

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МОДЕЛИРОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТА

**Кундря–Высоцкая Оксана**, к.э.н., доцент кафедры учета и аудита  
Львовского института банковского дела УБД НБУ, kundrya –vysotska@ukr.net

**Аннотация:** в статье освещены организационные и методические подходы к моделированию стратегического учета. Предложен инструментарий и организационное обеспечение функционирования стратегического учета.

Стратегический учет является новым и малоизученным направлением в отечественной учетной практике. Новизна приемов и методов стратегического менеджмента для украинской экономики дает широкое поле для исследования стратегического учета как информационной базы принятия стратегических решений. Безусловно, это новое направление развития учетной системы для качественно нового – стратегического уровня управления. В силу этого наработки методологических подходов и методического инструментария стратегического учета является актуальной проблемой. Концептуально построение системы стратегического учета является эффективной при усло-

вии, если она базируется на четком понимании миссии предприятия и его стратегических целей. Заявление о миссии должно отражать специфическую роль, которую предприятие планирует выполнять в обществе в долгосрочной перспективе, и какой ограничивается деятельность, то есть это заявление намеренно исключает все другие виды деятельности [1, с. 23]. Такой подход к моделированию стратегического учета указывает на специализацию компании в определенном сегменте рынка и позволяет сформулировать главные цели компании. Ключевые факторы, которые необходимы при разработке системы стратегического управленческого учета на предприятии, наиболее полно описаны в работе К. Уорда [2, с.143], где определены 10 факторов, обеспечивающих успешное внедрение стратегического учета:

- 1) стратегический управленческий учет должен служить поддержкой при принятии и выполнении стратегических решений;
- 2) стратегический управленческий учет должен покрывать разрывы, которые могут возникнуть в процессе передачи информации;
- 3) стратегический учет должен помогать в определении типов решений;
- 4) стратегический учет должен обеспечить выбор соответствующих финансовых показателей эффективности деятельности организации;
- 5) стратегический учет должен учитывать не только финансовые показатели эффективности;
- 6) стратегический учет должен поставлять менеджерам только существенной информации;
- 7) в системе стратегического управленческого учета все расходы должны быть разделены на регулируемые и согласованные (или обязательные);
- 8) система стратегического управленческого учета должна позволять разделить дискреционные расходы и затраты на технологические процессы;
- 9) использование метода стандарт –костинг в системе стратегического управленческого учета должно носить стратегический оттенок;
- 10) система стратегического учета должна следовать за изменениями времени.

На основе вышеизложенного, по нашему мнению, можно выделить следующие укрупненные этапы формирования системы стратегического учета (Рис.1).

