

## 9.4. УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Зенкина И.В., к.э.н., доцент кафедры анализа хозяйственной деятельности и прогнозирования

ГОУ ВПО Ростовский государственный экономический университет «РИНХ»

В статье обоснована необходимость развития методологических и методических основ учетно-аналитического обеспечения стратегического менеджмента. Отражено влияние специфики стратегического управления на его учетно-аналитическое обеспечение. Дан обзор основных подходов к трактовке понятия «стратегия», приведена авторская дефиниция этого понятия. Сформулированы характерные особенности учетно-аналитического обеспечения стратегического управления коммерческой организации. Показаны содержание и возможности стратегического учета и анализа в обеспечении устойчивого функционирования экономического субъекта. Предложены в рамках развития категориального и методического инструментария стратегического анализа индикаторы стратегического потенциала, стратегического климата и стратегической позиции организации.

В сложных условиях современного бизнеса неуклонно повышается роль и значение современных методов и механизмов стратегического управления организацией. Одной из наиболее актуальных проблем прикладного характера становится развитие методологических и методических основ учетно-аналитического обеспечения стратегического менеджмента. Это связано с тем, что для обоснования стратегически-ориентированных управленческих решений, качественной подготовки стратегических планов и сценариев развития бизнес-процессов на корпоративном уровне необходим надежный инструментарий, соответствующее специфике и уровню решаемых задач учетно-аналитическое обеспечение управления.

Исходным моментом определения влияния характера стратегического управления на его учетно-аналитическое обеспечение выступает исследование и современная интерпретация понятия «стратегия».

Существующие в настоящее время альтернативные подходы к определению стратегии развития организации можно условно дифференцировать на две группы:

- дескриптивные – описывающие стратегию как явление;
- конструктивные – реализующие попытку определения основных, сущностных характеристик стратегии.

Исследование эволюции понятия «стратегия» демонстрирует, что одним из первых ученых, давших ее определение в контексте стратегического управления, был профессор Гарвардской бизнес-школы А. Чандлер (1962 г.)<sup>1</sup>: «Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач организации, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей». В данном определении акцентированы три существенных компонента стратегии, в том числе идентификация основных долгосрочных целей, принятие курса действий, а также размещение ресурсов.

И. Ансофф трактует стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности<sup>2</sup>. Это определение

стратегии, несмотря на свою простоту и популярность, заслуживает критической оценки в силу слишком общего характера и, в частности, отсутствия конкретизации отличия стратегии от политики управления организацией.

По мнению Г. Минцберга, термин «стратегия» нельзя рассматривать в каком-то одном ключе; он включает пять компонентов («5 Р»):

- план – стратегия как план представляет собой комплекс программ действий по достижению долгосрочных целей, сформированных в соответствии с ситуацией;
- прием как тактический подход – стратегия должна ясно выражать цели и задачи развития организации, быть прозрачной для работников, но неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия – это отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли;
- поведенческая модель – стратегия как модель или образец рассматривает менталитет и устойчивый поведенческий топ-менеджмента как условие реализуемости стратегического плана;
- позиционирование – стратегия как позиция организации есть соотношение предприятия с внешней средой с точки зрения достижения конкурентных преимуществ по отношению к конкурирующим компаниям и нахождения компромиссных решений с партнерскими организациями;
- перспектива – стратегия как перспектива трактуется как концепция бизнеса организации, реализуемая на основе единого корпоративного понимания проблем и единых устойчивых моделей достижения общих целей<sup>3</sup>.

В издании М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента»<sup>4</sup> акцент в трактовке стратегии производится на планирование деятельности организации по достижению поставленных целей: «Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей».

По определению известного отечественного экономиста профессора Р.А. Фатхутдинова, «стратегия – программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности»<sup>5</sup>.

Другой известный эксперт в области стратегического менеджмента профессор И.Б. Гурков полагает, что корпоративная стратегия – система решений и действий, направленных на достижение долгосрочных целей организации<sup>6</sup>.

