

V. GIZATULLINA, PhD, Professor

N. ZDANOVSKAYA

V. GIZATULLINA

Belarusian State University of Transport

## **CURRENT STATE AND DEVELOPMENT OF CALCULATION ACCOUNT IN THE RAILWAY TRANSPORT SYSTEM**

An estimation of the state of accounting on the Belarusian Railway and its subdivisions is given; shows the historical path passed by the process of calculating cost indicators and its importance in economic work; specified and outlined the main directions and need for the development of cost accounting.

Получено 01.02.2017

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 10. Гомель, 2017**

---

УДК 005;658.5

*Т. О. ЗАДОРЖНИЮК*

*Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины*

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УЧЁТНО-АНАЛИТИЧЕСКОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Рассмотрено понятие стратегической управленческой учётно-аналитической системы, а также её компонентов: стратегического учёта и отчётности, стратегического анализа, стратегического контроля. Проведен сравнительный анализ данных понятий, определены основные цели и задачи перечисленных подсистем, раскрыта их сущность.

Сегодня управленческая информация превратилась в стратегический ресурс, от которого во многом зависит конкурентоспособность организации. При этом особое значение имеет способность выделить информацию стратегического характера, необходимую для принятия руководством организации стратегических управленческих решений.

Стратегическая управленческая информация формируется в стратегической учётно-аналитической системе, создание которой связано с выживанием и дальнейшим развитием организации в долгосрочной перспективе [1].

Стратегическая учётно-аналитическая система, занимая ключевую позицию в системе стратегического управления организацией, включает в себя

три основные подсистемы: стратегический учёт и отчётность, анализ и контроль (рисунок 1).



Рисунок 1 – Стратегическая управленческая учётно-аналитическая система и её место в системе стратегического управления организацией

Опираясь на приведённый рисунок, дадим характеристику каждой из подсистем стратегической управленческой учётно-аналитической системы.

Официальная терминология Европейского института профессиональных бухгалтеров по управленческому учёту определяет стратегический учёт как форму управленческого учёта, при которой основной акцент делается на информации, связанной с внешними факторами, влияющими на организацию. Однако наряду с этим надлежащее внимание уделяется и внутренней информации [2].

К. Уорд считает, что стратегический учёт призван быть подсистемой обоснования управленческих решений, должен обеспечить необходимой информацией менеджеров организации, ответственных за принятие стратегических решений [3].

По мнению А. В. Глущенко и Э. Н. Самедовой, стратегический учёт направлен на предоставление высшему руководству оценочной информации о внешнем окружении с целью поиска и использования внутренних возможностей достижения устойчивой конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе [4].

О. Н. Николаева и О. В. Алексеева определяют стратегический учёт как комплексное направление управленческого учёта, ориентированное на принятие стратегических решений, в рамках которого предполагается тщательный анализ внешней бизнес-среды, где организация осуществляет свою деятельность [5].

Таким образом, на основании приведённых определений можно сделать вывод, что стратегический учёт является компонентом управленческой учётно-аналитической системы, снабжающим менеджмент организации информацией о внешней и внутренней среде её функционирования на долгосрочную перспективу.

Основной целью стратегического учёта, по мнению К. Друри, является формирование информации о стратегических позициях организации, направлениях развития и рисках с учётом изменений внешней и внутренней среды [6].

Среди главных задач стратегического учёта А. Дж. Стрикленд выделяет:

- сбор стратегической информации, её обработку и подготовку для принятия управленческих решений;
- обеспечение контроля за принятием управленческих решений, изучение результатов, достигнутых в ходе их реализации, а также их последствий;
- видоизменение бизнес-связей внутри организации;
- построение и наладку в организации системы управления, адекватной любым изменениям, происходящим во внешней и внутренней среде;
- обеспечение качественной информацией процесса достижения организацией стратегических целей и реализации стратегии [7].

Ключевые характеристики стратегического учёта наиболее полно описаны в работе К. Уорда «Стратегический учёт» и включают в себя:

- восполнение пробелов, которые могут возникнуть в процессе передачи информации;
- поддержку при принятии и исполнении стратегических решений;
- выбор подходящих финансовых и нефинансовых показателей эффективности деятельности организации;
- предоставление менеджерам существенной информации;
- отражение в учёте современных тенденций [3].

В настоящее время широкое распространение на Западе в крупных коммерческих организациях получает стратегическая отчётность. Как правило, она включает в себя отчётность о стоимости, рисках, физическом и финансовом капитале, о финансовых результатах и бизнес-перспективах [1].

