

9.2. СИСТЕМА УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Шигаев А.И., к.э.н., докторант кафедры управленческого учета и контроллинга

Казанский государственный финансово-экономический институт

В статье определяется понятие, объект и функции системы учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления исходя из анализа содержания основных моделей, подходов и наиболее эффективных стратегических инициатив по управлению процессами создания стоимости и оценки влияния, которое они оказывают на современные тенденции формирования учетно-аналитической информации для управления.

Управление коммерческими организациями можно рассматривать как процесс координации и регулирования их деятельности с целью получения прибыли. В конце XX в. на первый план стали выдвигаться цели создания добавленной стоимости и увеличения стоимости организации для акционеров и инвесторов. Основными предпосылками этого явились глобализация экономики, укрупнение коммерческих организаций, развитие рынков капитала, усиление конкуренции, экспансия институциональных инвесторов, расширение применения опционов на акции при стимулировании менеджеров и т.д.

Новые цели деятельности организаций и соответствующие потребности менеджеров обеспечили развитие моделей и инструментов корпоративного управления, учета и анализа. Р.Х. Аштон произвел обзор научно-практической литературы и выделил следующие 18 моделей, используемых современными менеджерами для управления процессами создания стоимости в рамках стоимостно-ориентированного управления [14].

1. Методология управления Деминга.
2. Критерии премии по качеству Болдриджа.
3. Модель превосходства EFQM (Европейский фонд управления качеством).
4. Система сбалансированных показателей.
5. Цепочка «обслуживание – прибыль».
6. Модель связи «действия – прибыль».
7. Модель интеллектуального капитала компании Scandia.
8. Модель мониторинга нематериальных активов.
9. Система показателей нематериальных активов компании Infosys.
10. Модель компании Technology Broker.
11. Модель интегрированного менеджмента компании Telenor.
12. Модель динамики стоимости.
13. Модель исследования стоимости.
14. Система показателей цепочки стоимости.
15. Бортовое табло.
16. Призма результативности.
17. Модель раскрытия отчетности о стоимости.
18. Модель бизнеса клиента, применяемая в компании KPMG.

Несмотря на такое разнообразие, в этих и других моделях управления процессами создания стоимости имеются общие темы и направления. Все эти модели позволяют обеспечивать рост создаваемой экономической стоимости на основе контроля ее драйверов и повышения эффективности управления бизнес-процессами и видами внутрихозяйственной деятельности. Особое значение придается контролю нефинансовых

драйверов стоимости, так как они оказывают непосредственное влияние на рыночную стоимость не отражаемых в бухгалтерском учете нематериальных активов и всей организации. При этом в большинстве моделей обращается внимание на то, что для максимизации стоимости необходимо учитывать требования всех заинтересованных в деятельности и решениях организации сторон, а также обеспечивать ориентацию и фокусирование на потребителей. В целом обозначенные выше модели ориентируют практику корпоративного менеджмента на управление будущим развитием бизнеса и принятие управленческих решений, ориентированных на будущее.

Отмеченные выше общие темы и направления моделей управления процессами создания стоимости отражают особенности целей деятельности современных организаций и соответствующих потребностей современных менеджеров. Эти особенности кратко и четко определены проф. М.В. Мельник и доц. В.В. Бердниковым, которые отмечают, что в наши дни выигрывают те организации, которые сумели убедить общество и бизнес-сообщество в своих устойчивых конкурентных преимуществах, в том, что их менеджмент «смотрит вперед», а не оперирует категориями отчетного периода, планирует укреплять свои рыночные позиции и социально ответствен [6, с. 44].

Формирование общей направленности управленческих инструментов, моделей управления и деятельности менеджеров на создание экономической стоимости способствовало появлению и развитию концепции стоимостно-ориентированного управления. Стоимостно-ориентированное управление, по мнению МакТаггарда, представляет собой формальный систематический подход к управлению предприятиями, нацеленный на максимизацию создаваемой экономической стоимости и акционерной стоимости с течением времени. Т. Коупленд рассматривает стоимостно-ориентированное управление как подход к управлению, нацеленный на максимизацию стоимости при помощи фокусирования принятия управленческих решений на ключевых драйверах стоимости [27]. По мнению К. Иттнера и Д. Ларкера, стоимостно-ориентированное управление фокусируется на определении и выполнении управленческих стратегий, имеющих наивысший потенциал для создания акционерной стоимости, выравнивании управленческих процессов, поддерживающих создание стоимости, выявлении финансовых и нефинансовых драйверов стоимости и разработке систем измерения результативности и мотивации, отражающих создание стоимости [22]. Д.Л. Волков переводит понятие value based management как ценностно-ориентированный менеджмент и отмечает, что в основе концепции **VBM** лежит признание того, что основной целью коммерческой организации является рост ее ценности для собственников (акционеров) и в этом смысле **VBM** понимается как всеобъемлющая система управления организацией, нацеленная на максимизацию наиболее вероятной ценности, которая должна быть создана бизнесом, при котором оценка результатов деятельности организации и применяемые системы вознаграждения основываются на показателях добавленной стоимости [1].

Создание экономической стоимости происходит в процессе поиска, идентификации новых возможностей, разработки и реализации стратегии развития организации и осуществления инвестиций, приносящих доход

более высокий, чем стоимость использованного капитала. Величина создаваемой экономической стоимости обычно определяется при помощи методик дисконтирования будущих денежных потоков. Источниками данных для расчета создаваемой стоимости часто служат данные бухгалтерского учета и финансовой отчетности, в которые вносятся ряд корректировок, а также данные управленческого учета. Как отмечают К. Иттнер и Д. Ларкер, схема стоимостно-ориентированного управленческого учета в соответствии с содержанием стоимостно-ориентированного управления охватывает следующие этапы:

- установление общей цели увеличения акционерной стоимости;
- определение соответствующих специфических целей деятельности организации;
- разработка стратегий и выбор организационного дизайна;
- выявление драйверов стоимости;
- разработка планов действий;
- выбор подконтрольных показателей и установка целей;
- оценка результативности.

При этом выявление драйверов стоимости, выбор подконтрольных показателей и оценка результативности основываются на использовании определенных моделей измерения создаваемой стоимости [22].

Измерение создаваемой стоимости может производиться на основе двух конкурирующих парадигм – бухгалтерской модели и модели дисконтированных денежных потоков (см., например, [25, с. 7; 13]). В бухгалтерской модели стоимость коммерческой организации для акционеров определяется путем умножения прибыли на одну акцию на коэффициент соотношения цены акции и прибыли на акцию:

$$SV = \frac{P}{E} * EPS, \quad (1)$$

где

SV – стоимость одной акции для акционеров;

P/E – коэффициент соотношения цены акции и прибыли на акцию;

EPS – прибыль на одну акцию.

Менеджеры могут повысить стоимость организации, прежде всего, за счет увеличения показателя прибыли на одну акцию. Например, если коэффициент соотношения цены и прибыли равен 10, то увеличение прибыли на 1 руб. приведет к возрастанию стоимости акции на 10 руб.

