

---

## ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОБОСНОВАНИИ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТА

---

**Недомолкина Яна Николаевна**, преп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394006; e-mail: nedomolkina.y@gmail.com

*Цель:* в целях обоснования концепции стратегического учета исследовать теоретические положения стратегического менеджмента. Выявление особенностей эволюционного развития стратегического менеджмента, а также исследование его методической базы. *Обсуждение:* предполагается, что для успешного стратегического развития экономического субъекта необходима разработка учетно-аналитической системы (концепции стратегического учета), обеспечивающей высшее руководство адекватной, уместной информацией для принятия стратегических управленческих решений. Исследование следует начинать с выявления методических подходов концепции стратегического менеджмента, обуславливающих формирование системы взглядов на построение специфических моделей, разработку инструментов и процедур стратегического учета. *Результаты:* посредством анализа ключевого управленческого процесса (оценка бизнес-среды) выявлены важнейшие элементы бизнес-среды, которые задают вектор учетно-аналитической работы.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический учет, бизнес-среда, вызовы внешней среды, бизнес-модель, ключевые компетенции компании, ключевые факторы успеха, конкурентные преимущества, конкуренция, конкуренты, кривая опыта, жизненный цикл, цепочка ценности.

**DOI:** 10.17308/meps.2019.7/2159

### **1. Введение**

В практике российских экономических субъектов все большее распространение получает концепция стратегического учета, которая осуществляется на основе действенного опыта зарубежных компаний, ориентированных с 1960-х гг. на реализацию концепций стратегического менеджмента и принятие стратегических решений. Такая ориентированность обуславливает исследование положений стратегического менеджмента.

В целях разработки новых подходов и методических рекомендаций

по формированию эффективных стратегий экономических субъектов проводится ряд исследований по методологии и периодизации теории стратегического управления. Так, В.С. Катькало [6] был проведен анализ различных подходов к периодизации теории стратегического менеджмента, на основе чего было выделено четыре этапа, среди которых последний этап (четвертый) находится на стадии зарождения. Этапы эволюции стратегического управления представлены в табл. 1.

Таблица 1

Этапы эволюции стратегического управления

Этап	Период	Содержание / характеристика
I этап – доаналитический	1960 – 1970-е гг.	Доминантой успешного развития является долгосрочное планирование диверсификации и роста, методической основой которого является прогнозирование будущего на основе экстраполяции сложившейся тенденций (из прошлого в будущее)
II этап – становление стратегического менеджмента как научной дисциплины	1970 – 1980-е гг.	Характерно достижение конкурентоспособности посредством позиционирования, т.е. акцент делается на внешние источники конкурентных преимуществ
III этап – развитие ресурсной концепции управления	1990-е гг.	Характерно раскрытие внутренних резервов эффективности экономического субъекта
IV этап – реализация концепции динамических способностей	2000-е гг.	Характеризуется созданием новых адекватных экономике знаний инновационных стратегических решений

Анализ развития теории стратегического менеджмента позволяет установить, что разработанные на основе первых двух этапов концепции стратегического менеджмента направлены на подавление соперника в рыночной конкуренции. Третий этап (развитие ресурсной концепции) обеспечивает наибольший успех в распространении идей стратегического менеджмента за счет создания собственных труднокопируемых другими экономическими субъектами организационных компетенций. Он определяет переход к активной стратегии, ориентирующей экономические субъекты на опережающее создание уникальных ресурсов и способностей (возможностей).

## 2. Методология исследования

Основу концепции стратегического управления обеспечивает системный методологический подход, определяющий систему стратегического менеджмента как пять взаимосвязанных управленческих процессов:

- анализ среды (анализ бизнес-окружения);
- формирование миссии и целей экономического субъекта;
- выбор стратегии для реализации миссии и достижения целей;
- реализация выбранной стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии [4].

Ядром указанных процессов является стратегия, которая является основным инструментом обеспечения эффективности и конкурентоспособности экономического субъекта.

