

## 2.7. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТНО- АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИМ СУБЪЕКТОМ

Чепулянис А.В., аспирант, ассистент кафедры  
«Бухгалтерский учет и аудит»

*Уральский государственный экономический  
университет, г. Екатеринбург*

Стратегическое учетно-аналитическое обеспечение является одним из новых направлений развития информационной системы организации, которое ставит перед собой задачи по позиционированию компании во внешней среде и поиск скрытых резервов внутреннего потенциала для эффективного развития организации в будущем. В статье раскрываются следующие вопросы: место стратегического учетно-аналитического обеспечения в системе стратегического управления хозяйствующим субъектом, определение сущности, его целей и задач, систематизация современных концепций организации стратегического учетно-аналитического обеспечения. Также автором исследуется исторический аспект развития теории и методологии стратегического учета и анализа, которое позволит более глубоко понять значение стратегического анализа и учета в деятельности хозяйствующего субъекта.

Управление представляет собой целенаправленное воздействие субъекта (органа) управления на объект управления (управляемую систему) для приведения его в новое или поддержания в существующем состоянии.

С точки зрения информационного обеспечения, управление представляет собой информационный процесс, задачей которого является определение основных целей развития объекта управления, условия и пути их достижения на основе тщательного изучения и анализа информации о состоянии управляемого объекта, его связей, тенденций развития, научно-технических разработок.

Наиболее актуальной областью исследований в области теории менеджмента являются вопросы стратегического управления хозяйствующим субъектом. В научной литературе подходы к трактовке понятия «стратегическое управление» можно сгруппировать по трем направлениям.

1. Стратегическое управление как анализ окружения: акцентируется внимание на параметрах организационного окружения, его анализе и разработке на основе него комплекса мероприятий (М. Мескон, А. Роув, Д. Шендел и К. Хаттен).
2. Цели и средства стратегического управления, где определяются долгосрочные цели организации и пути их достижения [5, с. 142] (У. Глук и Л. Джаух; Дж. Пирс и Р. Робертсон, А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд, В. Маркова и С. Кузнецова).
3. Стратегическое управление есть управление стратегией. Здесь во главу угла ставит деятельность по реализации стратегии (И. Ансофф, Г. Джонсон и К. Скулз, О.С. Виханский).

В основе стратегического подхода к управлению лежит понятие «стратегия». Изначально понятие «стратегия» имело чисто военное значение. В переводе с древнегреческого языка «стратегия» означает искусство располагать войска и своевременно занимать вы-

годные позиции, сосредоточивать силы там, где они могут понадобиться во время столкновения с неприятелем [3, с. 6]. В основе стратегического управления в первую очередь лежит формирование и реализация стратегии компании, а также принятие эффективных стратегических решений.

Под стратегией компании мы понимаем тактический план, определяющий поведение компании на рынке, связанный с параметризацией всех показателей, затрагивающих все важнейшие аспекты развития и деятельности организации, а также пути позиционирования компании на рынке и выживания ее в условиях конкурентной борьбы.

Исходя из определения стратегии, под стратегическим управлением предлагаем понимать процесс управления деятельностью компании по заданным стратегическим параметрам, в соответствии с которыми происходит позиционирование компании, ее развитие, распределение ресурсов. Основной акцент данного направления менеджмента делается на достижение устойчивых конкурентных преимуществ в условиях все возрастающего динамизма развития и усложнения производства. Эффективность стратегического управления напрямую зависит от качественного выбора и расчета стратегических параметров, которые закладываются в стратегию компании. Процесс стратегического управления представлен на рис. 1.

Разработка стратегических управленческих решений – один из сложнейших и ответственных управленческих процессов. От его эффективности в значительной степени может зависеть успех бизнеса.