Увеличение соотношения цены и прибыли также способствует возрастанию цены акций, однако данный показатель рассчитывается с использованием рыночных данных и поэтому выходит за пределы непосредственного контроля менеджеров организации. Предположим, менеджеры вложили средства в проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), в результате чего прибыль на одну акцию снизилась на 1 руб. Инвесторы могут дать положительную оценку стратегии развития организации, предусматривающей проведение НИОКР. Тогда стоимость акции и, соответственно, соотношение цены и прибыли возрастут. Однако обеспечить прирост стоимости акций на определенную величину в данном случае менеджерам значительно сложнее, так как они не могут заставить инвесторов покупать акции по заданной цене. Многие менеджеры стараются убедить инвесторов, раскрывая общее стратегическое направление развития организации и обозначая ее перспективы.

Величина коэффициента соотношения цены и прибыли для большинства предприятий находится в интервале от 10 до 30. На некоторых предприятиях цена акции превышает прибыль на одну акцию в 100 и более раз. Различия в соотношении цены и прибыли между предприятиями обычно связаны с различиями в уровне риска и будущих возможностях роста, а также с существованием устойчивых, временных и нерелевантных компонентов прибыли (см., например, [26, с. 283]).

Использование величины бухгалтерской прибыли при определении стоимости предприятия имеет ряд недостатков. Наделение менеджеров ответственностью за ее уровень в сочетании с соответствующими мерами материального стимулирования не всегда обеспечивает реализацию интересов акционеров по созданию экономической стоимости. Более того, в некоторых случаях стремление менеджеров к максимизации бухгалтерской прибыли и обеспечению роста прибыли может привести к принятию решений, способствующих снижению стоимости предприятия.

Противоречия между контролем результатов работы предприятия по величине бухгалтерской прибыли и основополагающей целью по созданию экономической стоимости вызваны следующими нижеперечисленными причинами (см., например, [25, с. 36]).

- Бухгалтерская прибыль не совпадает с потоком денежных средств, в то время как величина создаваемой экономической стоимости рассчитывается по денежным потокам.
- Бухгалтерская прибыль не в полной мере отражает уровень риска, в то время как риск непосредственно влияет на стоимость предприятия.
- Бухгалтерская прибыль не включает стоимость собственного капитала и издержки упущенных возможностей, что приводит к завышению величины создаваемой экономической стоимости.
- Учетные политики и устанавливаемые в них способы ведения бухгалтерского учета различаются между предприятиями.
- В бухгалтерской прибыли не учитывается изменение стоимости денежных средств во времени, поэтому ее величина не может служить надежным индикатором создания экономической стоимости.

Ввиду недостатков показателя бухгалтерской прибыли более распространенным подходом к измерению создаваемой экономической стоимости является использование модели дисконтированных денежных потоков, при помощи которой можно учесть величину, рискованность и временные рамки будущих денежных потоков. Сторонники использования этой модели считают, что в основе стоимостно-ориентированного управления лежит мышление категориями стоимости, которое имеет два аспекта (см., например, [16, с. 90; 10, с. 157]):

- понимание особенностей и условий применения в контроллинге и управленческом учете различных стоимостно-ориентированных показателей;
- всеобщая искренняя ориентация на создание стоимости, подтверждаемая каждодневным поведением менеджеров организации.

Основываясь на мышлении категориями стоимости, менеджеры в целях обеспечения ориентации на создание стоимости для акционеров применяют следующие методы и приемы управления коммерческими организациями (см., например, [16, с. 91; 10, с. 158]).

1. Формулирование вдохновляющих намерений, устремлений и установление соответствующих связанных с созданием стоимости целей в количественном выражении.
2. Управление корпоративным портфелем и приведение набора стратегических коммерческих единиц и стратеги-

- ческих бизнес-единиц в соответствие со стратегическими целями деятельности организации.
3. Пересмотр организационной структуры и культуры в целях обеспечения ориентации на создание стоимости. Иерархии внутри организации, распределение полномочий, механизмы координации, а также убеждения сотрудников, моральные ценности, стиль руководства не должны служить помехой на пути создания стоимости.
 4. Разработка системы драйверов стоимости и соответствующих ключевых подконтрольных показателей эффективности деятельности организации (драйвер стоимости – это переменная или фактор, от которого непосредственно зависит успешность реализации стоимостно-ориентированной стратегии организации).
 5. Управление деятельностью бизнес-единиц и центров ответственности на основе установления целей по подконтрольным показателям и регулярной оценки эффективности работы по достижению поставленных целей.
 6. Мотивация менеджеров и работников организации к созданию стоимости, формируемая за счет денежных вознаграждений, расширения возможностей карьерного роста и других стимулов.

В рамках модели дисконтированных денежных потоков выделяются три показателя, использование которых в управленческом учете и контроллинге влечет за собой реализацию особых подходов к стоимостно-ориентированному управлению коммерческими организациями и соответствующих систем драйверов стоимости и подконтрольных показателей:

1. Свободный денежный поток, предлагаемый такими фирмами, как «МакКинси» (McKinsey&Co.) и «ЛЕК / Алкар» (LEK / Alcar);
2. Экономическая добавленная стоимость / рыночная добавленная стоимость, популяризированная фирмой «Стерн-Стюарт» (Stern Stewart & Co.);
3. Денежная рентабельность инвестированного капитала, предлагаемая компаниями «Бостонская Консалтинговая Группа» (Boston Consulting Group) и «ХОЛТ» (HOLT Value Associates).

При осуществлении контроля за величиной свободного денежного потока, непосредственными драйверами экономической стоимости являются доходы от продаж, рентабельность продаж, темпы роста объемов продаж, оборачиваемость оборотных активов, оборачиваемость основных средств, прочего долгосрочного имущества, ставка налогообложения прибыли, рентабельность инвестированного капитала, стоимость капитала.

При организации контроля за созданием экономической добавленной стоимости выстраивается сбалансированная система финансовых и нефинансовых драйверов, лидирующих и запаздывающих показателей и индикаторов, позволяющая оценить вклад каждого менеджера в создание экономической добавленной стоимости. В соответствии со схемой анализа Дюпон (DuPont), основными финансовыми драйверами экономической добавленной стоимости являются рентабельность продаж и оборачиваемость инвестированного капитала (совокупных активов). В свою очередь, рентабельность продаж зависит от удельного веса себестоимости реализуемой продукции, административно-управленческих и коммерческих расходов и суммы покрытия в доходах от продаж (выручке). Оборачиваемость совокупных активов зависит от оборачиваемости внеоборотных и оборотных активов. Нефинансовые драйверы могут быть выделены на основе модели бизнес-процессов и представлены в виде пирамиды показателей результатов работы по отдельным бизнес-процессам и видам внутрихозяйственной деятельности (см. рис. 1) (см., например, [28, с. 287; 24, с. 47]). Примерами нефинансовых драйверов могут

быть число клиентов, процент удерживаемых клиентов, соблюдение техники безопасности, качество продукции, доля рынка, разработка новой продукции и т.д.