Таким образом, стратегический учёт и отчётность создают необходимые условия и генерируют информацию для стратегического анализа, то есть осуществляют его информационное обеспечение.

В современных экономических условиях, которые способны оказать существенное влияние на будущую эффективность деятельности организации, особенно важно, чтобы процесс принятия управленческих решений опирался на результат стратегического анализа [7].

Определения понятия «Стратегический анализ» с точек зрения различных авторов представлены в таблице 1 [8].

Таблица 1 – Определение понятия «Стратегический анализ» с точки зрения различных авторов

Авторы	Содержание понятия «Стратегический анализ»
И. В. Алексеева	Анализ и обоснование стратегии развития организации на основе показателей систем бюджетирования, прогнозирования, программирования, моделирования
Х. Виссема	Проведение конкурентного анализа, внешнего и внутреннего анализа, а также анализа портфеля бизнеса
М. А. Вахрушина, Г. В. Савицкая	Вид комплексного анализа хозяйственной деятельности, изучающий экономические явления и процессы с позиции будущего, то есть перспективы их развития
Б. И. Майданчик, М. В. Мельник	Анализ и обоснование стратегии развития организации на базе аналитико-прогностического обеспечения (сопровождения)
Н. С. Пласкова	Формализованное системное представление стратегических финансово-экономических и иных бизнес-целей, способствующих максимизации рыночной стоимости организации на основе комплексного изучения сложившегося и будущего характера воздействия внешних и внутренних факторов на результативность
А. Д. Шерemet	Стратегический анализ является составляющей частью стратегического планирования

Исходя из различных мнений учёных можно сделать вывод, что стратегический анализ является подсистемой стратегической управленческой учётно-аналитической системы, направленной на изучение экономических процессов и явлений с точки зрения развития организации и позволяющей оценить внешнюю и внутреннюю среду, эффективность вариантов, поиска и отбора наилучших управленческих решений.

Цель стратегического анализа состоит в обосновании выбора эффективных способов реализации стратегии организации в целом и сегментов её бизнеса в частности. Данная цель реализуется путём глубокого системного исследования факторов реального уровня развития бизнеса, имеющегося ресурсного потенциала и обоснования эффективных направлений их интеграции для достижения поставленных целей [8].

Стратегический анализ в зависимости от направлений можно разделить на внешний и внутренний, что схематично представлено на рисунке 2 [8]. К тому же каждой области стратегического учёта соответствует блок стратегического анализа: собственности, затрат, прибыли, денежных потоков и так далее.



Рисунок 2 – Направления стратегического анализа

Стратегический учёт и анализ формируют информацию, направленную на идентификацию появившихся возможностей, что обеспечивает чёткое видение направлений деятельности и гибкость, необходимые, чтобы воспользоваться этими возможностями. Результаты работы организации на основании данных стратегического учёта и анализа сводятся в стратегической отчётности. Полученная таким образом отчётность является источником информации для обоснования и принятия стратегических управленческих решений с учётом сложившейся в отчётном периоде ситуации во внешней и внутренней среде.

После проведения стратегического учёта и анализа руководство организации обеспечено всей необходимой информацией и начинается стратегический контроль. В результате стратегического контроля достижения или недостижения ключевых стратегических показателей руководство получает целостную картину реализации стратегии организации.

Согласно мнению Е. Н. Жаворонковой, стратегический контроль представляет собой последовательность выполнения ряда управленческих функций и задач, совместная реализация которых направлена на достижение стратегических целей и рост ценностей для организации.

По мнению Ю. А. Маленкова, стратегический контроль – это анализ желаемых и достигнутых организацией результатов, осуществление корректировочных действий (мониторинг разработки и реализации стратегии, оценка исполнения конкретных мероприятий).

С. А. Попов определяет стратегический контроль как систему сбора и обработки информации о реализации стратегии, заданной заранее в стратегических планах или программах, выявления отклонений, анализа их причин, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии [5].

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегический контроль представляет собой подсистему стратегической управленческой учётно-аналитической системы, которая основывается на подсистемах стратегического учёта, отчётности и стратегического анализа, создаётся для формирования стратегической информации о состоянии и результатах функционирования организации с целью проверки и корректировки процессов её развития.

Стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или нет работает организация. Его основной целью является выявление того, приведёт ли реализация стратегии к достижению поставленных стратегических целей.