Стратегические решения, по нашему мнению, представляют собой комплексное задание стратегических параметров и целей развития и позиционирования компании в целом и ее основных направлений. Объектами стратегических решений могут быть: главные цели и задачи фирмы, конкретные стратегии и средства их реализации, пути достижения конкурентных преимуществ, конкурентная рыночная позиция. Данные решения принимаются в настоящее время и имеют долгосрочный характер реализации, а также обеспечивают достижение объектом управления желаемого параметрического состояния. Стратегические решения оказывают значительное влияние на все сферы деятельности предприятия, и зачастую имеют внешнюю направленность.

Стратегическим управленческим решениям присущи следующие свойства:

- носят директивный и контурный (предоставляют широкую свободу исполнителям в тактическом отношении) характер;
- имеют организационное (предписывающее) назначение;
- это решения незапрограммированные, т.е. они принимаются в новых, неординарных обстоятельствах;
- присуща комплексность;
- кардинальны: касаются основных проблем и направлений деятельности предприятия;
- имеют вероятностный характер (рискованы);
- их реализация требует привлечения значительных средств (финансовоемкие);
- по своей природе уникальные, инновационные, имеют творческий характер;
- ориентируются как на финансовые, так и нефинансовые показатели.

Принятие управленческих решений любого уровня как этап управленческого процесса проходит в информационном поле. Профессор С.А. Бороненкова выделяет следующие стадии принятия управленческих решений:

- анализ среды (внутренней и внешней), т.е. изучение исходного положения, сбор и передача информации о фактическом состоянии объекта управления (управляемой системы);

- обработка информации, подготовка и принятие решений. Данный этап предполагает всестороннюю обработку информации, сопоставление, выявление причин, разрабатываются возможные альтернативы вариантов;
- организация и осуществление решений, выдача команд объекту управления для устранения выявленных отклонений;
- контроль осуществления решений [2, с. 11].