Рис. 1. Упрощенный пример пирамиды показателей результатов работы промышленной коммерческой организации

Необходимо отметить, что при осуществлении контроля за величиной создаваемой экономической добавленной стоимости основными способами создания стоимости для акционеров являются повышение рентабельности вложенного капитала, осуществление прибыльных инвестиций с рентабельностью, превышающей стоимость капитала, уменьшение объема используемого капитала, в том числе путем высвобождения капитала при ликвидации операций с доходностью ниже, чем стоимость капитала, увеличение продолжительности периода, в течение которого рентабельность вложенного капитала превышает стоимость капитала, сокращение стоимости привлеченного капитала и т.д. (см., например, [28, с. 68]).

При осуществлении контроля за величиной денежной рентабельности инвестированного капитала основными драйверами экономической стоимости являются рентабельность инвестированного капитала, рост объемов деятельности, соответствующий рост новых инвестиций, свободные денежные потоки и стоимость капитала. При этом контроль денежной рентабельности инвестированного капитала обычно дополняется контролем величины создаваемой стоимости по показателю совокупной доходности акционеров (total shareholder return, **TSR**), основными драйверами которого являются рентабельность имущества предприятия, перспективы получения прибыли от будущего расширения деятельности предприятия, величина свободных денежных потоков и стоимость капитала.

Несмотря на существование разных систем драйверов стоимости и подконтрольных показателей и разных подходов к стоимостно-ориентированному управлению, компании, лидирующие в течение продолжительных периодов времени по финансовым показателям и величине создаваемой для акционеров экономической стоимости, разрабатывают и реализуют однообразные стратегические инициативы. Эти инициативы были описаны профессорами М. Фриго и Дж. Литманом при помощи предложенной ими концепции стратегии, ориентированной на доходность. Данная концепция состоит из четырех компонентов (рис. 2) [20; 15; 13]:

- одиннадцать иерархических принципов, лежащих в основе разработки стратегических инициатив;
- истинное имущество, которое создается и используется в целях обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ;

- области существенных изменений, за которыми необходимо внимательно наблюдать, чтобы распознавать угрозы и возможности;
- стратегическая оценка и измерение результатов деятельности.

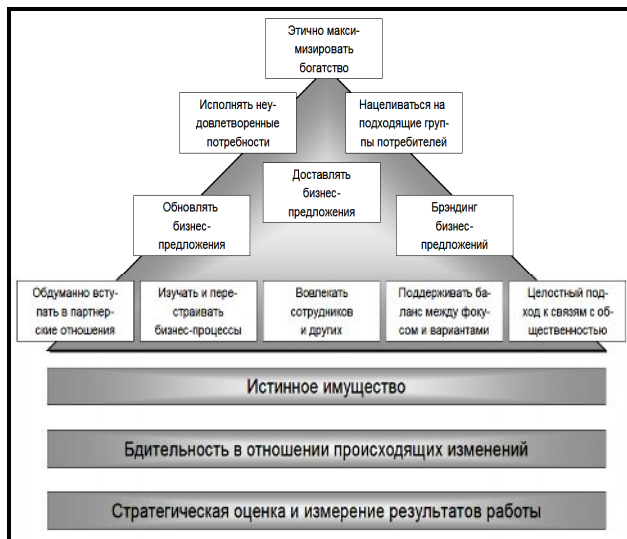


Рис. 2. Концептуальная схема стратегии, ориентированной на доходность

Принципы стратегии, ориентированной на доходность, подразделяются на четыре группы [20; 15]:

- принцип обязательства;
- принципы целей;
- принципы компетентности;
- поддерживающие принципы.

Принцип обязательства заключается в необходимости обеспечения ориентации деятельности организации на приумножение богатства акционеров при соблюдении этических параметров и моральных ценностей различных заинтересованных сторон. Ориентация деятельности организации на приумножение богатства акционеров основывается на использовании дисконтированных величин денежных потоков при оценке создаваемой экономической стоимости и обеспечивается установлением связи между величиной вознаграждения менеджеров и уровнем подконтрольных показателей, характеризующих или способствующих созданию экономической стоимости. При этом для того, чтобы не допустить нарушений этики в своей деятельности, организации принимают кодексы этики, кодексы корпоративного поведения, отслеживают тенденции в настроении сотрудников, обращают внимание на потребности заинтересованных сторон, анализируют судебную практику и т.д.

Принципы целей предполагают нацеливание на экономически прибыльные группы потребителей, которые обладают достаточным размером и возможностями роста и требования которых не удовлетворены конкурентами. При этом практика лидирующих предприятий и теория оценки акционерной стоимости показывают, что максимальная экономическая стоимость создается при доминировании в быстро растущих рыночных сегментах и реализации комплексного подхода к удовлетворению требований потребителей путем изготовления и доставки бизнес-предложений, выходящих за пределы функциональных возможностей продукции и требований к обслуживанию. Как правило, потребители готовы платить больше за бизнес-предложения, ко-

торые дополнительно удовлетворяют психологические потребности в принадлежности, самоуважении и самореализации. При этом особую пользу приносит создание сообществ потребителей. Увеличение числа членов сообщества способствует ускорению распространения продукции и, в конечном итоге, повышению ее ценности для потребителей.

Принципы компетентности предполагают, что для максимизации создаваемой экономической стоимости организация должна обладать достаточным уровнем компетентности в трех стратегических областях (т.е. реализовывать соответствующие принципы компетентности):

- осуществлении инноваций;
- изготовлении и доставке;
- брэндинге бизнес-предложений.

Эти области характеризуют три платформы умений и способностей, которые организация должна применять с разной степенью интенсивности и в определенном сочетании для реализации принципов целей.

Поддерживающие принципы в развитие принципов компетентности описывают программы действий, при помощи которых организации усиливают свои области стратегического мастерства. Выполнение программ действий в рамках поддерживающих принципов должно быть направлено на формирование определенного уровня стратегической компетентности, который позволит реализовать цели стратегии, ориентированной на доходность. Так, развитие партнерских отношений позволяет создавать дополнительное конкурентное преимущество на основе сочетания уникальных способностей каждого из партнеров. Обеспечение баланса между фокусом и вариантами позволяет найти оптимальный баланс между стратегическим риском и разнообразными вариантами развития организации. Реинжиниринг бизнес-процессов в рамках всей цепочки создания потребительной стоимости помогает сократить трансакционные издержки, повысить производительность и эффективность изготовления и доставки продукции потребителям, а также создает новые возможности для осуществления инноваций и брэндинга. Вовлечение сотрудников и иных заинтересованных сторон, а также целостный подход к коммуникациям обеспечивают устойчивость развития организации.

Основой для эффективной разработки и реализации стратегических инициатив по рассмотренным выше принципам стратегии, ориентированной на доходность, является фундамент из трех нижеперечисленных блоков.