Таким образом в настоящее время отмечается многообразие подходов к интерпретации понятия «стратегия»; научный интерес к стратегическому менеджменту и стратегии развития компании очень высок, так как стратегия дает ориентиры будущего позиционирования организации.

Автором предлагается следующее уточненное определение стратегии. Стратегия – это долгосрочное всесторонне обоснованное и количественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, формы и источников ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также по-

<sup>3</sup> Минцберг Г. Школы стратегий: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 16.

<sup>4</sup> Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – С. 257.

<sup>5</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 8-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2007.

<sup>6</sup> Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2006. – С. 7.

<sup>1</sup> Приводится по: Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – С. 13.

<sup>2</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

зиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Ключевым аспектом в данном определении является акцент на необходимость формализации стратегии.

Стратегическое управление представляет собой установление целевых параметров состояния организации в долгосрочной перспективе и обеспечение реализации эффективных оперативно-тактических решений, направленных на достижение стратегических целей. При этом задачи эффективного стратегического менеджмента обуславливают необходимость декомпозиции стратегических целей в разрезе отдельных детализированных периодов, сегментов бизнеса и бизнес-единиц; а также интерпретацию стратегии на основе системы количественно заданных индикаторов, отражающих стратегические цели функционирования организации, и являющихся критериями оценки степени достижения этих целей. Решение этих вопросов находится в плоскости учетно-аналитического обеспечения стратегического менеджмента.

Учетно-аналитическое обеспечение стратегического управления представляет собой интегрированную систему стратегического учета и стратегического анализа, систематизирующую информацию для обоснования бизнес-стратегии, координации направлений стратегического развития предприятия, системной оценки эффективности реализации оперативно-тактических и стратегических управленческих решений.

Сущностью стратегического учета является информационное обеспечение принятия стратегически ориентированных управленческих решений. В этой связи, по нашему мнению, целесообразно рассматривать стратегический учет не как отдельное, принципиально новое направление учета, а как более совершенную и прогрессивную ступень развития управленческого учета в коммерческих организациях.

Стратегический управленческий учет не регламентируется государством, его организация, порядок и методы ведения должны определяться руководством предприятия, исходя из целей реализации приоритетных управленческих задач обеспечения стратегического развития и достижения стратегической устойчивости фирмы. Во взаимосвязи со стратегическим анализом он призван обеспечить формирование максимально полной информации для планирования конструктивной и адекватной конкретным условиям хозяйствования стратегии развития организации и оценки ее выполнения; для контроля рациональности текущей хозяйственной деятельности, оценки эффективности функционирования организации в целом и в разрезе отдельных детализированных периодов, стратегических бизнес-единиц, подразделений, видов деятельности, товарных групп, секторов и сегментов рынка; а также для своевременной корректировки хозяйственных процессов и обеспечения своевременного оптимизационного управленческого воздействия.

Таким образом, очевидно, что в современных условиях результаты корпоративного менеджмента не могут быть адекватно оценены на основе традиционной модели бухгалтерского учета и отчетности. Это обусловлено ретроспективным характером отражаемой информации, которая позволяет оценить свершившиеся хозяйственные процессы и явления, однако не учитывает и оставляет вне сферы рассмотрения результаты инвестиций в возможности и новые перспективы, создающие стоимость в будущем.

В связи с этим наиболее актуальной в настоящее время концепцией стратегического учета является концепция сбалансированной системы показателей (ССП).

Под сбалансированной системой показателей понимается система управления компанией, обеспечивающая планомерную реализацию ее стратегических планов, их интерпретацию на язык операционного управления и контроль над осуществлением стратегии на основе ключевых показателей деятельности организации.

Сбалансированная система показателей является инновационной схемой, которая, сохраняя основные финансовые параметры, включает в отчетность показатели стратегического развития компании, оценочные индикаторы будущей финансовой деятельности. При разработке сбалансированной системы показателей стратегия охватывает следующие направления:

- финансы;
- клиенты;
- бизнес-процессы;
- человеческий капитал.

Каждое направление формализуется в виде стратегических карт, содержащих информацию о задачах, индикаторах, целевых ориентирах и способах их достижения.