Современный анализ стратегий обуславливает оценки внешней и внутренней бизнес-среды экономического субъекта. Внешнюю бизнес-среду субъектов хозяйствования определяют конкуренты, клиенты/покупатели, поставщики. Внутреннюю бизнес-среду составляют цели, ресурсы/возможности, организационная структура и системы управления экономического субъекта.

В этих условиях такой конфигурации бизнес-среды стратегия является ключевым элементом взаимосвязи между целями, ресурсами, возможностями, структурой, системами экономического субъекта и его внешним окружением – конкурентами, клиентами, поставщиками. Стратегия обеспечивает согласованность между внутренними факторами (целями, принципами, ресурсами и возможностями), которые в значительной степени находятся в сфере влияния менеджмента экономического субъекта, и его внешним бизнес-окружением (конкурентами, клиентами, поставщиками), которые в наименьшей степени находятся в сфере управленческого воздействия экономического субъекта.

Задача стратегии состоит в том, чтобы установить, как экономический субъект воспользуется своим потенциалом (ресурсами, возможностями, структурой, системами) для достижения долгосрочных целей в отношении конкурентов, клиентов, поставщиков, как обеспечить встраивание экономического субъекта в управление элементами внешней и внутренней бизнес-среды. Стратегия предполагает согласованность между общим направлением развития экономического субъекта и его индивидуальными возможностями, условиями функционирования и решениями.

В науке менеджмент существует несколько определений понятия «стратегия», которые представлены в табл. 2.

Таблица 2

Система признаков, обуславливающих определения понятия «стратегия»

№ п/п	Автор (источник)	Систематизация определения понятия «стратегия»	Признак, положенный в основу определения
1	А. Чандлер [3]	Стратегия – определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, а также принятие курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей	Определяется как рассчитанная на долгосрочную перспективу система мер, обеспечивающая достижение намеченной главной цели экономического субъекта – миссии, и других ее целей и задач

Продолжение табл. 2

№ п/п	Автор (источник)	Систематизация определения понятия «стратегия»	Признак, положенный в основу определения
2	В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова [7]	Стратегия компании представляет собой определенный баланс между стратегическими намерениями компании и ее стратегическими ресурсами Стратегия – эффективная деловая концепция (концепция бизнеса), дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.	
3	Л.Е. Басовский [2]	Стратегия – это основное направление деятельности, она должна обеспечить осуществление миссии – главной цели организации – и достижение других ее целей	
4	И.Н. Герчиков [5]	Стратегия – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных организацией целей	
5	Г. Минцберг [8]	Стратегия – это комбинация 5P, которая включает: план (plan), прием как тактический ход (ploy), поведенческую модель (pattern of behaviour), позицию по отношению к другим (position in respect to others), перспективу (perspective). Необходимо рассматривать каждую из этих составляющих во взаимосвязи. Стратегия как план есть некий набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией	
6	Дж.Б. Куинн [9]	Стратегия – это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое	
7	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [10]	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей	
8	Д. Хангер [7]	Стратегия – это развернутый и всесторонний план, показывающий, как корпорация добьется выполнения своей миссии и целей	
9	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [11]	Стратегия – выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса	Определяется как выбор определенного направления развития, набор правил и программных действий экономического субъекта, методов конкуренции, а также ее позиции в окружающей среде

№ п/п	Автор (источник)	Систематизация определения понятия «стратегия»	Признак, положенный в основу определения
10	О.С. Виханский, А.И. Наумов [3]	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям	
11	И. Ансофф [1]	Стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, единая концепция, связывающая и направляющая рост сложной организации	
12	McKinsey & Company [12]	Стратегия – генеральная программа действий, которая формулирует главные цели и пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения	

Таким образом, агрегированная дифференциация признаков, положенных в основу определения понятия «стратегия», позволяет выделить среди них три наиболее значимых, которые обозначают стратегию, как:

- систему мер на долгосрочную перспективу;
- всесторонний план действий экономического субъекта, ориентированный на перспективу;
- направление перспективного развития, включая набор правил и программу действий по его осуществлению.