1. Истинного имущества, представляющего собой, как отмечает Дж. Литман, все виды материальных и нематериальных ресурсов и черт, которые делают предприятие уникальным [23].
2. Бдительности в отношении происходящих изменений предполагающей, что менеджеры должны анализировать и прогнозировать происходящие в экономике изменения для того, чтобы можно было использовать возникающие возможности и избегать угрозы в рамках каждого из принципов разработки ориентированной на доходность стратегии развития организации.
3. Системы стратегической оценки и измерения результатов работы, позволяющей организовать высокоэффективный контроль за реализацией намеченных стратегических инициатив и оценивать величину создаваемой экономической стоимости.

Пример системы подконтрольных показателей результативности деятельности (драйверов стоимости)

компании «Моторола» с позиции стратегии, ориентированной на доходность, представлен в табл. 1.

Таблица 1

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «МОТОРОЛА» С ПОЗИЦИИ СТРАТЕГИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ДОХОДНОСТЬ¹

Компоненты стратегии, ориентированной на доходность	Стратегическая цель	Показатели результативности
Финансовая перспектива		
Обязательство этично максимизировать финансовое богатство	Этично максимизировать акционерную стоимость	Чистый объем продаж. Маржинальный операционный доход. Прибыль на одну акцию. Рентабельность используемого капитала. Операционный денежный поток. Сокращение отходов
Перспектива потребителей		
Исполнение неудовлетворенных потребностей. Нацеливание на подходящие группы потребителей	Обрадовать и выиграть потребителей	Средний доход на одного пользователя. Доля рынка. Объем продаж новым пользователям. Объем продаж по замещению текущей продукции. Индекс удовлетворенности потребителей
Перспектива внутренних бизнес-процессов		
Работать эффективно и производительно. Осуществлять инновации. Брэндинг	Создавать продукты – иконы	Число новых видов продукции. Объем инвестиций в НИОКР. Показатели качества. Увеличение маржинального дохода
Перспектива обучения и роста		
Поддерживающие стратегические инициативы и действия. Истинное имущество. Существенные области (силы) изменений	Интеллектуальное лидерство	Время вывода новой продукции на рынок. Уровень образования сотрудников. Индекс удовлетворенности информационными системами. Индекс удовлетворенности сотрудников

Реализация концепции стратегии, ориентированной на доходность, в контексте стоимостно-ориентированного управления предполагает обеспечение направленности на управление будущим развитием бизнеса, в связи с чем особую значимость приобретают вопросы управления стратегическими рисками. В соответствии с компонентами (принципами и фундаментальными блоками) стратегии, ориентированной на доходность, коммерческим организациям нужно оценивать и контролировать следующие виды стратегических рисков:

- риск инвестора (охватывает риски в области способностей этичного генерирования будущего роста и доходности инвестиций);
- риски по потребителям (риски в области исполнения неудовлетворенных потребностей потребителей);
- рыночные риски;
- риски в области инноваций;
- операционные риски;
- риски по деловой репутации и брэндунгу;
- риски партнерских отношений;

¹ Примечание: Таблица составлена по данным бухгалтерских отчетов, опубликованных на сайте компании (<http://www.motorola.com>).

- риски управления цепочкой создания стоимости;
- риски в области вовлечения сотрудников и других заинтересованных сторон;
- риски в области стратегического планирования;
- риски коммуникаций;
- риски управления истинным имуществом и соответствующими уникальными способностями;
- риски в области информационного пространства и устойчивого развития;
- риски в области финансовой и управленческой отчетности, стратегической оценки и корпоративного управления [18; 19; 21].

В целом, представленный выше обзор моделей и практики управления процессами создания стоимости показывает, что основными характеристиками стоимостно-ориентированного управления коммерческими организациями, имеющими значение для формирования информационных потребностей менеджеров, являются определение цели создания экономической стоимости, разработка и реализация систем драйверов экономической стоимости, выявление и удовлетворение требований всех заинтересованных в деятельности и решениях организации сторон, обеспечение ориентации и фокусирования на потребителей и, в конечном итоге, общая ориентация корпоративного управления на будущее.

Для удовлетворения информационных потребностей внутренних и внешних пользователей и формирования необходимой для управления информации в организациях обычно создается специальная управленческая информационная система. Эта система состоит из взаимосвязанных подсистем, среди которых наиболее важной является учетно-аналитическая подсистема, играющая ведущую роль в формировании потоков экономических данных и направлении их во все подразделения организации, а также заинтересованным сторонам. При этом в связи с развитием информационных потребностей управления в настоящее время учетно-аналитическая информационная система предполагает не простую регистрацию и аналитическую обработку фактов хозяйственной деятельности, а экономическое консультирование управленческого персонала и участие в подготовке управленческих решений наравне с информационными системами производственно-технологического, маркетингового и других отделов.

Возрастание роли учетно-аналитической информационной системы в управлении коммерческими организациями способствовало значительному расширению ее содержания и развитию функций бухгалтеров. Как отмечают Б. Нидлз, Х. Андерсон и Д. Колдуэлл, современный бухгалтер занимается не только ведением счетов, но и осуществляет обширную деятельность, включающую планирование и экономическую подготовку решений, контроль и привлечение внимания руководства, оценку, обзор деятельности и аудирование [7, с. 12]. В новом американском Положении по управленческому учету «Определение управленческого учета» указывается, что профессия управленческого учета охватывает партнерство в принятии управленческих решений, разработку систем планирования и управления результативностью, и обеспечение экспертного подхода к вопросам финансовой отчетности и контроля для оказания помощи менеджерам в формулировании и исполнении стратегии организации [17].

Расширение и усложнение содержания учетно-аналитических систем способствовало появлению разных то-

чек зрения относительно выполняемых ими функций. По мнению О.А. Шапоровой, комплексная управленческая учетно-аналитическая система представляет собой полифункциональный комплекс элементов по сбору, обобщению и анализу, накоплению, хранению и выдаче информации о состоянии отдельных оценочных показателей или экономического субъекта в целом, составления различного рода прогнозов (среднесрочных и краткосрочных, региональных и локальных), оценки риска, мониторинга показателей и их контроля. При этом основными компонентами такой системы являются учет, анализ и аудит [12].

По мнению В.А. Залевского, учетно-аналитическая система – это полностью или частично децентрализованная система, элементарные системы которой осуществляют сбор, обработку и оценку всех видов информации, потребляемой для принятия управленческих решений на микро- и макроуровнях. Элементами такой системы являются подсистема бухгалтерского учета и отчетности, аналитическая подсистема и подсистема аудита [2].

Мездриков Ю.В. более подробно рассмотрел особенности системы учетно-аналитического обеспечения управления материально-производственными запасами и определил ее как совокупность учетных данных и полученной в результате их анализа информации, необходимой для принятия и осуществления управленческих решений на различных уровнях. В качестве основных составляющих этой системы он выделил учет, анализ и контроль [5].

Зенкина И.В. рассмотрела особенности учетно-аналитического обеспечения стратегического управления коммерческими организациями и отметила, что оно представляет собой интегрированную систему стратегического учета и стратегического анализа, систематизирующую информацию для обоснования бизнес-стратегии, координации направлений стратегического развития предприятия, системной оценки эффективности реализации оперативных-тактических и стратегических управленческих решений [3].

Н.И. Пономарева исследовала методологию формирования учетно-аналитических систем в строительных организациях и пришла к выводу, что в рамках учетно-аналитической системы формируется информация для лиц, принимающих решения, а именно бухгалтерская, управленческая и стратегическая (внешняя) информация, а также прогнозная финансовая информация. Соответственно реализация учетно-аналитической системы в строительстве должна быть ориентирована на:

- формирование финансовой (бухгалтерской) отчетности;
- формирование налоговой отчетности;
- качественное выполнение важнейших функций управления.

При этом современная концепция учетно-аналитической системы предусматривает учет, анализ и контроль не только внутренних хозяйственных операций в разрезе бизнес-процессов, но и анализ параметров внешней макросреды [8].

Проняева Л.И. разработала модель концепции методологии формирования учетно-аналитического обеспечения управления основным капиталом и выделила в ней следующие блоки взаимосвязанных компонентов:

- методологию и методику учетных систем в управлении движением компонентов основного капитала;
- методологию и методику учетно-аналитического обеспечения (учета и анализа) источников воспроизводства основного капитала;

- систему показателей бухгалтерской финансовой отчетности об объектах основного капитала и источниках его воспроизводства;
- модели использования информации бухгалтерской отчетности для целей стратегического учета, анализа и принятия управленческих решений [9].

Чухахина Н.И. проанализировала исторические этапы изменения функциональности информационных систем и указала, что после 2000 г. основными функциями информационных систем являются учет, контроль, анализ, планирование, прогнозирование, принятие решений [11].

Кузьмина М.С. под системой учетно-аналитической информации для принятия решений пользователями понимает совокупность учетных регламентов, процессов и процедур, основанную на конвергенции информационных ресурсов различных учетных подсистем, в которой осуществляется фильтрация экономической информации с целью получения ее отдельных разрезов в рамках пользовательских границ запрашиваемых показателей. Целью создания такой системы является учетно-аналитическая информация является генерирование и информационное моделирование данных, получаемых в различных подсистемах учета и анализа, их синтез и анализ на основе концептуальных требований, предъявляемых к отчетности хозяйствующих субъектов и подготовка отчетов в разных форматах – отчетности многоцелевого назначения (сформированной в соответствии с общими запросами пользователей) и отчетности по запросам (сформированной в соответствии со специфическими запросами отдельных пользователей). При этом в связи с возрастающими запросами пользователей к количественным и качественным характеристикам отчетности, расширению спектра финансовых и нефинансовых показателей в пояснениях к отчетности, информационная модель, помимо учетной информации, должна включать нормативную, плановую, правовую, оценочную, аналитическую и статистическую [4].

По нашему мнению, система учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления коммерческими организациями представляет собой интегрированный комплекс связанных между собой данных о создании экономической стоимости и методов (процедур) их обработки, представления и анализа, нацеленный на оказание помощи менеджерам в принятии разнообразных управленческих решений, формулировании и исполнении стоимостно-ориентированной стратегии, управлении результативностью и, в конечном итоге, будущим организации. Руководящей идеей сформированного определения является стремление интегрировать данные с обрабатываемыми эти данные процедурами и на этой основе создать единое целое – систему учетно-аналитического обеспечения. При этом вместо во многом случайного, механического объединения в системе различных процедур и данных, акцент делается на причинно-следственные связи между отдельными данными и общей целью создания экономической стоимости, а также на соответствие между данными и процедурами их обработки, представления и анализа. В результате правильно сконструированная система будет во многом самодостаточна, так как в ней есть все необходимые данные, механизмы работы с этими данными и общая цель работы.

Комплекс данных, циркулирующих в системе учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления, включает в себя обычные финансовые

данные бухгалтерского учета о затратах, результатах и задействованном капитале, а также дополнительные данные стратегического характера о создаваемой экономической стоимости, драйверах стоимости, стратегических инициативах, заложенных в них допущениях, сильных сторонах организации и т.д. Все эти данные должны быть взаимосвязаны между собой. В основу взаимосвязи закладываются причинно-следственные зависимости между величиной создаваемой экономической стоимости, драйверами и показателями результатов, принятыми допущениями, стратегическими инициативами, требованиями заинтересованных сторон, рыночными возможностями, сильными сторонами организации и т.п. Источником причинно-следственных зависимостей может служить содержание применяемой в организации модели оценки создаваемой стоимости и соответствующего подхода к стоимостно-ориентированному управлению.

Система учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления призвана оказывать экспертное содействие менеджерам в формулировании и исполнении стоимостно-ориентированной стратегии путем формирования и представления информации, необходимой для оценки величины создаваемой стоимости, принятия разнообразных управленческих решений, управления результативностью и, в конечном итоге, управления будущим организации. Для достижения этих целей и выполнения своего предназначения система учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления выполняет обобщенные функции учета, формирования и представления отчетности, анализа и контроля создаваемой стоимости. Эти функции образуют учетный контур, контур отчетности и аналитический контур системы учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления.

В соответствии с потребностями стоимостно-ориентированного управления в учетно-аналитической информации в рамках учетного контура могут быть выделены функции формирования исходной базовой учетной информации для оценки создаваемой стоимости (эту функцию может исполнять актуарный учет), формиро-

вания учетной информации о драйверах стоимости и о затратах и результатах по процессам создания стоимости (эту функцию могут исполнять системы учета **ABC** и **TDABC**), а также функция обеспечения ориентации на потребителей в бухгалтерском учете. В рамках контура отчетности могут быть выделены функции подготовки и представления актуарной финансовой отчетности, отчетности об устойчивом развитии, а также интегрированной управленческой отчетности (внутренней отчетности о показателях драйверов и результатов создания экономической стоимости). В рамках аналитического контура могут быть выделены функции анализа стратегических проектов и допущений стоимостно-ориентированного развития организации, анализа факторов и драйверов стоимости и оценки стоимости организации. Архитектоника функций системы учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления представлена на рис. 3.

Для обеспечения возможности реализации функций системы учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления необходимо внедрить специальную систему бухгалтерских счетов актуарного учета, предназначенных для отражения информации о будущем состоянии и движении объектов учета предлагается выделить счета экономических ресурсов и требований на них (счета операционных и финансовых активов и обязательств, а также счета учета собственного капитала), счета совокупного финансового результата (счета результатов операционной и финансовой деятельности), счет свободного денежного потока, счета экономической стоимости (счета экономической стоимости чистых операционных активов, чистых финансовых обязательств (активов), собственного капитала), забалансовые счета учета эколого-социальных аспектов деятельности организаций, а также забалансовые счета учета рисков. Отражение информации по этим счетам предлагается производить при помощи простой, двойной и дескриптивной записи (табл. 2).

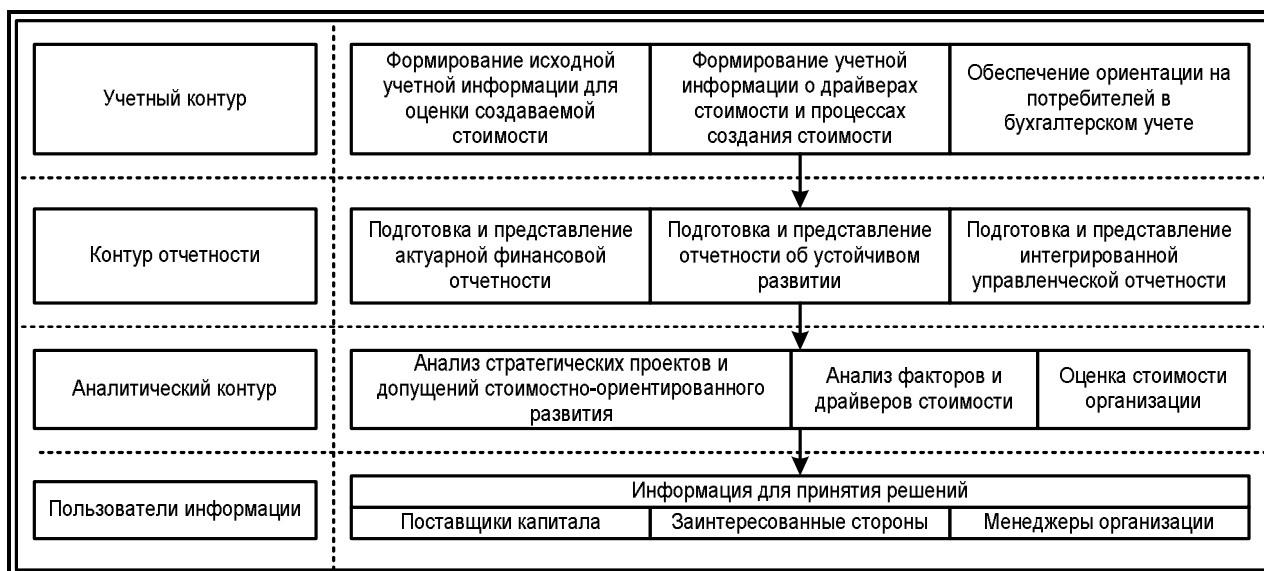


Рис. 3. Архитектоника функций системы учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления

Таблица 2

СИСТЕМА БУХГАЛТЕРСКИХ СЧЕТОВ АКТУАРНОГО УЧЕТА

Модуль	Раздел	Секция	Подгруппы счетов	Счета	Порядок отражения информации	Соответствие отчетности	Определение результата
Счета экономических ресурсов и требований на них	Операционная деятельность	Чистые операционные активы	Операционные активы	Операционные денежные средства, дебиторская задолженность, товарно-материальные запасы, основные средства, нематериальные активы и т.п.	Простая запись на основе прогноза драйверов стоимости с отражением данных по двум периодам: прогнозному (с разбивкой по годам) и постпрогнозному. Двойная запись при наличии детального бизнес-плана	Актуарный бухгалтерский баланс	Чистые операционные активы - Чистые финансовые обязательства = Результат
			Операционные обязательства	Кредиторская задолженность, налоги к уплате и т.п.			
	Финансовая деятельность	Чистые финансовые обязательства (активы)	Финансовые активы	Финансовые вложения в денежные средства и их эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения, долгосрочные вложения, имеющиеся в наличии для продажи и т.п.			
			Финансовые обязательства	Задолженность по кредитам и займам, обязательства по договорам лизинга, привилегированные акции и т.п.			
		Собственный капитал	-	Счета учета собственного капитала			
Счета совокупного финансового результата	Операционная деятельность	Операционная прибыль (убыток)	Операционные доходы	Результат по операционной деятельности	Простая запись на основе прогноза драйверов стоимости с отражением данных по двум периодам: прогнозному и постпрогнозному. Двойная запись при наличии детального бизнес-плана	Актуарный отчет о совокупной прибыли	Операционная прибыль - Чистый финансовый расход = Совокупный финансовый результат
			Операционные расходы	Результат по операционной деятельности			
	Финансовая деятельность	Чистый финансовый расход (доход)	Финансовые доходы	Результат по финансовой деятельности			
			Финансовые расходы	Результат по финансовой деятельности			
Счета свободного денежного потока	Операционная деятельность	Свободный денежный поток с позиции операционной деятельности	-	Свободный денежный поток	Простая запись исходя из взаимосвязи счетов, основанной на формуле расчета величины свободного денежного потока	Актуарный отчет о движении денежных средств (актуарный баланс движения денежных средств)	ОП - ДЧОА = Результат
	Финансовая деятельность	Свободный денежный поток с позиции финансовой деятельности	-	Свободный денежный поток			
Счета экономической стоимости	Операционная деятельность	Экономическая стоимость чистых операционных активов	-	Экономическая стоимость чистых операционных активов	Простая запись исходя из взаимосвязи счетов, основанной на модели актуарного оценивания стоимости организации	Актуарный баланс экономической стоимости организации	В зависимости от модели оценки: а) $V_{\text{ЧОА}} - V_{\text{ЧФО}} = \text{Результат}$, или б) $V_{\text{СК}} + V_{\text{ЧФО}} = \text{Результат}$
	Финансовая деятельность	Экономическая стоимость чистых финансовых обязательств (активов)	-	Экономическая стоимость чистых финансовых обязательств (активов)			
		Экономическая стоимость собственного капитала	-	Экономическая стоимость собственного капитала			
Забалансовые счета учета эколого-социальных аспектов деятельности организаций	По группам заинтересованных сторон	По аспектам социальной ответственности (права человека, трудовые практики, окружающая среда и т.п.)	Требования и ожидания заинтересованных сторон	Требования, интересы, ожидания заинтересованных сторон	Дескриптивная запись	Отчет об устойчивом развитии	Требования и ожидания заинтересованных сторон = Реакция организации
			Реакция организации	Стратегия, подходы менеджмента, показатели результативности, риски, возможности			
Забалансовые счета учета рисков	По видам рисков	-	Содержание и оценка рисков	Содержание, факторы, обстоятельства, количественные показатели рисков	Дескриптивная запись	Раздел в годовом отчете	Риски, связанные с деятельностью организации = Реакция организации
		-	Реакция организации	Стратегия, подходы менеджмента, регулирование рисков			

Основным объектом системы учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления, по нашему мнению, является стратегический стоимостно-ориентированный проект, который представляет собой замысел совокупности связанных между собой последовательных действий и бизнес-процессов по созданию экономической стоимости путем разработки, изготовления и доставки определенным группам потребителей уникального бизнес-предложения в условиях ограничений по ресурсам, временным рамкам (например, минимальному сроку окупаемости) и уровню риска. В целях реализации концепции стоимостно-ориентированного управления по каждому проекту нужно производить обобщение затрат, результатов, задействованного капитала и оценку величины создаваемой стоимости. Для этого в бухгалтерском учете необходимо, прежде всего, обеспечить возможность группировки и обобщения затрат и результатов по отдельным бизнес-процессам и потребителям.

