч. Каждая последующая партия приводит к общему удвоению числа единиц продукции. Расчет времени труда при установленном проценте эффекта обучения у конкурента представлен в табл. 4.

Графически 70%-ный эффект опыта конкурента покажет, что среднее время на единицу продукции вначале снижается достаточно быстро, затем

медленнее, в конце становится настолько малым, что его можно не учитывать при изменениях. Это означает, что производство у конкурента достигло стабильного уровня и в последующем эффекта изменений от усовершенствования труда ожидать не следует. Анализ эффекта опыта применяется в оценках производственной стратегии конкурента.

Анализ безубыточности также является важным информационным источником формирования маркетинговой, продуктовой стратегии. Его проведение в оценках конкурентов ограничивается доступностью (недоступностью) информации о переменных затратах, которые присутствуют в расчетах значений безубыточного объема производства и продаж, критической выручки от продаж; объемов производства и продаж, выручки, но с учетом прогнозируемой прибыли; маржинального дохода, маржинального запаса прочности, а также относительных показателей нормы (уровня) и коэффициента маржинального дохода. В оценках экономическим субъектом собственных конкурентных позиций расчет этих показателей не вызывает затруднений.

Исследование средств анализа конкурентов позволяет разработать *состав аналитических инструментов* стратегического управленческого учета при проведении *структурного анализа конкурентов*. К числу таких аналитических инструментов относятся SWOT-анализ конкурентов, анализ жизненного цикла продуктов конкурентов, анализ финансовых показателей деятельности конкурентов (анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности конкурентов), анализ технологий и кривой опыта конкурентов, анализ расходов (затрат) конкурентов, анализ безубыточности конкурентов.

Оценка стратегических конкурентных позиций (анализ стратегических позиций конкурентов) предполагает выявление уровня продуктового разнообразия (ассортимента) конкурентов, уровня геогра-

Таблица 4

Эффект 70%-ного эффекта обучения у конкурента

Номер партии	Число единиц		Кумулятивное время на изготовление партии, ч		Время на выполнение каждой партии, ч	
	в партии	общее (кумулятивное) во всех партиях	На единицу продукции	Всего	Общее	На единицу продукции
1	1	1	72	72	72	72
2	1	2	$72 \times 70\% = 49$	98	26	26
3	2	4	$49 \times 70\% = 34,3$	138,8	40,8	20,4
4	4	8	$34,3 \times 70\% = 24$	192,08	53,28	13,32
5	8	16	$24 \times 70\% = 16,8$	268,8	76,72	9,59

фического охвата и рыночных долей конкурентов; качества товаров и услуг конкурентов; позиций конкурентов в области технологий и использования производственных мощностей, ценообразования и НИОКР; структуры собственности и организационной структуры конкурентов.

В международной практике аналитическими инструментами стратегического управленческого учета при проведении анализа стратегических позиций конкурентов являются портфельный (ассортиментный) анализ конкурентов и мониторинг стратегической позиции и анализ стратегического позиционирования конкурентов.

Портфельный (ассортиментный) анализ проводится по конкурентам одной отрасли. Предполагает отслеживание трендов по ассортименту, объемам продаж и производства, рыночным долям, затратам на продукцию, выручке от продаж. Полученная информация используется для оценивания рыночной стратегии конкурентов.

Мониторинг стратегической позиции и анализ стратегического позиционирования конкурентов основываются на концепции стратегического позиционирования, разработанной М. Портером [13–15]. Она используется в оценивании трех стратегических позиций, воплощаемых в бизнесе:

- преимущество по затратам (обуславливающее низкий уровень затрат);
- преимущество по дифференциации (различиям);
- преимущество по сегментам (фокусированию на узком сегменте).

Эти позиции реализуются не только конкурентами, но и собственно организацией, выступающей контрагентом и конкурентом во внешней среде. Поэтому данное направление стратегического анализа ориентируется не только на анализ преимуществ конкурентов, но и на оценку собственного конкурентного преимущества, а также на оценку степени устойчивости собственного конкурентного преимущества.

Источниками преимущества по затратам традиционно являются эффект обучения (экономия на затратах вследствие повышения опыта деятельности, обучения, квалификации), эффект масштаба (экономия за счет объема производства); улучшения технологии обработки, усовершенствования производственных процессов; дизайна продукта. Вследствие этого основными аналитическими инструментами стратегического управленческого учета

выступают анализ кривой опыта, оценка эффекта масштаба.