Исходя из проанализированных признаков, можно сформулировать авторское определение понятия «стратегия». В основу его разработки положена ориентация стратегии на потребности бизнеса экономического субъекта. В соответствии с указанным признаком стратегия экономического субъекта – это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивается достижение устойчивых конкурентных преимуществ, а также главных целей экономического субъекта, исходя из его реальных возможностей, определяемых с помощью анализа потребительского рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конкурентами и поставщиками, другими участниками микроокружения, включая прогноз их изменения в будущем.

Задача стратегии состоит не в уничтожении, а в сосуществовании с конкурентами, клиентами, поставщиками, которые, в свою очередь, являются клиентами, поставщиками конкурентов.

Для более глубокого понимания стратегии необходимо исследовать ее целевое (функциональное) содержание, способы формулирования и информационные источники.

Согласно исследованиям Р. Гранта [4], функциями стратегии являются:

– обеспечение помощи в принятии решений, поскольку стратегия определяет новый уровень управления, формирование стратегического мышления, постановку стратегических целей и задач;

– координация между элементами организационной структуры управления и внешней среды;

– разработка целеполагания, обоснование стратегической позиции в условиях внешнего бизнес-окружения.

Формулирование стратегии достигается посредством:

– трансляции миссии экономического субъекта;

– разработки принципов и ценностей экономического субъекта;

– формирование видения экономического субъекта;

– разработки планов действий экономического субъекта.

Информационными источниками стратегии являются:

– веб-сайты экономического субъекта;

– презентации экономического субъекта;

– бухгалтерская (финансовая) отчетность экономического субъекта;

– принятие решений и конкретные действия экономического субъекта (наиболее точно и объективно отражает стратегию).

Проведенная на основании любых перечисленных информационных источников оценка стратегии позволяет установить, куда (во что) вкладывает финансовые ресурсы экономический субъект, какие технологии он использует и развивает, какие новые продукты производит, какие инвестиционные бизнес-проекты осуществляет, какой уровень квалификации персонала, IT-обеспечения (инфраструктуры) имеет. Используя эти многочисленные и разнообразные источники информации, не исключая и субъективные оценки (словесные заявления менеджмента экономического субъекта, мнения его клиентов, поставщиков, бывших сотрудников), можно получить общую картину о том, какова стратегия экономического субъекта, а также каковы его действия, включая стратегические, на самом деле. Представленные оценки позволяют сделать выводы о практическом содержании стратегии, которое обуславливает появление концепции стратегического учета.

Как было сказано выше, система стратегического менеджмента представляет собой пять взаимосвязанных управленческих процессов. Для разработки обоснований концепции стратегического учета нами рассматривается один из них, базовый (исходный) управленческий процесс, а именно анализ среды, обеспечивающий базу для определения миссии и целей экономического субъекта.

Элементами бизнес-среды являются:

1) вызовы внешней среды (состояние дел в отрасли, отраслевая бизнес-система);

2) бизнес-модель экономического субъекта;

- 3) ключевые компетенции компании (ККК) экономического субъекта;
- 4) ключевые факторы успеха (КФУ);
- 5) конкуренция /конкуренты/конкурентные преимущества/конкурентоспособность (факторы и показатели);
- 6) кривая опыта;
- 7) жизненный цикл;
- 8) цепочка ценностей.

1) Вызовы внешней среды (состояние дел в отрасли) представляют собой стратегические изменения внешней среды (конкурентов, клиентов / покупателей, поставщиков), которые создают возможности или угрозы для экономического субъекта. Современная экономика, которая характеризуется высокой конкуренцией в границах отрасли, обуславливает динамические изменения потребителей и конкурентов, а также ростом непредсказуемости, получила название «экономика быстрого реагирования». Не все изменения внешней среды значимы для экономического субъекта и не на все изменения внешней среды экономический субъект реагирует.

2) Бизнес-модель представляет собой организацию бизнеса экономического субъекта. Она отражает экономическую логику деятельности экономического субъекта по отношению к другим участникам среды, системно соединяет цели экономического субъекта и его бизнес-процессов с условиями внешней среды. Взаимосвязь бизнес-модели экономического субъекта с отраслевой бизнес-системой представлена на рис. 1, который отражает формирование стратегии экономического субъекта вследствие влияния отраслевой бизнес-системы на бизнес-модель экономического субъекта.