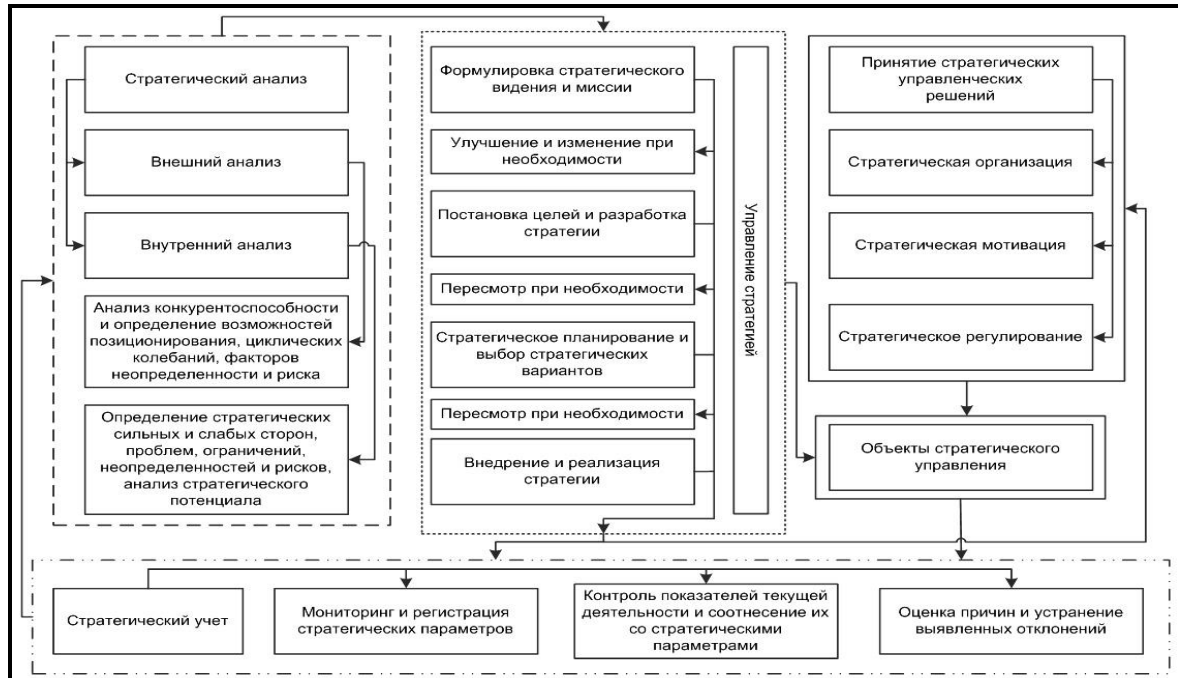


Рис. 1. Стратегическое управление

Принятие обоснованных и эффективных управленческих решений любого уровня невозможно без создания и эффективного функционирования системы финансово-экономической информации. Оптимальный объем информации определяется целями, в соответствии с которыми она генерируется, ранжируется, хранится, а также потенциальными возможностями ее использования для удовлетворения запросов различных субъектов. Основным критерием полезности информации является критерий ее качества конкретного круга пользователей. Качественная информация, по нашему мнению, должна отвечать следующим критериям:

- наиболее полное удовлетворение запросов пользователей;
- объективность отражения данных
- оперативность;
- вариабельность преобразования;
- рациональность (оптимальности объемов, доступности).

Учетно-аналитическое обеспечение является одним из важнейших элементов информационной системы управления. Оно выражается в накоплении информации, обеспечении ее сохранности для последующей оценки (анализа) влияния того или иного фактора или их совокупности на деятельность компании. Основная цель информационного обеспечения, заключается в извлечении выгоды из сложившейся ситуации или минимизация убытков, для чего руководство должно представлять, в каких условиях на данный момент

находится предприятие и каким образом ситуация будет развиваться в будущем [4, с. 16]. Принципиальная схема информационной базы учетно-аналитической системы изображена на рис. 2.



Рис. 2. Организация информационной базы учетно-аналитического обеспечения

Для стратегического управления необходима специфическая система учетно-аналитического обеспечения, которая была бы способна генерировать и предоставлять актуальную информацию о состоянии объектов стратегического управления, а также позволяла проанализировать изменение и отклонения от заданных стратегических параметров. Такими специ-

фическими блоками в системе учетно-аналитического обеспечения являются подсистемы стратегического учета и анализа, которые в комплексе образуют систему стратегического учетно-аналитического обеспечения (СУАО). Развитие методологии стратегического учетно-аналитического обеспечения имеет тесную связь с эволюцией теории стратегического управления. О необходимости разработки и инжиниринга си-

стемы СУАО начали говорить одновременно с появлением концепции стратегического управления. Стратегическое управление прошло сложный процесс эволюции и трансформации.

На каждой эволюционной стадии СУАО играло определенную роль, выполняло разные задачи и имело свои особенности (табл. 1).

Таблица 1

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ [1, С. 56]

Период	1950-е гг.	1960 – ранние 1970-е гг.	Поздние 1970 – середина 1980-х гг.	Поздние 1980 – 1990-е гг.	2000-е гг.
Преобладающая тема	Бюджетное планирование и контроль	Корпоративное планирование	Позиционирование	Конкурентное преимущество	Стратегическая и организационная инновация
Основные проблемы управления	Финансовый контроль	Расширение организаций в 60-х годах вело к усилению давления на организации со стороны внешней среды. Планирование роста, особенно диверсификация и портфельное планирование	Выбор отраслей и рынков. Позиционирование лидера на рынке	Фокусирование стратегии на источниках конкурентного преимущества. Развитие нового бизнеса	Согласование размера компании с гибкостью и способностью к реагированию
Особенности СУАО	Производственный и калькуляционный учет. Формирование концепции управленческого учета. Оценка (анализ) проектов и бюджетов	Выделение стратегического анализа как обеспечивающей подсистемы стратегического управления. В рамках корпоративного планирования. Официальное признание управленческого учета (1972 г.) как самостоятельного вида бухгалтерского учета	Усиление роли стратегического анализа в системе стратегического управления. Стратегический анализ как метод долгосрочного прогнозирования. Кризис теории традиционного управленческого учета	Развитие моделей стратегического анализа базирующихся на анализе конкуренции (конкурентный анализ) и стратегическом позиционировании. Выделение стратегического управленческого учета в самостоятельную подсистему УАО	Формирование единой системы стратегического учетно-аналитического обеспечения управления хозяйствующим субъектом. Интеграция СУАО в систему стратегического управления. Создание на предприятиях департаментов стратегических финансов