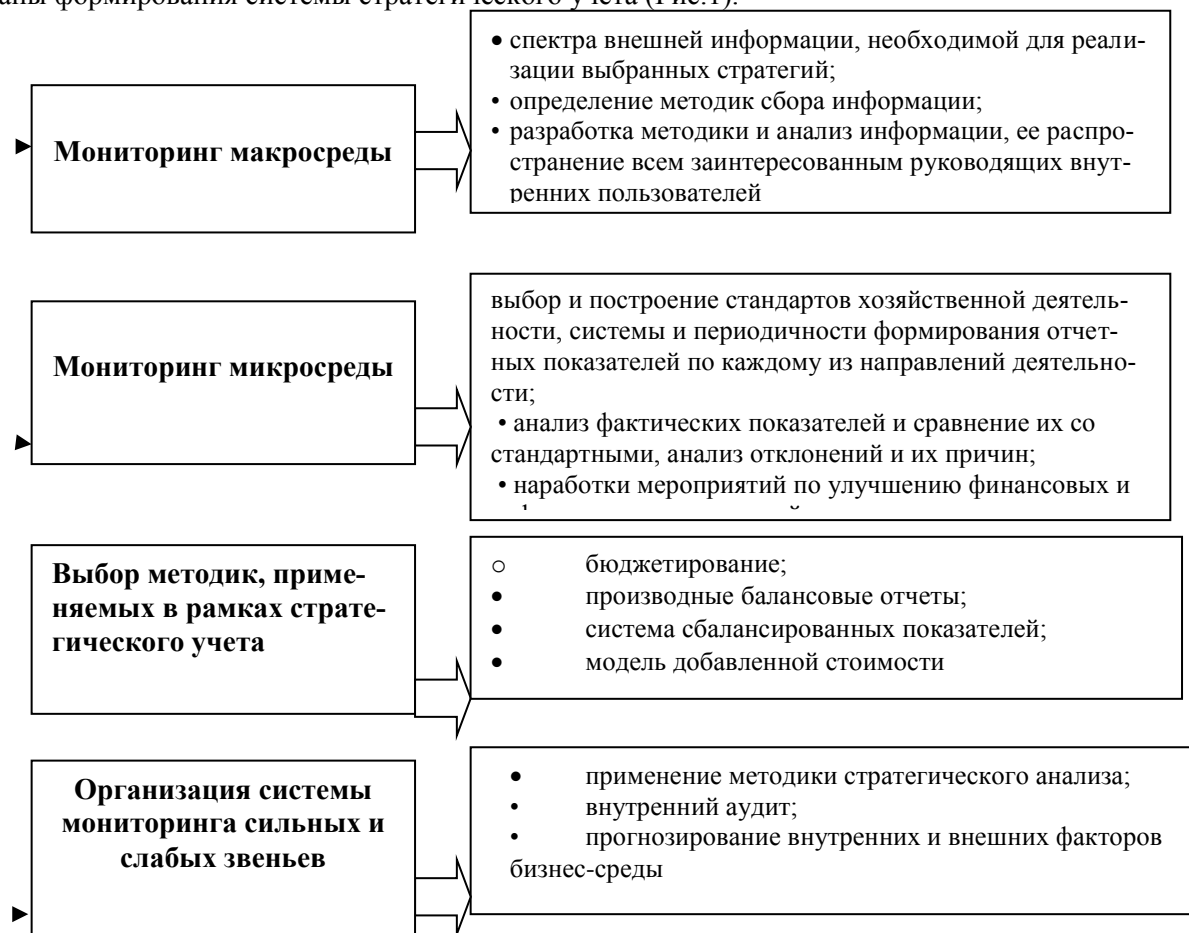


Рисунок 1 – Модель стратегического учета в системе управления предприятием

Итак, модель построения стратегического учета должна включать организацию системы мониторинга и возможность в ее рамках осуществлять не только сбор и анализ информации, но и прогнозирование как внутренних факторов микросреды, так и внешних факторов макросреды. Важнейшей частью модели, по нашему мнению, должны быть отобраны инструменты стратегического учета. Ключевым является симбиоз двух традиционных (рассматриваемые в литературе отдельно) инструментов управленческого учета – системы целевых сбалансированных показателей и бюджетирования. Обосновано, что процесс их интеграции должен строиться на стратегической информации, сконцентрированной в процессе учета стратегических затрат и проведения стратегического анализа.

Безусловно важным и ответственным этапом внедрения предложенного алгоритма является оцифровка целей путем разработки целевых сбалансированных показателей, предлагается осуществлять в разрезе целевых направлений деятельности предприятия. При этом особое внимание необходимо обратить на оцифровку нефинансовых показателей и определение порядка их расчета. К таким показателям могут быть отнесены – количество новых заказчиков и качество их обслуживания, степень компьютеризации административного персонала, качество информационных связей между отдельными подразделениями, длительность проектов по исследованиям и разработкам, показатель правильности кадров, уровень знания работниками стратегии предприятия, влияние деятельности компании на окружающую среду и т.д. Для импорта нефинансовых целевых показателей в систему стратегического бюджетирования разработаны новые формы учетно – управленческой документации – бюджет стратегических расходов, бюджет укрепления рыночных позиций, бюджет оптимизации внутренних процессов и бюджет развития персонала.