Однако преимущество по затратам обеспечивается прежде всего за счет радикального (кардинального) сокращения затрат. В связи с этим в стратегическом управленческом учете используется действенный инструмент, позволяющий установить обусловленность сокращения затрат. В мировом опыте это *анализ радикального (кардинального) сокращения затрат*. Его проведение основано на дифференциации видов деятельности, в рамках которых выявляются те, в которых возможны наиболее значительные сокращения затрат. Например, объединение заказов на поставку материально-производственных запасов обеспечивает увеличение скидок поставщиков и, следовательно, снижение затрат по виду деятельности «логистика закупок». По данному же виду деятельности снижение затрат достигается и за счет сокращения числа поставщиков (максимизация экономии на закупках), рационализации логистических процессов. Использование высококачественных материально-производственных запасов уменьшает брак в процессе производства, а использование одинаковых комплектующих для различных моделей продуктов производства сокращает общепроизводственные затраты, что в совокупности уменьшает затраты по виду деятельности «основное производство». По указанному виду деятельности сокращение затрат достигается и посредством передачи части производственных функций по аутсорсингу, более полной загруженности производственных мощностей, закрытия части производства также для улучшения загрузки производственных мощностей, рационализации производственных процессов, сокращения рабочих мест, использования дешевой рабочей силы, отказа от устаревших технологий и т.п. Снижение процента производственного брака сокращает затраты по гарантийным обязательствам, тем самым уменьшаются затраты по виду деятельности «послепродажное гарантийное и сервисное обслуживание». По видам деятельности «НИОКР» и «дизайн» затраты сокращаются благодаря изменению частоты смены моделей.

Источники преимуществ по различиям (дифференциации или фокусированию) отличаются от источников преимуществ по затратам. Это связано с тем, что дифференциация добавляет стоимость, повышая таким образом затраты, которые являются ключевым объектом управленческого учета. В стратегическом управленческом учете важно принимать

во внимание, что переменные затраты на дифференциацию или фокусирование включают затраты на более высокоэффективные ресурсы, в том числе на более квалифицированный персонал, лучшее послепродажное обслуживание, более качественную и адресную рассылку. Постоянные затраты по дифференцированию и фокусированию возрастают в связи с сужением сегмента, который охватывает организация. Кроме того, постоянные затраты возрастают из-за потребности непрерывной модернизации продукта. Это ограничивает возможности использования кривой опыта, эффекта масштаба в анализе конкурентов. Указанные обстоятельства обуславливают анализ затрат конкурентов ключевым аналитическим инструментом стратегического управленческого учета при анализе стратегических позиций конкурентов за счет дифференциации или фокусирования.

Поиск источников конкурентных преимуществ по затратам и различиям (дифференциации или фокусированию) в мировом опыте обусловил также вертикально ориентированную интеграцию и диверсификацию деятельности экономических субъектов. Это привело к созданию альянсов вследствие отказа от стратегии соперничества (конкуренции) в пользу стратегии сотрудничества контрагентов в вопросах формирования уникальной ценности (добавленной стоимости). Такая ориентированность сопряжена с концепцией цепочки ценности, элементами которой, в частности, выступают различные экономические субъекты-конкуренты. Она определяет дифференциацию цепочки ценности между конкурентами, обуславливая их доступ к источникам прибыли внутри цепочки. При этом уровень конкуренции снижается или повышается только вследствие сосредоточения элементов цепочки ценности в руках одного либо нескольких контрагентов. Поэтому на практике экономические субъекты-контрагенты заинтересованы в получении и в измерении прибыли на всех уровнях цепочки ценности. Основным аналитическим инструментом стратегического управленческого учета, используемым для такого оценивания, рассматривается стратегический анализ цепочки ценности.

Стратегический анализ цепочки ценности предполагает оценивание конкурентного преимущества различных экономических субъектов-конкурентов, рассматриваемых в общей цепи видов деятельности, создающих ценность. В этом контексте цепочка ценности представляет собой согласованный набор стратегически важных видов деятельности, обеспе-

чиваемых экономическими субъектами-конкурентами. Стратегический вопрос состоит в том, сможет ли экономический субъект поддерживать свое конкурентное преимущество на основе затрат или дифференциации либо фокусирования, управлять элементами цепочки ценности в сопоставлении с элементами цепочки ценности своих конкурентов.

Поскольку цепочка ценности предусматривает не только собственное присутствие в ней экономического субъекта в качестве звена (звеньев) цепи, но и присутствие его конкурентов, постольку стратегический анализ цепочки ценности определяет возможности оценивания затрат и финансовых результатов по каждому элементу (звеньям цепи – видам деятельности), представленному тем или иным экономическим субъектом-конкурентом.