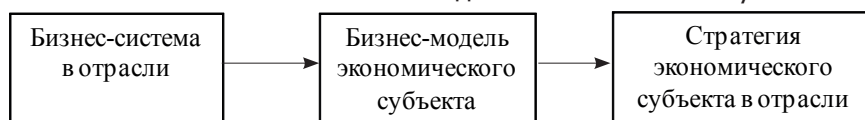


Рис. 1. Система взаимосвязи в обеспечении стратегии экономического субъекта

Сравнительные характеристики элементов представленной взаимосвязи (рис. 1) в разрезе трех аспектов: содержание, целевая ориентация, аналитическая база – представлены в табл. 3.

Бизнес-модели формируются в результате реализации различных стратегий:

- экономического роста (вертикальной интеграции);
- диверсифицированного роста (диверсификации);
- корпоративных стратегий (расширения границ экономического субъекта на основе организационных инноваций (создания партнерских групп, сетевых структур, стратегических альянсов, посредством слияний, поглощений и пр.)), дробления (создание дочерних структур, передача части функций на аутсорсинг – маркетинг, подбор персонала и производство и т.д.);

– конкурентных стратегий (фокусирования на отдельном сегменте, рыночной нише или стадии отраслевой бизнес-системы), перемещение производств в регионы с дешевой рабочей силой и т.д.

Оценить бизнес-модель можно по нескольким критериям:

– предметной области бизнеса (он имеет смысл, если есть потребности);

– количественным показателям бизнеса (сроку окупаемости инвестиций, рентабельности активов, бизнеса и т.д.).

Таблица 3

Сравнение элементов взаимосвязи «отраслевая бизнес-система – бизнес-модель – стратегия экономического субъекта»

Аспекты / Изучаемые понятия	Содержание	Целевая ориентация	Аналитическая база
Отраслевая бизнес-система	Цепочка видов деятельности (цепочка ценности) в отрасли	Понимание процесса и модель формирования затрат (добавленной стоимости) по отрасли	Анализ отрасли и отраслевой бизнес-системы: технологий (этапов/стадий производства, доставки и реализации продукта конечным потребителям по отрасли)
Бизнес-модель	Способ организации бизнеса в экономическом субъекте	Создание ценности (добавленной стоимости) продукта для потребителя и ее превращение в прибыль экономического субъекта	Анализ технологий производства, доставки и реализации продукта в сравнении с конкурентами
Стратегии экономического субъекта	Выявление (установление, определение) вектора, ориентиров развития экономического субъекта	Создание устойчивого конкурентного преимущества	Анализ внешней среды (конкуренты, клиенты/покупатели, поставщики) и внутренней среды (цели, ресурсы/возможности, организационная структура, система управления) экономического субъекта

Появление новых бизнес-моделей в мировой практике приводит к изменению структуры отрасли, перераспределению денежных потоков.

3) Ключевые компетенции компании ККК (возможности экономического субъекта) – это так называемые организационные компетенции, способности экономического субъекта, которые представляют собой специфический ресурс, приобретаемый путем коллективного обучения и накопления опыта, и составляют ценность для потребителей. Среди ККК К. Прахалад и Г. Хэмел [12] называют: набор взаимосвязанных навыков и технологий, обеспечивающих уникальный результат и вносящих наибольший вклад в



воспринимаемую потребителем ценность. Они представляют собой залог будущего экономического субъекта, обеспечивают основу его конкурентоспособности, являются наиболее трудными для имитации, требуют поддержки и расширения, присущи конкретному экономическому субъекту. Существует сложность в дифференциации ККК и их отделении от неключевых компетенций. Существуют различные подходы к определению ККК. Среди них подходы, основанные на идеях того, что:

- ключевые компетенции, а не продукты обуславливают устойчивое конкурентное преимущество экономического субъекта;

- ключевые компетенции определяют конкурентоспособность более чем одного продукта, более чем одной бизнес-единицы, формируют общую конкурентоспособность экономического субъекта;

- крупный экономический субъект есть набор ключевых компетенций, что расширяет его возможности, а не совокупность бизнес-единиц, которые такого расширения не обеспечивают;

- ключевые компетенции экономического субъекта зависят от его стратегических целей, определяют его «карту будущего», то, какие ККК экономический субъект планирует развивать, какие технологии использовать, каковы будут его приоритеты в распределении ресурсов;

- ККК и сопоставление возможностей рынка с позиций стратегического менеджмента есть способ ограничения набора стратегических альтернатив. С другой стороны, ККК могут быть осознаны в процессе разработки стратегии и могут привести к ее корректировке, особенно если будет выявлено несоответствие потребностей рынка и компетенции экономического субъекта.

