

# **ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА ОБЛІКОВО- АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Н.Ю. Єршова*

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економічного аналізу та обліку,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

Для сучасних економічних суб'єктів, які функціонують в умовах підвищеної динамічності, складності, турбулентності зовнішнього середовища актуальною є проблема створення ефективного обліково-аналітичного забезпечення стратегій їх розвитку і управління. Серед праць зарубіжних вчених в галузі інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії розвитку підприємств слід відзначити роботи І. Ансоффа, Е. Аткинсона, В. Говіндараджана, П. Друкера, К. Друрі, Р. Каплана, Р. Коха, М. Портера, Б. Райана, А. Стрикленда, А. Томпсона, К. Уорда, Дж. Шанка та ін. Стратегічні аспекти функціонування інституційних одиниць покладені в основу розробки концепції стратегічного обліку інновацій (А.Н. Щемелев); концепції стратегічного фінансового обліку за видами діяльності (Б. Райан, ); концепції стратегічного обліку і аналізу грошових потоків (Б. Райан, Н.Н. Хахонова); концепції стратегічного обліку в умовах ризику та невизначеності з метою розбудови власної стратегії поведінки (Дж. Стигнер, Р. Маркович, М. Міллер); концепції стратегічного обліку діяльності підприємства і сегментарного прогнозування (М. Андерсен, В. Акофф, П. Друкер) та ін. [1-4].

Придатність загальнонаукових підходів до методології наукових досліджень релевантна і по відношенню до стратегії як системного, комплексного підходу до досягнення конкурентних переваг, сталого економічного зростання, ефективності господарської діяльності підприємства в цілому при заданому векторі розвитку з орієнтацією на перспективу. З позиції стратегічного розвитку управлінський облік є платформою, яка має найбільший інформативний вплив на стратегічне управління.

Основна мета формування та функціонування інтегрованої системи стратегічного управлінського обліку, аналізу і контролю полягає в акумулюванні та поданні релевантної інформації для забезпечення процесів розробки та реалізації стратегій розвитку підприємства. Така інформація повинна відповідати напрямам стратегічної активності, внутрішнім і зовнішнім сегментам діяльності (географічним, споживчим, ринковим тощо), сценарним варіантам розвитку, прогнозним варіантами, стратегічним альтернативам, горизонтам стратегічного планування і прогнозування та ін. Однією з якісних характеристик стратегічного обліку, аналізу та контролю як єдиної інтегрованої системи виступає її багаторівневий характер, що пов'язано з необхідністю володіння великим обсягом різноманітної інформації аналітичного характеру при обґрунтуванні та прийнятті стратегічних рішень: види діяльності, внутрішні сегменти, центри відповідальності, центри власності, зовнішні сегменти, споживчі сегменти, напрями стратегічної

активності, ланки ланцюжка цінностей, інвестиційні, інноваційні та стратегічні горизонти, бізнес-сегменти та ін.

Питання структурності і складових елементів стратегічного управлінського обліку, аналізу та контролю багато в чому визначається обраною моделлю функціонування і розвитку підприємства, складністю поставлених завдань в довгостроковій перспективі, а також ступенем необхідної деталізації інформаційного забезпечення, що є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень. Дуалізм інформації при прийнятті стратегічних рішень проявляється в наступному: своєчасне подання інформації для розгляду потенційних стратегічних рішень в контексті основних цілей і завдань, з одного боку, та формування інформації для стратегічних рішень унікального разового характеру, – з іншого. Міждисциплінарні зв'язки управлінського обліку, аналізу і контролю з іншими науками при вивченні тих чи інших сторін механізму інтеграції інформації, обумовлюються предметом та методичним інструментарієм вказаних наук. Завдяки наявності такого взаємозв'язку відбувається збагачення інструментів інтеграції інформації, необхідної при прийнятті стратегічних управлінських рішень, для підвищення їх ефективності та можливості впливати на напрями розвитку підприємств і передбачення майбутніх ризиків. Наявність методичного інструментарію формування та інтерпретації значень ключових показників стратегічного розвитку дозволяє судити про отримання синергетичного інформаційного ефекту, розширює діапазони компетентних думок щодо повноти, достовірності та корисності інформації при прийнятті стратегічних управлінських рішень. Синергетичний ефект обумовлений взаємодією предметних областей наукових напрямків в області економіки, математичного моделювання, статистики, бухгалтерського обліку, аналізу, контролю та ін..

Системний підхід до обліково-аналітичного забезпечення стратегій розвитку підприємства визначає побудову і використання інтегрованої системи обліково-аналітичного забезпечення процесів розробки та реалізації стратегій розвитку підприємства:

- з позиції організаційно-методологічного і методичного забезпечення формування інформаційного поля стратегії розвитку підприємства шляхом структурно-інформаційного забезпечення облікових, контрольних і аналітичних процедур;

- з позиції забезпечення ефективності та результативності інтегрованої системи стратегічного управлінського обліку, аналізу та контролю, здатної акумулювати значний обсяг інформації, для задоволення інформаційних потреб користувачів різного рівня управління підприємством;

- з позиції відповідності інформаційної детермінанті організаційно-економічного механізму розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

В основі формування інтегрованої системи стратегічного управлінського обліку, контролю та аналізу лежить відповідне інформаційно-аналітичне забезпечення, яке визначає і характеризує взаємодію параметрів зовнішнього середовища, обліково-аналітичних стратегічних показників і області

стратегічних рішень на базі функціонування організаційно-економічного механізму розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Реалізація інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії розвитку з урахуванням інформаційних потреб:

- керівництва – визначається стратегію підприємства в цілому: цілі і завдання його діяльності:

- менеджменту різних рівнів (які власне беруть участь в реалізації конкретної стратегії) – визначається моделями, стандартами і методиками стратегічного управлінського обліку, аналізу та контролю.

