

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ / ECONOMICS

УДК: 657.9

**БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Т. Н. Каджаметова<sup>1</sup>**

*В работе раскрывается роль бухгалтерского учета в системе стратегического управления деятельностью организации. В статье раскрыты понятие, цель, задачи стратегического управления, на основе которых выделены задачи, стоящие перед бухгалтерским учетом в части обеспечения руководства организации информацией, необходимой для принятия правильных управленческих решений. Выделены особенности формирования информационной базы финансового и управленческого учета на разных этапах формирования и реализации стратегии. Раскрыта взаимосвязь системы бухгалтерского учета с системой анализа, планирования и контроля. Рассмотрено формирование информационной базы для принятия управленческих решений в разрезе финансового и управленческого учета.*

**Ключевые слова:** бухгалтерский учет, отчетность, стратегическое управление, принятие управленческих решений.

Формирование и развитие производительных сил общества требует непрерывного совершенствования системы информации об экономических процессах, что позволяет бизнес-участникам использовать необходимые информационные данные в своей работе. Все без исключения участники отношений заинтересованы в получении полной и достоверной информации о результатах деятельности организации. Для совершенствования и унификации экономической информации на законодательном уровне формируются соответствующие требования к ее содержанию.

Участие иностранных инвесторов в деятельности российских организаций способствует развитию бухгалтерского учета и отчетности в соответствии с международными стандартами и принятию решений внешними и внутренними пользователями. В связи с этим возрастает роль бухгалтерского учета и отчетности, как базы для принятия правильных управленческих решений.

Доверительное отношение к показателям отчетности формируется у инвесторов и других пользователей посредством качественно проведенного аудита.

---

<sup>1</sup> Каджаметова Тамила Наримановна — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита ГБОУВО РК «Крымский инженерно-педагогический университет», Симферополь, tamila\_b@mail.ru

В связи с этим возникает необходимость совершенствования организации внутреннего контроля.

Бухгалтерский учет и отчетность являются базой данных для принятия управленческих решений. Являясь информационным инструментом для системного ретроспективного, текущего и перспективного анализа финансового состояния и результатов деятельности предприятия, отчетность позволяет осуществлять стратегическое планирование и управление деятельностью. Руководство, анализируя ситуацию на рынке, с учетом потенциальных возможностей организации, осуществляет выбор стратегии и формирует механизм стратегического управления.

Стратегическое управление — управление развитием предприятия в соответствии с выбранной долгосрочной целью, формированием стратегии и ее успешной реализацией. К главной цели стратегического управления можно отнести выбор эффективных направлений развития организации, постановка целей хозяйственной деятельности, поиск и использование конкурентных преимуществ организации, эффективное использование имеющихся ресурсов. Иными словами, «стратегическое управление выступает и как процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением, и как система методов и инструментов принятия и реализации стратегических решений» [1].

Главной задачей управления со стратегическими целями является анализ перспективных направлений развития с учетом изменения внешней среды. Задачами бухгалтерского учета в системе стратегического управления являются: обеспечение заинтересованных пользователей информацией; проведение стратегического планирования для реализации стратегических задач; контроль достижения поставленных стратегических целей; поиск показателей, характеризующих отрицательные результаты деятельности предприятия, поиск резервов для улучшения показателей деятельности.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых процессов управления на предприятии: анализ внешней и внутренней среды предприятия, формирование стратегии и эффективность ее реализации, контроль и оценка результатов реализации стратегии.

Анализ внешней и внутренней среды подразумевает учет и обработку информации о финансовом состоянии объекта и ее контроль. Другими словами, осуществляется стратегический анализ, организация бухгалтерского учета и контроль. Анализируются фактические показатели предприятия, предоставляемые системой бухгалтерского учета и отчетности, такие как: платежеспособность; финансовая устойчивость; рентабельность; структура баланса; расходы, доходы, финансовые результаты, кризисные явления. Кризисные явления возникают не только лишь на уровне предприятия и отождествляются с его неплатежеспособностью и банкротством. Зачастую основной причиной