4) Ключевые факторы успеха (КФУ) – это управляемые переменные, которые определяют конкурентные позиции экономического субъекта в отрасли и действительны для всех экономических субъектов в данной отрасли. Поэтому экономический субъект должен стремиться создавать продукцию, ценность которой для целевых потребителей позволяет ему выдерживать условия конкурентной борьбы. Среди методов определения КФУ выделяют: экспертные оценки, опросы потребителей, анализ факторов успеха лидеров по отрасли. В рамках стратегического менеджмента необходимо выделить КФУ отрасли, разработать мероприятия по их овладению экономическим субъектом. КФУ могут изменяться, среди них появляться новые, в связи с чем необходим постоянный мониторинг состава КФУ. При разработке стратегии необходимо опираться на КФУ.

5) Конкуренция /конкуренты / конкурентные преимущества / конкурентоспособность (факторы и показатели).

Конкурентное преимущество (КП) представляет собой положение экономического субъекта на рынке, позволяющее ему преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Суть КП заключается в том, что они формируются относительно конкурентов, но должны восприниматься

как таковые потребителями. Конкурентные преимущества реализуются на уровне стратегических бизнес-единиц и составляют основу конкурентных стратегий экономического субъекта. Конкурентные стратегии обеспечивают экономическому субъекту конкурентные преимущества, базирующиеся на уникальных материальных и нематериальных активах либо компетентности в ключевых сферах деятельности бизнеса. Конкурентные преимущества обеспечиваются инструментами по текущей (операционной) эффективности, что достигается лидерством в затратах, выполнением схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты, качеством продукции и обслуживания, превышающими уровень у конкурентов. Кроме того, конкурентное преимущество обеспечивают экономическому субъекту устойчивые стратегические позиции. Стратегическое позиционирование, которое достигается осуществлением отличных от конкурентов видов деятельности, выполнение схожей деятельности, но другими более эффективными способами, уникальностью товара (услуги), имиджем, торговой маркой, уникальностью бизнес-модели, всем тем, что позволяет обеспечивать большую ценность потребителям).

Конкуренция – ключевое понятие стратегического менеджмента. В трактовке понятия конкуренция выделяют три подхода: конкуренция как модель строения рынка (структурная концепция): совершенная конкуренция, монополия, олигополия, принципы ценообразования на каждом из выделенных типов рынка; конкуренция как общественный институт национальной или мировой экономики (функциональная концепция); конкуренция как рыночный процесс взаимодействия экономических субъектов (поведенческая концепция).

Конкуренция является сложным и многоаспектным понятием, которое с разных сторон рассматривается в микроэкономике, теории отраслевых рынков, менеджменте и маркетинге. В настоящее время развитие теории конкуренции происходит в основном в направлении поведенческого подхода (изучение форм и методов конкурентного взаимодействия компаний на рынке, инструментов и методов конкуренции, изменения методов конкуренции под воздействием общемировых тенденций экономического развития). Однако при всей важности и значимости понятия «конкуренция» в литературе и практике бизнеса не сложилось однозначного определения конкуренции и связанной с ней терминологией (конкурентоспособность, стратегия конкуренции, конкурентные преимущества).

б) Кривая опыта обеспечивает понимание того, что экономический субъект накапливает опыт производства продукции (выполнения работ, оказания услуг), то его затраты на единицу продукции будут уменьшаться предсказуемыми темпами. Основными факторами такого снижения являются:

– обучение персонала и накопление опыта, рост производительности труда;

- эффект масштаба производства, специализация и технологические улучшения производства, организация труда;
- стандартизация продукции и ее преобразование.