Стратегическая карта представляет собой диаграмму или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними. Это схема, применяемая для логичного и четкого изложения и разъяснения стратегии, преобразующая стратегию в конкретный план действий. Перевод стратегии на язык логических закономерностей, отражаемых в стратегической карте, позволяет каждой бизнес-единице и сотруднику организации получить четкое разъяснение сущности стратегии и задач по ее осуществлению. Пример построения стратегической карты приведен на рис. 1.

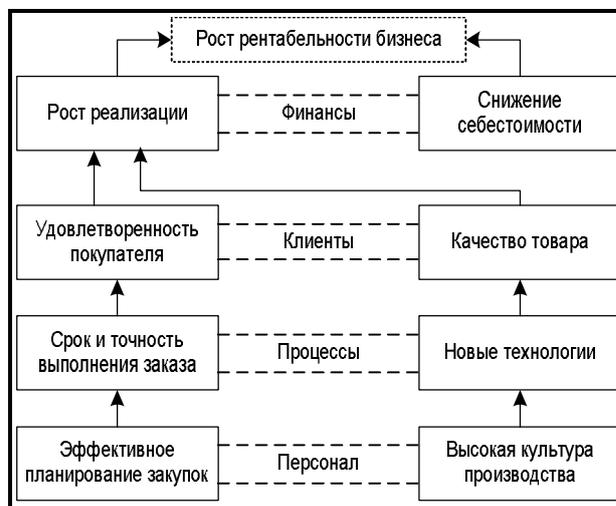


Рис 1. Стратегическая карта

Таким образом, процесс построения стратегической карты делает стратегию «прозрачной», а применение стратегической карты обеспечивает эффективность реализации стратегии организации.

Формирование в процессе учетно-аналитического обеспечения стратегического управления системы стратегических индикаторов предъявляет повышенные требования к информационной базе, предполагает использование финансовой и нефинансовой информации, учитыва-

ющей изменения как во внешней, так и во внутренней среде. Особого внимания заслуживают такие показатели:

- рыночная конъюнктура;
- сегментация рынка;
- конкурентоспособность продукции;
- степень реализации и уровень отдачи человеческого капитала;
- степень удовлетворенности покупателей продукцией компании.

Представляется целесообразным отметить, что если в текущем менеджменте экономическому анализу предшествует бухгалтерский учет, то в стратегическом менеджменте, по нашему мнению, происходит определенная трансформация управленческих функций.

Прежде всего стратегический анализ как «перспективная разведка будущего» тесно смыкается с прогнозированием и предшествует стратегическому учету, формированию прогнозной бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Наряду с этим стратегический анализ, определяемый автором как процесс системного исследования и оценки деятельности хозяйствующего субъекта в целях идентификации его текущей рыночной позиции и выявления перспективных путей развития, основывается на стратегическом учете, выступающем важным элементом его информационной базы.

Кроме того, стратегический анализ в качестве одной из приоритетных задач предполагает обоснование, оценку качества и эффективности реализации стратегии организации.

Из этого следует существенное повышение роли, значения стратегического анализа и расширение спектра решаемых им в современных условиях задач.

Стратегический анализ выступает основой стратегического планирования, базой разработки и обоснования управленческих решений с учетом приоритетов и долгосрочных ориентиров деятельности компании. В свою очередь анализ стратегии развития организации позволяет глубоко исследовать сущность и особенности вырабатываемого предприятием стратегического поведения.

Стратегический анализ призван расширить горизонты предвидения, создать возможности своевременной ответной реакции организации на изменения, происходящие во внешней среде: в социально-экономической, политической, научно-технической, инвестиционно-инновационной сферах.

Стратегический анализ выражается в процедуре поиска и отбора стратегических альтернатив. Важной целью стратегического анализа является нахождение в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть решающую роль в будущем, и прогнозирование на их основе показателей финансово-хозяйственной деятельности.

В рамках развития категориального аппарата и методического инструментария стратегического анализа в качестве его основополагающих индикаторов автором предлагаются:

- стратегический потенциал;
- стратегический климат;
- стратегическая позиция организации.

Стратегический потенциал – это мера способности и готовности организации выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной стратегической цели. Анализ стратегического потенциала компании производится в разрезе следующих укрупненных блоков внутренней бизнес-среды:

- продуктовый блок;
- функциональный блок (блок производственных функций и бизнес-процессов);
- ресурсный блок;
- организационный блок;
- блок управления.

Наряду с этим в качестве одного из ключевых компонентов анализа стратегического потенциала нами выделяется блок анализа стратегической финансовой устойчивости организации и прогнозирования возможностей ее утраты. Посредством развития стратегического потенциала осуществляется развитие организации, от его состояния зависит выбор и реализация корпоративной стратегии, в связи с чем анализ и оценка стратегического потенциала крайне важны.

Стратегический климат – это состояние внешней бизнес-среды, оказывающее влияние на достижение стратегической цели организации.

Стратегическая позиция определяется при совместном рассмотрении внутренней и внешней бизнес-среды, то есть стратегического потенциала и стратегического климата.

Особенности учетно-аналитического обеспечения стратегического управления, очевидно, проявляются в развитии методики и методического инструментария стратегического анализа. Совершенствование методики анализа в рамках стратегического менеджмента осуществляется путем интеграции традиционного комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности, а также маркетингового анализа, анализа инвестиционно-инновационной деятельности, прогнозирования, экономико-математического и стохастического моделирования и др. В стратегическом анализе применяется богатый арсенал методических инструментов и моделей, адекватных целям и особенностям стратегического корпоративного управления. В их числе:

- матрица «BCG»;
- матрица «GE/McKinsey»;
- модель «McKinsey/7S»;
- модель «Shell/DPM»;
- модель «Hofer/Schendel»;
- матрица «ADL/LC»;
- матрица A.T. Kearney;
- SWOT-анализ;
- CVP-анализ.

Важным компонентом учетно-аналитического обеспечения стратегического управления представляется применение Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) и методики анализа финансовой отчетности в соответствии с МСФО. Это связано с тем, что гармонизация отчетности российских компаний, ее интерпретация в формате международных стандартов, необходимом для бизнес-коммуникаций с иностранными инвесторами, очевидно, отражает стратегически-ориентированное позиционирование, соответствует целям стратегического развития коммерческой организации.

Таким образом учетно-аналитическое обеспечение стратегического управления характеризуется широким диапазоном особенностей, касающихся целевой функции, объектов, информационной базы, методического инструментария и аналитических процедур.

## Литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006.
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2006.
5. Каплан Р.С., Нортона Д.П. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию: Пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.
6. Каплан Р.С., Нортона Д.П. Организация, ориентированная на стратегию: Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
7. Ковалев В.В. Курс финансового менеджмента: Учебник. – М.: Велби, Проспект, 2008.
8. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997.
9. Минцберг Г. Школы стратегий: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
10. Стратегия: Как создавать и использовать эффективную стратегию / Кох Р. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.
11. Сизов В.С. Стратегическое управление воспроизводственным процессом. – М.: Экономист, 2004. – 238 с.
12. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 8-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2007.
14. Шеремет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ. – М.: ИНФРА-М, 2004.
15. Хорин А.Н. Стратегический анализ: Учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2006.

## Ключевые слова

Стратегия; стратегическое управление; стратегический учет; стратегический анализ; сбалансированная система показателей; стратегический потенциал; стратегический климат; стратегическая позиция.

*Зенкина Ирина Владимировна*

## РЕЦЕНЗИЯ

В современных условиях проблема совершенствования учетно-аналитического обеспечения стратегического управления очень актуальна. От ее решения непосредственно зависят эффективность функционирования и стратегическая устойчивость коммерческой организации в рыночной экономике. Однако в настоящее время стратегический учет и анализ характеризуются недостаточной разработкой теоретико-методологических основ, широким спектром спорных, нерешенных вопросов, неадекватным уровнем практического применения. В связи с этим поднятая И.В. Зенкиной проблематика актуальна и своевременна.