Условно, если цепочка ценности состоит из последовательных видов деятельности «производство» – «упаковка» – «транспортировка» – «розничная продажа», каждый из которых представлен конкурирующим экономическим субъектом, то стратегический анализ цепочки ценности позволяет выявить затраты и финансовые результаты по каждому элементу цепочки ценности, а именно в разрезе видов деятельности экономических субъектов-конкурентов (табл. 5).

Суммарная прибыль по цепочке ценности составляет 1 430 220 руб. (39 720 + 360 000 + 94 500 + 936 000). Процент суммарной прибыли,

Таблица 5

Стратегический анализ цепочки ценности

Показатель	Значение, руб.
<i>1-й элемент цепочки ценности. Вид деятельности – «упаковка» (осуществляется организацией «А» – производителем упаковочной продукции для продуктов производства организации «Б»)</i>	
Стоимость материалов, используемых в производстве упаковки (4 800 коробок по 3,04 руб.)	14 592
Себестоимость производства упаковки по добавленным затратам (4 800 коробок по 33,06 руб.)	158 688
Фрахт до организации «Б» (производителя продуктов для потребителей товаров розничной сети)	3 000
Итого затрат	176 280
Стоимость упаковки для производителя продуктов для потребителей товаров розничной сети	216 000
Итого прибыль для организации «А» по виду деятельности	39 720

Окончание табл. 5

Показатель	Значение, руб.
2-й элемент цепочки ценности. Вид деятельности – «производство» (осуществляется организацией «Б» – производителем продуктов для потребителей товаров розничной сети)	
Стоимость материалов, используемых в производстве продуктов для потребителей товаров розничной сети (4 800 ед. по 50 руб.)	240 000
Стоимость производства продуктов по добавленным затратам (стоимости труда производственных рабочих и амортизации) (4 800 ед. по 110 руб.)	528 000
Стоимость упаковки (от организации «А»)	216 000
Итого затрат	984 000
Цена продукта производства (4 800 ед. по 280 руб.)	1 344 000
Итого прибыль для организации «Б» по виду деятельности	360 000
3-й элемент цепочки ценности. Вид деятельности – «транспортировка» (осуществляется организацией «В», осуществляющей транспортные перевозки товаров для потребителей розничной сети)	
Стоимость транспортировки продуктов производства до предприятий розничной сети	120 000
Затраты организации «В» по транспортировке продуктов производства до предприятий розничной сети	25 500
Итого прибыль для организации «В» по виду деятельности	94 500
4-й элемент цепочки ценности. Вид деятельности – «розничная продажа» (осуществляется организациями розничной сети – супермаркетами)	
Цена продукта производства, упакованного и доставленного в организации розничной сети – супермаркеты (1 344 000 руб. + 120 000 руб.)	1 464 000
Выручка от продаж продуктов производства для потребителей товаров розничной сети – супермаркетов (4 800 ед. по 500 руб.)	2 400 000
Итого прибыль для организаций розничной сети – супермаркетов по виду деятельности	936 000

принадлежащей конкурентам по элементам цепочки ценности, имеет следующие значения: упаковка – 2,78%, производство – 25,17%, транспортировка – 6,61%, розничная продажа – 65,44%. Учитывая, что производственные внеоборотные активы значительны по количеству и стоимости в элементах упаковки, производства и транспортировки цепочки ценности, также следует ожидать и наиболее высоких значений показателя возврата на активы,

рассчитываемого как отношение прибыли к внеоборотным активам, в элементе розничной продажи.

Проведенное исследование средств анализа стратегических позиций конкурентов позволяет разработать состав аналитических инструментов стратегического управленческого учета при проведении анализа стратегических конкурентных позиций. К их числу относятся:

- портфельный (ассортиментный) анализ конкурентов;
- мониторинг стратегической позиции конкурентов;
- анализ стратегического позиционирования конкурентов;
- анализ эффекта обучения и масштаба конкурентов;
- анализ радикального (кардинального) сокращения затрат;
- стратегический анализ цепочки ценности.

В обобщенном виде структура и состав аналитических инструментов стратегического управленческого учета, используемых при проведении внешнего стратегического анализа, представлены в табл. 6.