возникновения таких явлений является противоречие между его внутренней и внешней средой. Финансовый учет, методика и организация которого жестко регламентирована государством, обеспечивает информацией об имущественном положении и финансовых результатах деятельности предприятия в основном внешних пользователей (налоговые органы, кредиторов, инвесторов и т.д.), а также характеризует финансовую устойчивость. Показатели же внешней среды остаются за пределами бухгалтерского учета предприятия: анализ деятельности конкурентов, платежеспособность покупателей, анализ рынка сбыта, барьеры входа на рынок, демографические тенденции, влияние моды, государственное регулирование и др. Недостаточная государственная поддержка производителей, снижение спроса на продукцию, потеря связей с контрагентами, рынков снабжения и сбыта, увеличение цен на материально-производственные запасы, несовершенная нормативно-правовая база, неадекватное современным требованиям состояние управления хозяйственной и финансовой деятельностью предприятий становятся серьезной угрозой на пути к повышению конкурентоспособности предприятия и реализации стратегии его развития.

На этапе выбора стратегии организации и ее реализации для повышения конкурентоспособности организации на основе данных проведенного стратегического анализа осуществляется постоянный поиск и выбор новых видов товаров, работ, услуг, новых видов деятельности, пользующихся спросом на рынке и пр. Информационная база управленческого учета позволяет руководству организации прогнозировать размер расходов на ближайший финансовый год, осуществить диагностику и поиск новых возможностей в достижении цели, сформировать новые критерии для корректировки оперативных планов и задач в случае изменения влияния внешней и внутренней среды. На данном этапе важна информация как управленческого, так и финансового учета: сумма расходов организации и доходов, полученных в результате реализации стратегии, оценка окупаемости осуществленных расходов, показатели эффективности использования имеющихся трудовых, денежных и материальных ресурсов и др. Очень важно на данном этапе оценить сопротивление, уменьшить его до возможного минимума и выработать дальнейшие стратегические задачи.

На этапе контроля и оценки реализации стратегии снова возрастает роль бухгалтерского учета, аудита и анализа. Осуществляется сопоставление фактических данных исследуемого объекта с ожидаемыми результатами в ходе реализации стратегии. Затем разрабатываются и реализовываются управленческие решения с целью регулирования его фактического состояния и контролируются принятые решения путем осуществления при необходимости соответствующих корректировок. Иными словами, анализируются те же показатели, что и на первом этапе. В то же время, содержание выделенных функций и взаимосвязь между ними будет значительным образом отличаться в зависимости от аспекта (стратегического или оперативного), в котором осуществляется управление предприятием. Задачей

контроля в этом случае является сопоставление результатов реализации стратегии с поставленной целью. Одним из действенных механизмов стратегического управления является бюджетирование. Его целесообразно рассматривать как систему составления бюджетов центров ответственности и видов деятельности предприятия, осуществление на их основе оперативного контроля, учета и анализа отклонений, выявление причин и виновных в существенных отклонениях. Бюджет предприятия является показателем сбалансированности доходов и расходов, объема и направлений поступления и расходования денежных средств. На этапе бюджетирования бухгалтерская служба осуществляет согласование стратегических планов с оперативными, координацию текущих планов по направлениям деятельности, создает систему эффективного внутреннего контроля и качественного, достоверного и своевременного информационного обеспечения.

Таким образом, бухгалтерский учет имеет тесные связи с анализом, планированием и контролем. То есть именно в системе бухгалтерского учета формируется информация, которая обрабатывается в указанных системах, а значит, он должен быть построен в соответствии с целями и задачами стратегического управления. То есть учетная система — это информационная система, которая формируется на основе данных хозяйственного учета, включая данные оперативного, производственного, бухгалтерского, статистического учета и внеучетные данные и удовлетворяет потребности управленческого персонала в необходимой информации для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Однако данная система тоже не в полном объеме позволяет решать задачи стратегического характера, поставленные перед руководством предприятия. В частности, к ее недостаткам следует отнести: чрезмерную концентрацию на факторах внутренней среды предприятия; отсутствие или несистематичность проведения анализа факторов внешней среды предприятия. Использование в учетной политике предприятия метода начисления в определении дохода, отсутствие оценки влияния инфляции, рисков, связанных с возможным срывом поставок, падение объема сбыта или цен на рынке, временной стоимости денег, не позволяют поставить знак равенства между приведенной стоимостью денежных поступлений и полученной прибылью. И если первые определяют платежеспособность, то вторая входит в состав собственного капитала и резервов, влияя тем самым на рост или снижение финансовой устойчивости организации, указывая на необходимость формирования базовых концепций, создающих условия для роста денежных потоков и укрепления финансовой устойчивости.