На кривую опыта негативное влияние оказывают товары-заменители, а также инновационные технологии. Кривая опыта в течение длительного времени играет ведущую роль при разработке стратегий. Она лежит в основе многих корпоративных (портфельных) стратегий, конкурентных стратегий (в частности, лидерства в затратах). Недостатком стратегий, реализуемых на основе кривой опыта, является потеря стратегической гибкости экономического субъекта, связанной с инертностью организационной структуры управления, направленности усилий экономического субъекта на потребителя и рынок вместо развития технологий, позволяющих снижать затраты и т.п.

7) Жизненный цикл как концепция стратегического менеджмента представляет собой отражение эволюции отрасли (экономического субъекта) продукта во времени, позволяет сформулировать общие характеристики, присущие фазам (стадиям, этапам ЖЦ – внедрение, рост, зрелость, упадок).

Так, для стадии внедрения характерны не высокие продажи, степень проникновения на рынок низкая (т.к. товары отрасли малоизвестны и покупателей немного). Новизна технологии, малый масштаб производства и недостаток опыта означают высокие издержки и низкое качество. Покупатели новых товаров, как правило, принадлежат к категории людей с высокими доходами, ориентированными на новизну, и толерантны к риску.

Стадия роста характеризуется ускоренным проникновением продуктов на рынок, стандартизацией технологии и снижением цены. На этой стадии расширяется круг покупателей, появляются отзывы о товаре (обратная связь).

Повышение степени насыщения рынка знаменует наступление стадии зрелости и замедление роста, поскольку спрос на новые изделия уступает место вторичному спросу или спросу на замену.

Когда новые отрасли, производящие более технологически совершенные товары-субституты, бросают вызов отрасли, она вступает в стадию спада.

Появление инновационного продукта приводит к рождению отрасли, а процесс распространения инноваций оказывает влияние на ее эволюцию.

8) Отраслевая бизнес-система (система создания цепочки ценности, добавленной стоимости, рыночной цепи) представляет собой описательную модель, которая отражает последовательность производственных и иных операций по созданию и продвижению продукта на рынок.

Особенность бизнес-системы означает ее:

- комплексность (представлены все виды деятельности от разработки до доставки конечным пользователям);

– каждое звено (самостоятельная компания или подразделение) добавляет стоимость, взаимодействие всех звеньев;

– анализ БС позволяет установить тенденции развития отрасли (анализ начинается с конца, с потребителя).

Для описания отраслевой бизнес-системы используют разные виды цепочек (в зависимости от способа разделения звеньев и уровнем агрегирования указанных стадий). Понимание процесса формирования отраслевых затрат по этапам бизнес-процесса позволяет эффективно управлять этими издержками (интегрировать виды деятельности или передавать на аутсорсинг, усиливать один вид деятельности за счет других и т.д.), определять звенья, которые могут добавить ценность в предложении компании. Наиболее важным итогом анализа развития отраслевой бизнес-системы является определение ключевых факторов успеха и возможных отраслевых стратегий (стратегии должны быть нацелены на специфику экономического субъекта на более поздних стадиях стратегического процесса).

Таким образом, анализ ключевого управленческого процесса стратегического менеджмента – оценка бизнес-среды – показывает, что внимание менеджмента при принятии стратегических решений и достижение стратегических целей сосредоточено на важнейших элементах бизнес-среды, таких как:

– потенциал контрагентов экономического субъекта и их ограничения, который они могут направлять на развитие;

– бизнес-модель экономического субъекта;

– ключевые компетенции и ключевые факторы успеха экономического субъекта (потенциал ресурсы и возможности);

– конкуренция / конкуренты / факторы конкурентоспособности / конкурентные преимущества (собственные и контрагентов);

– новые и новейшие концепции управления, в частности, кривая опыта, жизненный цикл, цепочки ценности, определяющая инфраструктуру стратегического управления.