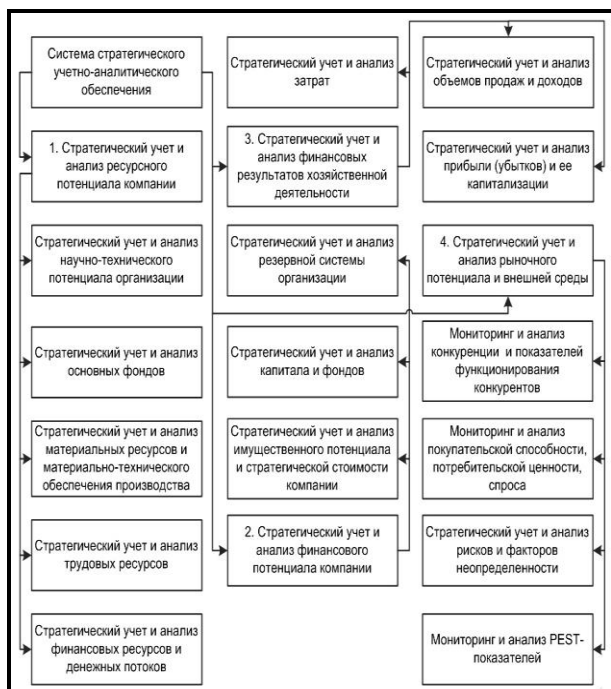


Рис. 3. Система стратегического учетно-аналитического обеспечения

Стратегический учет – это комплексная система, являющаяся элементом учетно-аналитического обеспечения управленческого процесса, осуществляющая формирование, систематизацию, анализ и представление информации финансового и нефинансового характера о состоянии внешней и внутренней среды компании для принятия перспективных и стратегических управленческих решений по позиционированию и развитию компании.

Стратегический анализ – это комплексная система, являющаяся элементом учетно-аналитического обеспечения стратегического управления, направленная на изучение экономических явлений и процессов с позиции будущего, позиционирования и развития организации и представляющая собой процесс оценки эффективности организации и прогресса в ее деятельности путем постоянного мониторинга внутренней и внешней среды компании, а также поиска и отбора оптимальных стратегических решений.

Таким образом, СУАО представляет собой информационную систему стратегического управления хозяйствующим субъектом, которая обеспечивает принятие обоснованных управленческих решений, связанных с развитием, позиционированием и поддержанием конкурентоспособности компании на рынке посредством постоянного мониторинга, анализа и осуществления контрольных действий информации финансового и нефинансового характера о состоянии

внутренней и внешней среды организации, учета и оценки рисков и факторов неопределенности при реализации стратегии компании. Целью СУАО является формирование, анализ и контроль информации о стратегических позициях организации, рисках развития информации с учетом изменений внешней и внутренней среды. Данная цель реализуется путем глубокого системного исследования факторов реального уровня развития бизнеса, имеющегося ресурсного потенциала и обоснования эффективных направлений их интеграции и развития для дости-

жения поставленных целей позиционирования и развития.

В связи с тем, что учетно-аналитические процедуры в системе стратегического управления хозяйствующим субъектом имеют как внутренний (учет и анализ внутреннего потенциала), так и внешний (учет и анализ внешнего окружения) характер, задачи стратегического учетно-аналитического обеспечения можно разделить на внутренние и внешние (табл. 2).