С целью рациональной организации и ведения стратегического учета целесообразно создавать центры стратегической ответственности (ЦСВ). Это позволит определить и формализовать права и обязанности всех участников, влияющих на процесс формирования стратегической информации с тем, чтобы процесс реализации стратегии развития корпорации органично встраивался в процесс стратегического бюджетирования, а стратегические цели были доведены до конкретных исполнителей. Наделение стратегической ответственностью отдельных функциональных подразделений, которые ранее оценивались как вспомогательные (отдел инноваций, проектно –конструкторский отдел, управление по реализации продукции, центр оценки и развития персонала, отдел автоматизации производственных процессов и т.д.) позволит в системе стратегического учета постичь важное качество – стратегический синергизм .

Вопрос определения порядка регламентации стратегического учета определяется в соответствующем организационном проекте «Регламент процесса стратегического бюджетирования». (Рис. 2)



**Рисунок 2 – Регламентация процесса стратегического бюджетирования**

Заметим, что процесс бюджетирования может быть регламентирован и меньшим количеством документов. Не важно, как они будут называться, однако обязательно должны содержать прописаны необходимые процедуры бюджетного управления.

Предлагаем упрощенный вариант организационных регламентов бюджетирования. (Рис.3)



**Рисунок 3 – Регламентация бюджетирования**

Бюджетирование деятельности предприятия можно рассматривать как совокупность процессов разного уровня сложности, которые выполняются и зависят от деятельности различных подразделений предприятия. Как и в любой системе, где должна взаимодействовать большое количество специалистов разных специальностей, которые, к тому же, находятся на разных ступенях организационной иерархии, в системе бюджетирования может возникать ряд проблем, основные из которых:

- отсутствие ответственного за обеспечение процесса бюджетирования на всех его стадиях;
- отсутствие стандартных форм бюджетов, или невозможность получения аналитической информации по ним;
- проблемы на «стыках» между подразделениями (сбыт – производство – закупки – финансовая деятельность);
- несоответствие системы управленческого учета задач планирования;
- нежелание сотрудников финансовых подразделений решать нетрадиционные для них задачи, что зачастую приводит к саботажа;
- отсутствие оперативности в процессе предоставления информации;
- сложность сбора фактической информации в связи с территориальной удаленностью подразделений предприятия или отсутствием технических средств автоматизации этого процесса.

Этот перечень можно расширить, но в любом случае есть основания утверждать, что одной из проблем постановки и функционирования системы бюджетирования является необходимость координации усилий определенной группы людей.

Важно отметить, что к системе стратегического учета следует вводить элементы предыдущей аналитической обработки информации и обеспечивать ее интеграцию с элементами механизма управления знанием. Это означает, что к методического инструментария традиционной учетной системы добавляем инструменты учетной моделирования – информационное расширение аналитических счетов в контексте стратегического учетной наблюдения, обеспечит необходимые ин-

формационные запросы любых динамических возможностей стратегического развития предприятия.

Какой бы концептуальный подход не был избран, важно по нашему мнению, является соблюдение системного подхода к построению стратегического учета, который определяет последовательность формирования информации стратегического учета и бухгалтерского учета, которая включает финансовый, управленческий и стратегический учет.

#### **Список использованных источников:**

1. Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. Сфокусированное управление проектом. / Пер. с англ. В. Егорова –М.: ФАИР –ПРЕСС, 2006. – 296с.
2. Уорд К. Стратегический управленческий учет / пер с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2002 – с.143.
3. Райан Б. Стратегический учет для руководителя. / Пер. с англ. Под ред. В.А.Микрюкова. – М.: Аудит, 1998. – 616 с.
4. Валебникова Н.В., Василевич И.П. Современные тенденции управленческого учета. / Бухгалтерский учет, 2000, № 18, с. 53 –58.