Таблица 6

Структура и состав аналитических инструментов стратегического управленческого учета при проведении внешнего стратегического анализа конкурентов

Подвид стратегического анализа	Аналитические инструменты стратегического управленческого учета
Структурный анализ конкурентов	SWOT-анализ конкурентов. Анализ жизненного цикла продукта конкурентов. Анализ финансовых показателей деятельности конкурентов (по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности конкурентов). Анализ эффекта обучения конкурентов. Анализ расходов (затрат) конкурентов. Анализ безубыточности конкурентов
Анализ стратегических позиций и конкурентных преимуществ	Ассортиментный (портфельный) анализ конкурентов. Мониторинг стратегической позиции конкурентов и анализ их стратегического позиционирования. Анализ эффекта обучения и эффекта масштаба конкурентов. Анализ радикального (кардинального) сокращения затрат. Стратегический анализ цепочки ценности

Внутренний стратегический анализ (анализ ресурсов экономического субъекта, или ресурсный анализ) предусматривает оценку внутреннего потенциала экономического субъекта – производственного, трудового, финансового. Такой анализ традиционно составляет предметную область комплексного экономического анализа деятельности экономического субъекта. Вместе с тем стратегическая ориентированность экономического субъекта определяет его внимание к исследованию факторов, повышающих его стоимость, а также созданию стратегически ориентированных структур управления. Эти вопросы требуют отдельного исследования соответствующих аналитических инструментов стратегического управленческого учета.

Дифференциация структуры и состава аналитических инструментов стратегического управленческого учета, используемых при проведении анализа конкурентов, определяет возможности экономического субъекта не только в оценивании своих контрагентов, но и в анализе собственных конкурентных преимуществ. Кроме того, она определяет направления методического обеспечения стратегического управленческого учета. Вследствие этого структурирование аналитических инструментов стратегического управленческого учета является неотъемлемой частью его организации и ведения в экономическом субъекте, являясь актуальным ресурсом проведения внешнего экономического анализа.

Список литературы

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999. 416 с.
2. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент: классическое издание. СПб: Питер, 2009. 344 с.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
4. *Богатая И.Н.* Стратегический учет собственности предприятия. Ростов н/Д: Феникс, 2001. 320 с.
5. *Вахрушина М.А., Сидорова М.И., Борисова Л.И.* Стратегический управленческий учет. М.: Рид Групп, 2011. 192 с.
6. *Друри К.* Управленческий и производственный учет. М.: Юнити-Дана, 2012. 1423 с.
7. *Грант Р.М.* Современный стратегический анализ. СПб: Питер, 2008. 560 с.
8. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб: СПбГУ, 2006. 548 с.
9. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб: Питер, 2004. 512 с.
10. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсии по дебрям стратегий менеджмента. СПб: Питер, 2000. 330 с.
11. *Минцберг Г., Куин Дж., Гошал С.* Стратегический процесс. СПб: Питер, 2001. 688 с.
12. *Николаева О.Е., Алексеева О.В.* Стратегический управленческий учет. М.: ЛКИ, 2008. 304 с.
13. *Портер М.* Конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
14. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
15. *Портер М.* Международная конкуренция и конкурентные преимущества стран. М.: Международные отношения, 1995. 895 с.
16. *Сигел Дж., Шим Дж.* Словарь бухгалтерских терминов. М.: ИНФРА-М, 2001. 408 с.
17. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. СПб: Питер, 2012. 400 с.
18. *Уорд К.* Стратегический управленческий учет. М.: Олимп-Бизнес, 2002. 448 с.
19. *Уотермен Р.* Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, 1988. 362 с.
20. *Шанк Дж.К., Говиндараджан В.* Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности. СПб: Бизнес-Микро, 1999. 278 с.
21. *Шим Дж., Сигел Дж.* Методы управления стоимостью и анализа затрат. М.: Филинь, 1996. 344 с.

ANALYTICAL TOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

Svetlana V. BULGAKOVA

Abstract

Based on the study of the evolution of management development in the second half of the 20th – early 21st centuries, I have identified the concepts of implementing a strategic approach to management. Among them, there are strategic planning (budgeting), management, marketing, and the concept of strategic management accounting and strategic analysis as well. In their appearance, the objective needs of internal management in the formation of the strategy of economic subject due to the increased dynamism of environmental factors and the need to ensure sufficient competitiveness of the economic operators are of key significance. In these circumstances, the strategic management accounting is an adequate instrument for the strategic management that determines the relevance of identifying instrumental analytical capabilities. The starting point was a study of the concepts of “strategy” and “strategic management accounting”, which reveal the variety of symptoms underlying the development of definitions. From the perspective of strategic objectives (of the economic entity in relation to its position on the market; the profitability of products, other segments; performance; resources; governance of the organization and staff, etc.), I have identified two strategic evaluations: a foreign policy analysis (analysis of the economic entity’s competitors) and internal analysis (analysis of the resource potential of the economic entity). Their implementation needs the information and tools that determine the content of strategic management accounting. The article evaluates the information capacity and information needs of the strategic management accounting in order to conduct a competitor analysis, and the analytical support using the tools of strategic management accounting. For the structural analysis of competitors, among such instruments there are as follows: life cycle analysis of products of competitors; performance analysis of the competitors; analysis of technologies and experience curve of the competitors. The value chain strategic analysis, as a tool for strategic management accounting, is applied for the analysis of strategic positions and competitive advantages. The differentiation of structure