### **3. Обсуждение результатов**

Стратегия как система мер и всесторонний план развития приводит к фундаментальному пониманию процесса человеческого познания от намерений высшего руководства экономического субъекта, которые формируются в его сознании к осуществлению руководства свободно, к выбору направления движения и путей достижения поставленных целей. Происходит это в соответствии с теми ценностями (приоритетами), которые руководители экономического субъекта используют при принятии управленческих решений. В основу авторского определения понятия «стратегия» положена ориентация стратегии на потребности бизнеса экономического субъекта. В соответствии с указанным признаком стратегия экономического субъекта – это общее направление, способ управления, набор правил и принципов,

руководствуясь которыми обеспечивается достижение устойчивых конкурентных преимуществ, а так же главных целей экономического субъекта, исходя из его реальных возможностей, определяемых с помощью анализа потребительского рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конкурентами и поставщиками, другими участниками микроокружения, включая прогноз их изменения в будущем.

Анализ ключевого управленческого процесса стратегического менеджмента – оценка бизнес-среды, показывает, что внимание менеджмента при принятии стратегических решений и достижении стратегических целей сосредоточено на важнейших элементах бизнес-среды, таких как:

- потенциал контрагентов экономического субъекта и их ограничений, который они могут направлять на развитие;
- бизнес-модель экономического субъекта;
- ключевые компетенции и ключевые факторы успеха экономического субъекта (потенциал ресурсы и возможности);
- конкуренция / конкуренты / факторы конкурентоспособности / конкурентные преимущества (собственные и контрагентов);
- новые и новейшие концепции управления, в частности кривая опыта, жизненный цикл, цепочки ценности, определяющую инфраструктуру стратегического управления.

Это обуславливает содержание направления учета, ориентированного на элементы бизнес-среды, что находится за рамками содержания бухгалтерского учета, ориентированного на составление бухгалтерской (финансовой) отчетности по фактам хозяйственной жизни. В этих целях следует говорить о концепциях учета, ориентированного на элементы бизнес-среды (конкурентов и т.д.) и потребности стратегического менеджмента – стратегического учета.

#### **4. Заключение**

Основным выводами исследования являются:

- стратегия есть разработанная на долгосрочную перспективу система мер, долгосрочный план по реализации миссии экономического субъекта, его цели и задачи в условиях позиции экономического субъекта в определенной бизнес-среде, включая стратегические позиции конкурентов;
- задача стратегии состоит в определении того, как под влиянием факторов внешней бизнес-среды (конкурентов, клиентов/потребителей, поставщиков) экономическому субъекту эффективно организовать и использовать факторы внутренней бизнес-среды (ресурсы), возможности, организационную структуру и систему управления (инфраструктуру) для достижения устойчивого конкурентного преимущества;
- концепция стратегии отражает содержание стратегического методологического подхода, который реализуется не только в системах управления – стратегическом менеджменте, но и в системах его инфраструктурного

обеспечения, учетных системах, в частности, обуславливается содержанием концепции стратегического учета;

– реализуется система стратегического менеджмента посредством нескольких взаимосвязанных управленческих процессов, исходным среди которых является анализ бизнес-среды. Он обуславливает формирование миссии и целей экономического субъекта, выбор и реализацию им выбранной стратегии, оценку и контроль результатов выбранной стратегии.

Ключевыми элементами анализа бизнес-среды выступают:

- бизнес-модель экономического субъекта;
- потенциальные его контрагенты (в частности, конкурентов);
- ключевые компетенции и факторы успеха;
- конкуренция, конкуренты и факторы конкурентоспособности, а также содержание конкурентных преимуществ в оценках собственных и конкурентных позиций;
- технологии управления, поддерживающие стратегическое видение деятельности экономического субъекта.

Объективное присутствие указанных элементов бизнес-среды требует развития отдельного вида учета – стратегического учета, ориентированного на реализацию стратегических проблем. Прежде всего, необходимо исследовать типы стратегий, которые влияют на модели стратегического учета.