По каждому стратегическому стоимостно-ориентированному проекту в управленческой бухгалтерии целесообразно открыть специальное дело – проект создания стоимости, в котором будет фиксироваться, накапливаться и обновляться учетно-аналитическая информация по следующим разделам: бизнес-предложение, данные бухгалтерского учета (затраты, результаты, задействованный капитал), оценка экономической стоимости, драйверы стоимости, допущения, истинное имущество (нематериальные ресурсы, не отражаемые в бухгалтерском учете, а также сильные стороны организации), стратегия и стратегические инициативы, заинтересованные стороны, процедуры взаимодействия с заинтересованными сторонами, план-график работ.

По каждому разделу проекта создания стоимости необходимо предусмотреть специальные регистры управленческого учета (ведомости, расчеты, регистрационные журналы, справки, описания инициатив и процедур и т.п.), в которых будет отражаться фактическая, плановая, прогнозная, оценочная, правовая, аналитическая, отраслевая, статистическая и иная информация об объектах раздела. Информация, приводимая в этих регистрах и обобщаемая в проекте создания стоимости, должна раскрывать причинно-следственные связи между вкладываемыми ресурсами, предпринимаемыми усилиями, реализацией допущений, динамикой драйверов стоимости и получаемыми результатами по созданию стоимости. При этом информация о показателях деятельности, драйверах стоимости и показателях результативности организации в проекте создания стоимости интегрируется с информацией о предпринимаемых усилиях по воздействию на уровни этих показателей и драйверов (то есть, с информацией о стратегических инициативах, процедурах взаимодействия с заинтересованными сторонами, плане-графике работ и т.п.). Это позволяет детально проработать проект создания стоимости исходя из содержания модели оценки создаваемой стоимости и соответствующего подхода к стоимостно-ориентированному управлению.

В целом, предлагаемая система учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления нацелена на комплексное формирование и представление информации о создаваемой экономической стоимости для управления результативностью бизнес-процессов, проектов создания стоимости и всей организации. Реализация этой системы позволит существенно повы-

сить эффективность процессов разработки и исполнения стоимостно-ориентированной стратегии, процессов и процедур стоимостно-ориентированного управления и, в конечном итоге, эффективность управления будущим организацией.

Литература

1. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: система, модели и показатели измерения ценности [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Д.Л. Волков. – СПб., 2007. – 46 с.
2. Залевский В.А. Управленческая учетно-аналитическая система производственных затрат для целей стратегического менеджмента: теория и методология [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / В.А. Залевский. – Орел, 2009. – 50 с.
3. Зенкина И.В. Учетно-аналитическое обеспечение стратегического управления коммерческой организации [Текст] / И.В. Зенкина // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №2. – С. 290-293
4. Кузьмина М.С. Система учетно-аналитической информации для принятия управленческих решений пользователями отчетности (теория, методология, практика) [Текст]: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / М.С. Кузьмина. – М., 2009. – 49 с.
5. Мездрик Ю.В. Методология и организация учета и анализа оборотного капитала предприятий [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Ю.В. Мездрик. – Саратов, 2009. – 35 с.
6. Мельник М.В. Анализ и контроль в коммерческой организации [Текст] : учебник (полный курс MBA) / М.В. Мельник, В.В. Бердников. – М. : Эксмо, 2011. – 560 с.
7. Нидлз Б. Принципы бухгалтерского учета [Текст] / Б. Нидлз, Х. Андерсон, Д. Колдуэлл ; пер. с англ. ; под ред. Я.В. Соколова. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 496 с.
8. Пономарева Н.И. Методология формирования учетно-аналитических систем в строительных организациях [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Н.И. Пономарева. – М., 2009. – 50 с.
9. Проняева Л.И. Методология формирования учетно-аналитического обеспечения управления основным капиталом организаций АПК [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Л.И. Проняева. – Мичуринск, 2011. – 47 с.
10. Хан Д. ПИК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга [Текст] / Д. Хан, Х. Хунгенберг ; пер. с нем. ; под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
11. Чупахина Н.И. Методология управленческого учета в агрохолдингах [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Н.И. Чупахина. – М., 2010. – 47 с.
12. Шапорова О.А. Парадигмы управленческой учетно-аналитической системы оценочных показателей [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / О.А. Шапорова. – Ростов-на-Дону, 2010. – 49 с.
13. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия [Текст] / А.И. Шигаев. – М. : Юнити-Дана, 2008. – 351 с.
14. Ashton R.H. A review and analysis of value-creation models for value-based management / R.H. Ashton // Improving organizations and society. 3rd conference on performance measurement and management control. Nice, France, September 22-23, 2005. URL: <http://www.eiasm.org>
15. Beasley M.S. Strategic risk management: creating and protecting value / M.S. Beasley, M.L. Frigo // Strategic Finance. – 2007. – May. – P. 25-32.
16. Copeland T. Valuation: measuring and managing the value of companies / T. Copeland, T. Koller, J. Murrin. – 3rd ed. – McKinsey & Company, 2000. – 490 p.
17. Definition of management sccounting: statement on management accounting. – Institute of management accountants: Montvale, NJ, 2008. – 5 p.
18. Frigo M.L. Co-creating strategic risk-return management / M.L. Frigo, V. Ramaswamy // Strategic finance. – 2009. – May. – P. 25-33.

19. Frigo M.L. Strategic risk assessment: a first step for improving risk management and governance / M.L. Frigo, R.J. Anderson // Strategic finance. – 2009. – December. – P. 25-33.
20. Frigo M.L. What is return driven strategy? / M.L. Frigo, J. Litman // Strategic finance. – 2002. – February. – P. 11-13.
21. Frigo M.L. When strategy and ERM meet / M.L. Frigo // Strategic Finance. – 2008. – January. – P. 45-49.
22. Ittner C.D. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective / C.D. Ittner, D.F. Larcker // Journal of accounting and economics. – 2001. – December, Vol. 32. – P. 349-410.
23. Litman J. Genuine assets: building blocks of strategy and sustainable competitive advantage / J. Litman // Strategic finance. – 2000. – November. – P. 37-42.
24. Lynch R.L. Measure up! / R.L. Lynch, K.F. Cross. – 2nd ed. – Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1995. – 272 p.
25. Martin J.D. Value based management: the corporate response to the shareholder revolution / J.D. Martin, J.W. Petty. – Boston: Harvard business school press, 2000. – 249 p.
26. Revsine L. Financial reporting & analysis / L. Revsine, D.W. Collins, W.B. Johnson. – 3rd ed. – Prentice Hall, 2005. – 1070 p.
27. Starovic D. Maximising shareholder value: achieving clarity in decision-making. Technical report / D. Starovic, S. Cooper, M. Davis. – London: CIMA, 2004. – 29 p.
28. Young S.D. EVA and value based management: a practical guide to implementation / S.D. Young, S.F. O'Byrne. – McGraw-Hill, 2001. – 493 p.

Ключевые слова

Системы учетно-аналитического обеспечения управления; информационные системы; стоимостно-ориентированное управление; стоимость; проект создания стоимости.