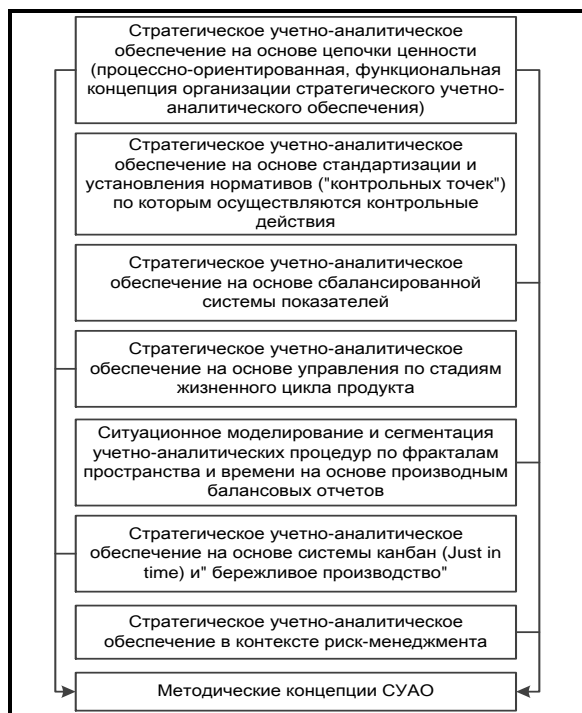
Таблица 2

**ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Задачи	Стратегический учет	Стратегический анализ
Внутренние	Разработка системы мониторинга обеспечения управления внутренней средой хозяйствующего субъекта (базируется на финансовых и нефинансовых показателях, используемых конкретной организацией). Она включает в себя: выбор показателей внутреннего мониторинга (финансовых и нефинансовых), построение стандартов хозяйственной деятельности и системы отчетных показателей по каждому из направлений хозяйственной деятельности, определение периодичности их формирования; анализ фактических показателей и сравнение их с целевыми, анализ выявленных отклонений и их причин; выработка мероприятий по улучшению финансовых и нефинансовых показателей	Оценка ресурсов и эффективности их использования: аудит ресурсов, использование ресурсов, контроль ресурсов
	Интеграция прогнозных, плановых, нормативных и фактических данных финансово-производственной деятельности и их исчисление в долгосрочной перспективе	Анализ результатов деятельности: прибыльности (рентабельности), объем продаж, анализ акционерной стоимости, оценка качество товара, анализ относительных затрат, способности и результаты работников, анализ товарного портфеля
	Информационное обеспечение разработки нескольких вариантов стратегии развития предприятия и выбора наиболее оптимального из них	Оценка потенциала формирования финансовых ресурсов предприятия
	Обеспечение сотрудников предприятия информацией для разработки и контроля исполнения поставленных стратегических задач	Оценка уровня эффективности инвестиций предприятия
	Обеспечивать контроль и оценку компетенции руководителей исполнительных органов управления	Анализ финансовой безопасности предприятия
	Оценку достижения оперативных и стратегических целей, финансового состояния и производственного потенциала предприятия	
	Стратегическое управление затратами и прибылью (безубыточностью)	Стратегический финансовый анализ и анализ качества финансовой деятельности предприятия
	Обеспечение прироста собственности и ее стратегического управления	Анализ цепочки ценностей
	–	Процедуры внутренней диагностики предприятия
	–	Анализ стратегических проблем компании
	–	Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз
	–	Обоснование стратегических планов и оценка ожидаемого их выполнения
	–	Структурирование целей организации
–	Анализ затратнообразующих факторов	
–	Сравнительный анализ ресурсного потенциала предприятия (в динамике)	
–	Подготовка аналитических материалов для принятия стратегических управленческих решений предприятия	
Внешние	Постановка системы мониторинга внешней макросреды. Она включает в себя определение круга интересующей внешней информации, необходимой для реализации выбранной стратегии	Анализ факторов внешней окружающей среды: анализ общей (дальней) окружающей среды – анализ технологической среды, экономической политики государства, анализ социополитической среды, демографическое измерение
	Определение методики сбора информации с использованием оптимальных каналов получения данных	Анализ специфической (ближней) окружающей среды: производственный прогноз, структурные сдвиги