Для того чтобы стратегический контроль был эффективен, он должен удовлетворять ряду требований:

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- должно быть известно время получения информации и время, к которому она относится [8].

Сущность стратегического контроля позволяет выделить его основные особенности:

- многоаспектность стратегии обуславливает необходимость контроля процесса реализации многих стратегических управленческих решений;
- установленные качественные стратегические цели организации усложняют процессы определения достигнутых результатов и выявления степени их достижения;
- периодичность осуществления стратегического контроля обусловлена сроком реализации стратегии.

На каждой стадии стратегического управления выделяют три вида стратегического контроля.

Первый – контроль реализации – наиболее важный вид стратегического контроля, который призван обеспечить координацию процессов реализации стратегии и выявить необходимость внесения изменений в стратегию исходя из уже достигнутых результатов её реализации.

Второй вид – контроль предпосылок (исходных условий) – предполагает контроль постоянных изменений внешней и внутренней среды организации, приспособление к которым требует корректировки стратегии организации.

Третий вид – система раннего предупреждения, которая предполагает непрерывное стратегическое наблюдение за факторами внешней и внутренней среды организации.

Эти виды стратегического контроля отличаются по ряду признаков: целям, механизму и процедурам реализации, степени фокусирования, источникам информации, организационному обеспечению.

Осуществлять стратегический контроль – означает, с одной стороны, устанавливать показатели контроля, измерять их фактический уровень, рассчитывать отклонения от установленных значений; с другой стороны – отслеживать ход выполнения принятых стратегических управленческих решений и оценивать их результаты. Отсутствие системы контроля и, как следствие, обратной связи может привести организацию к кризисной ситуации [9].

Стратегический контроль необходим для того, чтобы замкнуть цикл стратегического управления. Руководители, применяющие правильный подход к оценке результатов реализации стратегии, после завершения мероприятий по стратегическому контролю переходят на новый уровень осознания бизнеса и условий его ведения, формируя более широкий взгляд на перспективы развития организации и получая новые объекты для управления.

Подводя итог, отметим, что стратегическая управленческая учётно-аналитическая система организации – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных подсистем стратегического учёта и отчётности, анализа и контроля, позволяющих осуществлять учётно-аналитическое обеспечение стратегического управления организацией.

Учётно-аналитическое обеспечение стратегического управления организацией, в свою очередь, представляет интегрированную совокупность приёмов, способов, действий, используемых и реализуемых в подсистемах стратегического учёта и отчётности, анализа и контроля, условий, способствующих формированию релевантной информации и обеспечивающих учётное и аналитическое сопровождение процесса принятия и мониторинг хода выполнения стратегических управленческих решений и их корректировку.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Хорин, А. Н. Стратегический анализ : учеб. пособие / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экспо, 2009. – 480 с.

2 **Марков, А. Н.** Стратегический управленческий учёт и его функциональное назначение в рамках системы управления предприятием / А. Н. Марков // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 5. – С. 25–29.

3 **Уорд, К.** Стратегический управленческий учёт / К. Уорд. – М. : Олимп – Бизнес, 2002. – 251 с.

4 **Глушенко, А. В.** Концептуальные основы управленческого учёта / А. В. Глушенко, Э. Н. Самедова // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2012. – № 2 (21). – С. 181–187.

5 **Николаева, О. Е.** Стратегический управленческий учёт / О. Е. Николаева, О. В. Алексеева. – 2-е изд. – М. : ЛКИ, 2008. – 304 с.

6 **Друри, К.** Управленческий и производственный учёт. Вводный курс : учеб. : пер. с англ. / К. Друри. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 735 с.

7 **Томпсон, А. А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учеб. : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

8 **Цыганова, И. Ю.** Стратегическая управленческая учётно-аналитическая система : строение и необходимость создания / И. Ю. Цыганова // Международный бухгалтерский учёт. – 2013. – № 40 (286). – С. 38–44.

9 **Петров, П. А.** Реализация функции контроля в рамках системы стратегического контроллинга на промышленном предприятии / П. А. Петров // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2011. – № 2. – С. 94–109.

*T. ZADOROZHNIUK*

*Gomel State University named after Francisk Scorina*

## **THEORETICAL APPROACHES TO ACCOUNTING AND ANALITICAL SUPPORT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION**

This article discusses the concept of accounting and analytical support of strategic management system, as well as its components: strategic accounting and reporting, strategic analysis, strategic control. Provides a comparative analysis of these concepts, the basic aims and objectives of these subsystems, disclosed their identity.

Получено 31.01.2017