#### **Список источников**

1. Ансофф И. *Стратегический менеджмент. Классическое издание*. Санкт-Петербург, Питер, 2009.
2. Басовский Л.Е. *Менеджмент: учебник*. Москва, Инфра-М, 2007.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент: учебник*, 5-е изд. стереотип. Москва, Магистр: ИНФРА-М, 2014.
4. Грант Р. *Современный стратегический анализ*. 9-е изд. Санкт-Петербург, Питер, 2018.
5. Герчикова И.Н. *Менеджмент: учебник*. Москва, Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
6. Катькало В.С. *Эволюция теории стратегического управления*. Санкт-Петербург, Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. *Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений*: справочное пособие. Москва, ИНФРА-М, 2012.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. *Школы стратегий*. Санкт-Петербург, Питер, 2000.
9. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. *Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения*. Санкт-Петербург, Питер, 2001.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва, Дело, 1995.
11. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент*. Москва, Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.
12. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. *Стратегическая гибкость*. Санкт-Петербург, Питер, 2005.
13. Доступно: [www.mckinsey.com/](http://www.mckinsey.com/) (дата обращения: 05.05.2019).

---

# PROVISIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN JUSTIFICATION OF THE STRATEGIC ACCOUNT CONCEPT

---

**Nedomolkina Yana Nikolaevna**, lecturer

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394006; e-mail: nedomolkina.y@gmail.com

*Purpose:* the article aims to explore the theoretical position of strategic management in order to substantiate the concept of strategic accounting, also to identify features of the evolutionary development of strategic management, as well as the study of its methodological base. *Discussion:* for a successful strategic development of an economic entity, it is necessary to develop an accounting and analytical system (strategic accounting concept) that provides top management with adequate, relevant information for making strategic management decisions. The study should begin with the identification of methodological approaches to the concept of strategic management, leading to the formation of a system of views on the construction of specific models, the development of tools and procedures for strategic accounting. *Results:* the author identified the most important elements of the business environment that define the vector of accounting and analysis through the analysis of the key management process (assessment of the business environment).

**Keywords:** strategy, strategic accounting, business environment, external environment challenges, business model, key competences of a company, key success factors, competitive advantages, competition, competitors, experience curve, life cycle, value chain.

## References

1. Ansoff I. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Klassitseskoe izhdanie. Saint-Petersburg, Peter, 2009. (In Russ.)
2. Basovskiy L.E. *Menedzhment: ucheb-nik* [Management: a tutorial]. Moscow, Infra-M, 2007. (In Russ.)
3. Vikhansky O.S. *Menedzhment: ucheb-nik* [Management: a tutorial]. 5th ed. stereotype. Moscow, Master: INFRA-M, 2014. (In Russ.)
4. Grant R. *Sovremennyyi strategicheskii analiz* [Modern strategic analysis]. 9th ed. Saint-Petersburg, Peter, 2018. (In Russ.)
5. Gerchikova I.N. *Menedzhment: ucheb-nik* [Management: a tutorial]. Moscow, Banks and stock exchanges, UNITI, 1995. (In Russ.)
6. Katkalo V.S. *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* [The evolution of the theory of strategic management]. Saint-Petersburg, Izdat. St. Petersburg House state University, 2006. (In Russ.)
7. Markov V.D., Kuznetsova S.A. *Strategicheskii menedzhment: ponyatiya, kontseptsii, instrumenty prinyatiya reshenii. Spravochnoe posobie* [Strategic management: concepts, concepts, decision-making tools. Reference manual]. Moscow, INFRA-M, 2012. (In Russ.)
8. Mintzberg G., Alstrend B., Lampel J. *Shkoly strategii* [Schools of strategies].

Saint-Petersburg, Peter, 2000. (In Russ.)

9. Mintzberg G., Quinn J.B., Goshal S. *Strategicheskii protsess: kontseptsii, problemy, resheniya* [The strategic process: concepts, problems, solutions]. Saint-Petersburg, Peter, 2001. (In Russ.)

10. Meskon M.Kh., Albert M., Hedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Delo, 1995. (In Russ.)

11. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management]. Moscow, Banks and stock exchanges, UNITI, 2012. (In Russ.)

12. Hamel G., Prahalad K., Thomas G., O'Neil D. *Strategicheskaya gibkost* [Strategic flexibility]. Saint-Petersburg, Peter, 2005. (In Russ.)

13. McKinsey&Company. Available at: [www.mckinsey.com/](http://www.mckinsey.com/) (accessed: 05.05.2019).