В статье И.В. Зенкиной обоснована роль стратегического учета и анализа в системе корпоративного управления. Исследована эволюция понятия «стратегия» и предложено уточненное автором определение стратегии с точки зрения современных подходов. Ключевым аспектом в данном определении является акцент на необходимость формализации стратегии организации.

В статье рассмотрены основные моменты одной из наиболее известных концепций стратегического учета – концепции сбалансированной системы показателей. Обосновано значение построения и применения стратегических карт для эффективной реализации стратегии.

На основе проведенного исследования И.В. Зенкиной сделан вывод о современной корректировке управленческих функций, повышении роли стратегического анализа. В статье приведено уточненное автором определение стратегического анализа, отражены его основные направления.

В рамках развития категориального аппарата и методического инструментария в качестве основополагающих индикаторов стратегического анализа И.В. Зенкиной предложены и раскрыты показатели стратегического потенциала, стратегического климата и стратегической позиции организации.

Таким образом, статья И.В. Зенкиной рассматривает актуальные проблемы совершенствования учетно-аналитического обеспечения

стратегического управления, отражает авторский подход и представляет определенный научно-практический интерес.

*Хахонова Н.Н., д.э.н., профессор кафедры «Бухгалтерский учет», директор учебно-методического центра РГЭУ «РИНХ»*

## 9.4. ACCOUNTING AND ANALYTICAL MAINTENANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMMERCIAL ORGANIZATION

I.V. Zenkina, Candidate of Sciences (Economic), Reader in Analysis of Business and Forecasting

*Rostov State Economic University, sub-faculty of the analysis of business and forecasting*

The article substantiates the necessity of the development of methodological and methodical bases of accounting and analytical maintenance of the strategic management. The report reflects the influence of the specific of the strategic management on its accounting and analytical maintenance. The author surveys the main approach to the interpretation of such notion as strategy, where the author herself gives her own treatment to this definition. The author formulates the peculiar features of accounting and analytical maintenance of strategic management of commercial organization. The article reveals the content and opportunities of the strategic accounting and analysis under conditions of maintenance of stable functioning of the economic subject. In frames of the development of categorical and methodical instruments of the strategic analysis, the author proposes the indicators of strategic potential, strategic climate and strategic position of an organization.

## Literature

1. D. Aaker. Strategic market management / Translated from English, edited by Kapturevsky J.N. – St. Petersburg: Piter, 2002. – 544 p.
2. I. Ansoff. Strategic management. – Moscow: Economica, 1989
3. V.A. Barinov, V.L. Kharchenko. Strategic management. – Moscow: Infra-M; 2006.
4. I.B. Gurkov. Strategy and structure of the corporation. – Moscow: Delo, 2006.
5. R.S. Caplan, D.P. Norton. Balanced index system of indicators. From strategy to action. – second edition, revised and updated / Translated from English. – Moscow: Olymp-Business, 2006.
6. R.S. Caplan, D.P. Norton. Organization, directed towards the strategy. How to succeed in new business area dealing with the balanced system of indicators / Translated from English. – Moscow: Olymp-Business, 2007.
7. V.V. Kovalev. Lectures on financial management. – Moscow: Velby, Prospect, 2008.
8. M.H. Meskon. Bases of management / M.H. Meskon, M. Albert, F. Hedoury. – Moscow: Delo, 1997.
9. G. Minzberg. Strategy schools. / Translated from English, edited by Kapturevsky J.N. – St. Petersburg: Piter, 2001.
10. Strategy. How to create and use the effective strategy. Second edition / Kokh R. – St. Petersburg: Piter, 2003. – 320 p.
11. V.S. Sizov. Strategic management of the reproduction process. – Moscow: Economist; 2004. – 238 p.
12. Strategic management / Edited by A.N. Petrova – St. Petersburg: Piter, 2005. – 496 p.
13. R.A. Fatkhutdinov. Strategic management. Eighth edition, revised and updated. – Moscow: Delo, 2007.
14. A.D. Sheremet, A.F. Ionova. Finances of enterprises management and analysis. – Moscow: Infra-M; 2004.
15. A.N. Khorin. Strategic analysis / A.N. Khorin, V. Kerimov. – Moscow: Eksmo, 2006.