Таким образом, можно констатировать факт несоответствия отечественной системы бухгалтерского учета потребностям стратегического управления, что в свою очередь препятствует принятию эффективных управленческих решений и негативно влияет на стратегическую устойчивость отечественных предприятий. Как отмечают ведущие экономисты как В. Кинг и Д. Клиланд, попытки создать базы

данных стратегической информации вне системы бухгалтерского учета приводили к путанице, бессистемности их формирования, отсутствию прямой связи с фактами хозяйственной деятельности, спорным методам нормирования и оценки отклонений, а также повышению вероятности принятия необоснованных управленческих решений [3].

Учитывая сложившуюся ситуацию, целесообразным представляется создание на базе существующей системы бухгалтерского учета системы стратегического учета, которая аккумулировала в себе указанные выше данные, которые не находят своего отражения в финансовом и управленческом учете. Данная точка зрения формируется из мировой практики стратегического управления.

### Литература

1. Максимцов М. М., Горфинкель В. Я. Менеджмент малого бизнеса / М. М. Максимцов, В. Я. Горфинкель — М.: Вузовский учебник. 2007 — 269 с.
2. Стратегическое управление и планирование — [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL — [www.stplan.ru](http://www.stplan.ru)
3. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование [текст] / У.Кинг, Д.Клиланд. — М.: Прогресс, 1982. — 399 с.
4. Роль профессионального бухгалтера в обеспечении устойчивости /Теория и практика управленческого учета — [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL — [www.gaap.ru](http://www.gaap.ru).
5. Сушилова Ю. Н. Методологические основы определения конкурентоспособности предприятия // Дискуссия теоретиков и практиков: сборник научных трудов. — Вып. 2. — Тюмень: Ист Консалтинг, 2010. — с. 233–237.

## ACCOUNTING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

**Kadzhametova T.N.**

*Kadzhametova Tamila Narimanovna* — Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit of the State Educational Establishment of the Republic of Crimea “Crimean Engineering Pedagogical University”, Simferopol, [tamila\\_b@mail.ru](mailto:tamila_b@mail.ru)

*Abstract.* The paper reveals the role of accounting in the system of strategic management of the organization. The article reveals the concept, purpose, tasks of strategic management, on the basis of which the tasks facing accounting are highlighted in terms of providing the organization's management with the information necessary for

making correct managerial decisions. The specifics of the formation of the information base of financial and management accounting at different stages of the formation and implementation of the strategy are singled out. The interrelation of the accounting system with the system of analysis, planning and control is revealed. The formation of an information base for making managerial decisions in the context of financial and management accounting is considered.

*Keywords:* accounting, reporting, strategic management, management decision-making.

### References

1. Maksimcov M.M., Gorfinkel' V.Ja. Menedzhment malogo biznesa / M.M. Maksimcov, V.Ja. Gorfinkel' — M.: Vuzovskij uchebnik. 2007 — 269 s. (*in Russian*)
2. Strategicheskoe upravlenie i planirovanie — [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa — URL — [www.stplan.ru](http://www.stplan.ru) (*in Russian*)
3. King U., Kliland D. Strategicheskoe planirovanie [tekst] / U.King, D.Kliland. — M.: Progress, 1982. — 399 s. (*in Russian*)
4. Rol' professional'nogo buhgaltera v obespechenii ustojchivosti /Teorija i praktika upravlencheskogo ucheta — [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa — URL — [www.gaap.ru](http://www.gaap.ru). (*in Russian*)
5. Sushilova Ju.N. Metodologicheskie osnovy opredelenija konkurentosposobnosti predpriyatija // Diskussija teoretikov i praktikov: sbornik nauchnyh trudov. — Vyp. 2. — Tjumen': Ist Konsalting, 2010. — s. 233-237. (*in Russian*)