Інструментарій стратегічного управлінського обліку в інтегрованій системі використовується для визначення системоутворюючих стратегічних показників та індикаторів, які детермінують успіх реалізації стратегії: чистих активів, чистих пасивів, зони стратегічної ефективності, маржі стратегічної безпеки, стратегічних і цінових складових вартості підприємства. Так, початковий оператор методики стратегічного управлінського обліку представлений у вигляді інформаційної бази даних стратегічного структурованого плану рахунків, представленої системою економічних агрегатів у вигляді балансових узагальнень початкового стану залишків ресурсів підприємства, їх джерел як вихідної точки розробки стратегії розвитку.

Методичний підхід до формування обліково-інформаційного забезпечення формування та реалізації стратегії розвитку підприємства включає наступні укрупнені кроки:

Крок 1: відображення прийнятої стратегії розвитку підприємства (ідентифікація, структурування, оцінка і постановка на облік зовнішніх стратегічних факторів, способів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем на базі агрегованих облікових записів). Сучасні зміни в зовнішньому середовищі вимагають особливої уваги з боку керівництва, оскільки саме там концентруються джерела проблем чи успіхів діяльності підприємств. При аналізі взаємодії з зовнішнім середовищем необхідно звертати увагу на такі елементи безпосереднього оточення підприємства, як споживачі, конкуренти та постачальники. Будь-яка організація має бути зацікавлена в розробці довгострокової політики співробітництва з усіма суб'єктами ринку. Зміцнення стосунків зі споживачами, конкурентами і постачальниками проводити більш результативну роботу по розробці і реалізації стратегії розвитку підприємства.

Крок 2: оцінка вартості підприємства з урахуванням прийнятої стратегії (оцінка стану залишків ресурсів, їх джерел у вигляді показників чистих активів та чистих пасивів).

Крок 3: коригування обраної стратегії розвитку (інформація про коригування цільових стратегічних орієнтирів і показників з урахуванням змін взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем внаслідок зміни ринкової ситуації, стратегічних намірів та ініціатив на базі агрегованих облікових записів);

Крок 4: оцінка вартості підприємства за результатами коригування стратегії розвитку (скоригований стан залишків ресурсів, їх джерел у вигляді показників чистих активів та чистих пасивів).

Крок 5: оцінка результативності і ефективності стратегії розвитку підприємства на основі показників: чисті активи та чисті пасиви в адекватній оцінці стратегічної ситуації; балансове узагальнення стану ресурсів та їх джерел; зона стратегічної ефективності; маржа стратегічної безпеки.

Практична реалізація методики дозволяє організувати якісне обліково-інформаційне забезпечення, забезпечити супровід стратегії розвитку як способу використання ресурсів підприємства та джерел їх формування за двома принциповими напрямками:

- облікове відображення і оцінка впливу стратегічних зовнішніх факторів на вартість підприємства;

- оцінка ефективності реалізації стратегічних заходів у рамках реалізованої стратегії розвитку підприємства.

Система обліково-аналітичного забезпечення є складовою частиною загальної системи стратегічного управління і базується на об'єднанні облікових і аналітичних операцій в один процес з метою використання його результатів при формуванні рекомендацій для прийняття стратегічних управлінських рішень. Для зовнішнього середовища слід виділити ряд характерних умов, які виражаються в поняттях складність, мінливість, взаємозалежність факторів і невизначеність. Тому, загальний підхід до інтеграції інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії розвитку обраний на основі огляду ключових показників, які слід відображати в системі стратегічного управлінського обліку та включати до форми стратегічної управлінської звітності, піддавати аналізу для виявлення факторів, що впливають на його величину та визначення відхилень від заданих параметрів, виявляти причини цих відхилень і піддавати контролю досягнуту результативність на предмет відповідності її заданим значенням на стратегічному рівні.

#### *Література:*

1. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Б. Райан; пер. с англ. / под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.

2. Уорд К. Стратегический управленческий учет / К. Уорд; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 448 с.: ил.

3. Хорнгрен Ч.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер; пер. с англ. / под ред. Я.В. Соколова. - М.: Финансы и статистика, 1995. – 416 с.

4. Шанк Дж. К. Стратегическое управление затратами / Дж. К. Шанк, В. Говиндараджан; пер. с англ. – СПб: Бизнес Макро, 1999. – 288 с.

5. Суворова С.П. Формирование стратегического управленческого учета на промышленных предприятиях: теория и методология./ С.П. Суворова. Автореферат дисс. ... д.э.н. – Орел, 2007. – 53 с.