Шигаев Антон Иванович

РЕЦЕНЗИЯ

Стоимостно-ориентированное управление имеет особую значимость для повышения эффективности деятельности коммерческих организаций в современных экономических условиях, характеризующихся существенным усилением роли финансовых институтов в привлечении необходимых для развития финансовых ресурсов и соответствующим возрастанием значения ориентации на создание экономической стоимости. Реализация концепции стоимостно-ориентированного управления во многом зависит от качества его информационного обеспечения, и, прежде всего, от возможностей учета и анализа. Поэтому представленная статья, в которой рассматривается содержание системы учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления, несомненно, является актуальной и значимой.

В представленной статье на основе анализа содержания основных подходов к стоимостно-ориентированному управлению коммерческими организациями определены современные тенденции формирования учетно-аналитической информации для управления, исходя из которых автор разработал и обосновал теоретико-методологические положения системы учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления.

Изложенный в статье материал характеризуется определенной научной новизной и может иметь большое практическое значение, а его распространение будет способствовать развитию новых подходов к информационному обеспечению управленческих процессов. Поэтому представленная статья рекомендуется для публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Ивашкевич В.Б., д.э.н., проф., зав. кафедрой управленческого учета и контроллинга ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт»

9.2. SYSTEM OF ACCOUNTING AND ANALYSIS FOR VALUE-BASED MANAGEMENT

A.I. Shigaev, Candidate of Economic Sciences,
Doctoral Student, School of Management Accounting
and Controlling

Kazan State Finance and Economics Institute

The article defines the meaning, object and functions of the system of accounting and analysis for value-based management based on the analysis of the content of main models, approaches and high-performance strategic initiatives in the management of value creation processes and the evaluation of the impact, which they impose on contemporary trends in the formation of accounting and analytical information for management.

Literature

1. D.L. Volkov. Theory of value-based management: system, models and ratios of value measurement: autoreferat of diss. ... doct. econ. sciences / D.L. Volkov. – SPb., 2007. – 46 p.
2. V.A. Zalevsky. Managerial accounting and analytical system of manufacturing costs for purposes of strategic management: theory and methodology: autoreferat of diss. ... doct. econ. sciences / V.A. Zalevsky. – Orel, 2009. – 50 p.
3. I.V. Zenkina. Accounting and analytical maintenance of strategic management of commercial organization / I.V. Zenkina // Audit and financial analysis. – 2009. – №2. – P. 290-293.
4. M.S. Kuzmina. System of accounting and analytical information for making managerial decisions by users of statements (theory, methodology, practice): autoreferat of diss. ... doct. econ. sciences / M.S. Kuzmina. – M., 2009. – 49 p.
5. U.V. Mezdrikov. Methodology and organization of accounting and analysis of current capital of enterprises: autoreferat of diss. ... doct. econ. sciences / U.V. Mezdrikov. – Saratov, 2009. – 35 p.
6. M.V. Melnik. Analysis and control in commercial organization: textbook (full course of MBA) / M.V. Melnik, V.V. Berdnikov. – M.: Eksmo, 2011. – 560 p.
7. B. Needles. Principles of accounting / B. Needles, H. Anderson, D. Caldwell; translation from English; edited by Y.V. Sokolov. – M.: Finance and statistics, 1996. – 496 p.
8. Ponomareva N.I. Methodology of formation of accounting and analytical systems in construction organizations: autoreferat of diss. ... doct. econ. sciences / N.I. Ponomareva. – M., 2009. – 50 p.
9. L.I. Pronyaeva. Methodology of formation of accounting and analytical systems for management of main capital of agricultural organizations: autoreferat of diss. ... doct. econ. sciences / L.I. Pronyaeva. – Michurinsk-naukograd RF, 2011. – 47 p.
10. Hahn D. PuK. Wertorientierte controllingkonzepte / D. Hahn, H. Hungenberg; translation from German; edited by L.G. Golovach, M.L. Lukashevich and others. – M.: Finance and statistics, 2005. – 928 p.
11. N.I. Chupahina. Methodology of management accounting in agricultural holdings: autoreferat of diss. ... doct. econ. sciences / N.I. Chupahina. – M., 2010. – 47 p.
12. O.A. Shaporova. Paradigms of managerial accounting and analytical system of estimates: autoreferat of diss. ... doct. econ. sciences / O.A. Shaporova. – Rostov-na-Donu, 2010. – 49 p.
13. A.I. Shigaev. Controlling of the strategy of the development of enterprise / A.I. Shigaev. – M.: Unity-Dana, 2008. – 351 p.
14. R.H. Ashton. A review and analysis of value-creation models for value-based management / R.H. Ashton // Improving organizations and society. 3rd conference on performance measurement and management control. Nice, France, September 22-23, 2005. URL: <http://www.eiasm.org>

15. M.S. Beasley. Strategic Risk Management: Creating and Protecting Value / M.S. Beasley, M.L. Frigo // *Strategic Finance*. – 2007. – May. – P. 25-32.
16. T. Copeland. Valuation: measuring and managing the value of companies / T. Copeland, T. Koller, J. Murrin. – 3rd ed. – McKinsey & Company, 2000. – 490 p.
17. Definition of Management Accounting: Statement on Management Accounting. – Institute of Management Accountants: Montvale, NJ, 2008. – 5 p.
18. M.L. Frigo. Co-creating strategic risk-return management / M.L. Frigo, V. Ramaswamy // *Strategic Finance*. – 2009. – May. – P. 25-33.
19. M.L. Frigo. Strategic risk assessment: a first step for improving risk management and governance / M.L. Frigo, R.J. Anderson // *Strategic Finance*. – 2009. – December. – P. 25-33.
20. M.L. Frigo. What is Return Driven Strategy? / M.L. Frigo, J. Litman // *Strategic Finance*. – 2002. – February. – P. 11-13.
21. M.L. Frigo. When strategy and ERM meet / M.L. Frigo // *Strategic Finance*. – 2008. – January. – P. 45-49.
22. C.D. Ittner. Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective / C.D. Ittner, D.F. Larcker // *Journal of Accounting and Economics*. – 2001. – December, Vol. 32. – P. 349-410.
23. J. Litman. Genuine Assets: Building Blocks of Strategy and Sustainable Competitive Advantage / J. Litman // *Strategic Finance*. – 2000. – November. – P. 37-42.
24. R.L. Lynch. Measure up! / R.L. Lynch, K.F. Cross. – 2nd ed. – Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1995. – 272 p.
25. J.D. Martin. Value based management: the corporate response to the shareholder revolution / J.D. Martin, J.W. Petty. – Boston: Harvard Business School Press, 2000. – 249 p.
26. L. Revsine. Financial reporting & analysis / L. Revsine, D.W. Collins, W.B. Johnson. – 3rd ed. – Prentice Hall, 2005. – 1070 p.
27. D. Starovic. Maximising shareholder value: achieving clarity in decision-making. Technical report / D. Starovic, S. Cooper, M. Davis. – London: CIMA, 2004. – 29 p.
28. S.D. Young. EVA and value based management: a practical guide to implementation / S.D. Young, S.F. O'Byrne. – McGraw-Hill, 2001. – 493 p.

Keywords

Managerial systems of accounting and analysis; information systems; value-based management; value, project of value creation.