and composition of the analytical tools of strategic management accounting determines the directions of its methodological support in the organization and conduct of strategic management accounting in economic subjects of various organizational-legal forms.

Keywords: strategy, strategic management accounting, analytical tools, break-even analysis, competitor analysis, product life cycle, experience curve analysis, strategic analysis, value chain

References

1. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The New Corporate Strategy]. St. Petersburg, Piter Publ., 1999, 416 p.
2. Ansoff I. *Strategicheskii menedzhment: klassicheskoe izdanie* [Strategic Management Classic Edition]. St. Petersburg, Piter Publ., 2009, 344 p.
3. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1989, 519 p.
4. Bogataya I.N. *Strategicheskii uchet sobstvennosti predpriyatiya* [Strategic accounting of enterprise]. Rostov-on-Don, Feniks Publ., 2001, 320 p.
5. Vakhrushina M.A., Sidorova M.I., Borisova L.I. *Strategicheskii upravlencheskii uchet* [Strategic management accounting]. Moscow, Rid Grupp Publ., 2011, 192 p.
6. Drury C. *Upravlencheskii i proizvodstvennyi uchet* [Management and Cost Accounting]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2012, 1423 p.
7. Grant R.M. *Sovremennyyi strategicheskii analiz* [Contemporary Strategy Analysis]. St. Petersburg, Piter Publ., 2008, 560 p.
8. Kat'kalo V.S. *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* [Evolution of the theory of strategic management]. St. Petersburg, SPbSU Publ., 2006, 548 p.
9. Mintzberg H. *Struktura v kulake: sozдание effektivnoi organizatsii* [Structure in fives: Designing Effective Organizations]. St. Petersburg, Piter Publ., 2004, 512 p.
10. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lempel J. *Shkoly strategii. Strategicheskoe safari: ekskursii po debryam*

strategii menedzhmenta [Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2000, 330 p.

11. Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S. *Strategicheskii protsess* [The Strategy Process]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001, 688 p.

12. Nikolaeva O.E., Alekseeva O.V. *Strategicheskii upravlencheskii uchet* [Strategic management accounting]. Moscow, LKI Publ., 2008, 304 p.

13. Porter M.E. *Konkurentnoe preimushchestvo* [Competitive Advantage]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 715 p.

14. Porter M.E. *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive Strategy]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 454 p.

15. Porter M.E. *Mezhdunarodnaya konkurenciya i konkurentnye preimushchestva stran* [The Competitive Advantage of Nations]. Moscow, Mezhdunarodnye otnosheniya Publ., 1995, 895 p.

16. Siegel J.G., Shim J.K. *Slovar' bukhgalterskikh terminov* [Dictionary of Accounting Terms]. Moscow, INFRA-M Publ., 2001, 408 p.

17. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2012, 400 p.

18. Ward K. *Strategicheskii upravlencheskii uchet* [Strategic Management Accounting]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2002, 448 p.

19. Waterman R.H. *Faktor obnovleniya: kak sokhranyayut konkurentosposobnost' luchshie kompanii* [The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge]. Moscow, Progress Publ., 1988, 362 p.

20. Shank J.K., Govindarajan V. *Strategicheskoe upravlenie zatratami: Novye metody uvelicheniya konkurentosposobnosti* [Strategic Cost Management]. St. Petersburg, Biznes-Mikro Publ., 1999, 278 p.

21. Shim J.K., Siegel J.G. *Metody upravleniya stoimost'yu i analiza zatrat* [Modern Cost Management and Analysis]. Moscow, Filin Publ., 1996, 344 p.

Svetlana V. BULGAKOVA

Voronezh State University, Voronezh,
Russian Federation
svebulgakova@yandex.ru

Acknowledgments

The article was submitted by the Publishing house FINANCE and CREDIT's Information center in the Voronezh State University.