Задачи	Стратегический учет	Стратегический анализ
	Разработка методики, анализ информации и ее доведение до всех заинтересованных внутренних и внешних пользователей	Анализ покупателей и их потребностей
	Стратегическое аудирование	Анализ конкурентов и позиций в конкуренции
	Учет факторов внешней среды, времени, капитала, доходности, риска и др.	Анализ стратегического позиционирования; конкурентный анализ
	Разработка политики ценообразования, в том числе стратегического	Анализ конкурентоспособности компании по ценам и издержкам
	Укрепление существующей конкурентной позиции (стратегическое позиционирование) и развитие конкурентных преимуществ предприятия	Анализ конкурентной устойчивости предприятия определение оптимального набора стратегических зон хозяйствования
	Обеспечивать контроль и оценку реального экономического состояния, в том числе показателей и уровня экономической безопасности предприятия в оперативном режиме, и принимать необходимые корректирующие решения	Оценка стратегической гибкости и уровня синергии: анализ стратегической уязвимости и гибкости фирмы, анализ уровня синергии
	Разработка системы сбалансированных показателей стратегического учета	–

Методический комплекс стратегического учетно-аналитического обеспечения зависит в первую очередь от выбранного подхода к стратегическому управлению. На рис. 4 показаны основные концептуальные направления развития методик стратегического учетно-аналитического обеспечения.



**Рис. 4. Методические концепции стратегического учетно-аналитического обеспечения**

Определяя содержание, предмет, цель, виды, методы стратегического учетно-аналитического обеспечения, следует отметить, что его роль в системе управления необходимо воспринимать как доминирующую не только в процедурах долгосрочного прогнозирования и планирования, но и как оценочную, координирующую, корректирующую при реализации непосредственных задач, способствующих выполнению миссии и стратегии конкретного хозяйствующего субъекта.

## Литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с. : ил.
2. Бороненкова С.А. Экономический анализ в управлении предприятием [Текст] / С.А. Бороненкова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 224 с. : ил.
3. Керимов В.Э. Стратегический учет [Текст] : учеб. пособие / В.Э. Керимов. – М. : Омега-Л, 2010. – 168 с.
4. Пласкова Н.С. Экономический анализ [Текст] / Н.С. Пласкова. – М. : ЭКСМО, 2010. – 704 с.
5. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / Артур А. Томпсон-мл., Дж. А. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.

## Ключевые слова

Стратегическое управление; стратегические управленческие решения; стратегическое учетно-аналитическое обеспечение; стратегия и тактика; стратегический учет; стратегический анализ; методические концепции стратегического учетно-аналитического обеспечения.

*Чепулянис Антон Владимирович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность проблемы. Результативность стратегического управления напрямую зависит от дееспособности информационного обеспечения при принятии управленческих решений. Стратегическое учетно-аналитическое обеспечение выступает наиболее эффективным инструментом. Поэтому изучение сущности и места стратегического учетно-аналитического обеспечения в системе управления хозяйствующего субъекта имеет особую актуальность. Актуальность работы также обусловлена необходимостью комплексного исследования вопросов учетно-аналитического обеспечения стратегического управления и выработки практических рекомендаций по разработке методического комплекса стратегического учетно-аналитического обеспечения.

Научная новизна и практическая значимость. В статье рассмотрены теоретические основы стратегического учетно-аналитического обеспечения, даны авторские определения понятий стратегия, стратегическое управление, стратегический учет, стратегический анализ, рассмотрена структура стратегического учетно-аналитического обеспечения, проведена систематизация методических комплексов стратегического учетно-аналитического обеспечения.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Крылов С.И., д.э.н., профессор, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина*