
ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИИ В ОБОСНОВАНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТА

Недомолкина Яна Николаевна, ст. преп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: nedomolkina.y@gmail.com

Цель: в целях обоснования концепции стратегического учета исследовать типологию существующих стратегий. Выявление объектов воздействия стратегий, а так же установление информационного обеспечения их реализации. *Обсуждение:* предполагается, что дифференциация объектов стратегий, ориентированных на элементы внешней бизнес-среды (конкурентов, поставщиков, покупателей и т.д.), позволяет определить информационную базу их разработки и реализации, которую формируют различные виды учета, в числе которых мы рассматриваем стратегический учет. Исследование следует начинать с разработки типологии и анализа существующих стратегий, позволяющих выделить их объекты, обуславливающих формирование системы взглядов на разработку информационной базы их реализации. *Результаты:* посредством анализа различных типологий стратегий выявлены внутренние и внешние факторы, которые задают вектор учетно-аналитической работы. Контроль внутренних факторов обеспечивается на базе информации традиционного бухгалтерского учета. Контроль же внешних факторов осуществляется на базе стратегического учета.

Ключевые слова: стратегия, базовые/эталонные/стандартные стратегии, стратегии целенаправленного сокращения, конкурентные стратегии, стратегии по уровням управления, кризисные стратегии, стратегия устойчивого развития, объекты стратегий, стратегический учет.

DOI: 10.17308/meps.2020.1/1573

1. Введение

Стратегия экономического субъекта представляет собой общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивается достижение главных целей, а так же устойчивых конкурентных преимуществ экономического субъекта, исходя из его реальных возможностей, определяемых посредством анализа потребительского рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конкурентами/поставщиками/покупателями, а также исходя из прогноза их изменения в будущем. Исходя из этого, мы можем выделить направления воздействия стратегий (элементы), которые обуславливают конкурентоспо-

способность и являются основой формирования конкурентных преимуществ экономического субъекта. Такими элементами являются: продукт, рынок, внутреннее состояние экономического субъекта (ресурсы, возможности, организационная структура, технологии/системы) и отрасль.

2. Методология исследования

Задачей проводимого исследования является определение типов стратегий, которые приводят к динамическим изменениям указанных выше элементов, определение информационного ресурса реализации различных типов стратегий.

В разные периоды времени идеи относительно различных типов стратегий выдвигали такие зарубежные ученые, как М. Портер, А. Томпсон и А. Стрикленд, Ф. Котлер, К. Прахаладом и Г. Хэмелом, И. Ансофф и др. Идеи относительно конкурентных стратегий выдвигали М. Портер [3], А. Томпсон и А. Стрикленд [6]; широко известны стратегии развития бизнеса Ф. Котлера [2], определяющие изменение их масштаба; К. Прахалада и Г. Хэмел [10] развивали идеи стратегий, основанных на компетентном/ресурсном подходе (стержневая компетенция); И. Ансофф [1] на основе модели «продукт – рынок» проводил анализ возможных стратегических направлений.

М. Портер в начале 1980-х гг. выдвинул идеи относительно конкурентных стратегий, в своей книге «Стратегия конкуренции» он представил три вида общих стратегий, которые направлены на повышение конкурентоспособности: лидерство в снижении затрат (направлена на поддержание затрат на более низком уровне, чем у конкурентов); дифференциация (как производство уникальной продукции); фокусирование (как сосредоточение на определенной группе клиентов).

М. Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии на масштабе рынка (широкий, узкий) и на направлении приложения усилий экономического субъекта на минимизацию затрат или на выпуске уникальной продукции, что позволяет устанавливать более высокие цены. Комбинации перечисленных предпочтений позволяют выделить четыре типа стратегий: стратегия лидерства по затратам (поддержание затрат на более низком уровне, чем у конкурентов); стратегия дифференциации; стратегия фокусирования на затратах; фокусирование на дифференциации.

Таким образом, по М. Портеру, экономический субъект должен выбрать из двух вариантов, выпускать уникальную продукцию и продавать ее по завышенной цене или снижать затраты ниже уровня затрат конкурентов и таким образом добиваться конкурентных преимуществ. Следует отметить, что концепция общих (эталонных) стратегий М. Портера имеет ряд недостатков: при дифференциации необходимо помнить о себестоимости, а при снижении затрат нельзя забывать о стандартах качества, лидерство по затратам не всегда приносит больше выгод, чем второе или, например, третье место в отрасли, также возникают трудности из-за противоречивости требований к организации деятельности, которую подразумевает каждая из стратегий [5].

В 1990-е гг. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд предложили иную модель классификации эталонных стратегий (пять вариантов подходов к стратегии конкуренции):

- стратегия лидерства по затратам (снижение затрат, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия широкой дифференциации (придание товарам специфических черт, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия оптимальных затрат (большая ценность для покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких затратах (низкие издержки и узкий сегмент покупателей);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (полное удовлетворение требований клиентов из выбранного сегмента) [5].

Помимо общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности, существуют классификации стратегий, определяющие изменение масштабов бизнеса. Так, следует отметить стратегии роста бизнеса по Ф. Котлеру: стратегия концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегии диверсифицированного роста; стратегии сокращения [5].

Иную классификацию стратегий предлагают авторы коллективной монографии «Стратегическое планирование» [4]:

- стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их;
- стратегия роста – увеличение экономического субъекта посредством проникновения и захвата новых рынков (вертикальная и горизонтальная интеграция, осуществляемые через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных организаций);
- сокращения применяется тогда, когда выживание экономического субъекта находится под угрозой (стратегия разворота – отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии; стратегия отделения – продажа структурного подразделения или выделение его в самостоятельную организацию; стратегия ликвидации – продажа активов).

Самое удачное определение стержневой компетенции дано К. Прахалдом и Г. Хэмелом: стержневые компетенции являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков. Стержневая компетенция должна:

- обеспечивать компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках;

- повысить значимость продукта в глазах покупателя по сравнению с его конкурентным аналогом;
- иметь такие свойства, которые не могут быть воспроизведены конкурентами.

Стержневые компетенции и отличительные способности экономического субъекта помогают понять, как можно создать качества, обеспечивающие экономическому субъекту превосходные результаты деятельности, и определить, где именно можно применять свои компетенции и способности [5].

Одной из самых распространенных моделей анализа возможных стратегических направлений является матрица И. Ансоффа (рис. 1) [1], показывающая потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генерических (родовых) стратегий. Существуют четыре альтернативы:

- проникновение на рынок (увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции);
- освоение рынка (внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции);
- разработка продукта (разработка новой продукции для обслуживания старых рынков);
- диверсификация (разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков).

	Существующие продукты	Новые продукты
Существующие рынки	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
Новые рынки	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рис. 1. Матрица И. Ансоффа [1]

Проанализировав многообразие стратегий, мы систематизировали их по следующим направлениям:

1. базовые / эталонные / стандартные стратегии, связанные с оценкой роста экономического субъекта. К ним относим стратегии концентрированного/интенсивного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста (стратегии диверсификации);

2. стратегии целенаправленного сокращения, которые используют экономические субъекты, находящиеся на стадии зрелости жизненного цикла. К данной группе стратегий относим стратегию ликвидации, стратегию использования достижений, стратегию сокращения расходов;

3. конкурентные стратегии, предназначенные для достижения экономическим субъектом на рынке или его части конкурентных преимуществ:

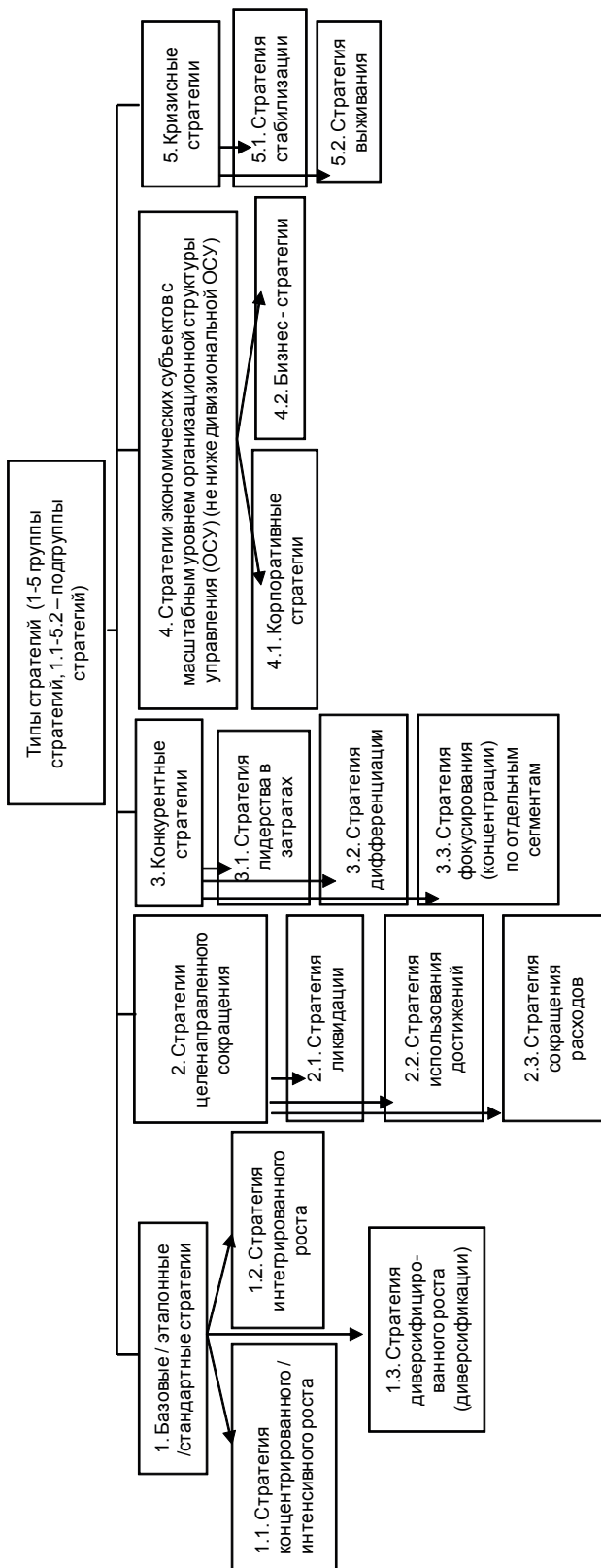


Рис. 2. Типология стратегий

стратегия лидерства в затратах, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования/концентрации/фиксации на отдельном сегменте;

4. стратегии, различимые по уровням управления, каждый из которых формирует стратегическую среду и определяет стратегические возможности более низкого уровня управления: корпоративные (портфельные) стратегии, бизнес-стратегии (деловые стратегии, стратегии бизнеса) экономического субъекта;

5. кризисные стратегии, направленные на попытки экономического субъекта выйти из кризиса: стратегия стабилизации, стратегия выживания.

Разработанная структура стратегий представлена на рис. 2.

Представленное структурирование и анализ различных типов стратегий нам позволило выделить объекты стратегий, к числу которых следует относить: продукты экономического субъекта и его конкурентов; рынок; выручка; затраты экономического субъекта и его конкурента по отрасли; дочерние структуры (обеспечивающие контроль над поставщиками, покупателями); технологии; ресурсы; возможности по отрасли; цены экономического субъекта и его конкурентов; сегменты экономического субъекта; организационные структуры; инфраструктура экономического субъекта и его конкурентов (табл. 1).

Таблица 1

Дифференциация видов учета на основании структурирования типов стратегий

Группы стратегий	Виды учета	Признаки дифференциации видов учета
1. Базовые / эталонные / стандартные стратегии экономического роста		
1.1. Стратегии концентрированного / интенсивного роста экономического субъекта	Бухгалтерский учет	Ориентация на внутренние факторы экономического субъекта
1.2. Стратегии интегрированного роста экономического субъекта	Стратегический учет	Ориентация на различные типы организационных структур управления
1.3. Стратегии диверсифицированного роста (стратегии диверсификации) экономического субъекта	Стратегический учет	Ориентация на внутренние и внешние факторы экономического субъекта
2. Стратегии целенаправленного сокращения затрат		
2.1. Стратегия ликвидации	Бухгалтерский учет	Ориентация на внутренние факторы экономического субъекта
2.2. Стратегия использования достижений		
2.3. Стратегия сокращения расходов		
3. Конкурентные стратегии экономического субъекта		
3.1. Стратегия лидерства в затратах	Стратегический учет	Ориентация на внутренние и внешние факторы экономического субъекта
3.2. Стратегия дифференциации		
3.3. Стратегия фокусирования / концентрации / фиксации		

Группы стратегий	Виды учета	Признаки дифференциации видов учета
4. Корпоративные и бизнес-стратегии		
4.1. Корпоративные (портфельные) стратегии	Стратегический учет	Ориентация на внутренние и внешние факторы экономического субъекта
4.2. Бизнес-стратегии	Стратегический учет	Ориентация на внутренние и внешние факторы экономического субъекта
5. Кризисные стратегии экономического субъекта		
5.1. Стратегия стабилизации	Бухгалтерский учет	Ориентация на внутренние факторы экономического субъекта
5.2. Стратегия выживания		

Выделенные объекты стратегий можно сгруппировать на внешние (конкуренты/поставщики/покупатели) и внутренние факторы (активы (ресурсы), затраты, финансовые результаты экономического субъекта) стратегического развития экономического субъекта. Представленные объекты стратегий обуславливают различия источников информационного обеспечения. Так, контроль внутренних факторов можно осуществлять на базе информации традиционного бухгалтерского учета (бухгалтерский учет активов, затрат, выручки, финансовых результатов, по продуктам), тогда как контроль внешних факторов осуществить на базе традиционного бухгалтерского учета не представляется возможным. В связи с этим необходим такой вид учета, который отвечал бы потребностям стратегического управления, формирования конкурентного преимущества и разработки стратегической позиции (учет по продуктам, рынкам, сегментам, активам, исходя из особенностей организационных структур управления, выручки, затрат, финансовых результатов, ресурсов, технологий, отрасли, определяющих инфраструктуру экономического субъекта и конкурентов, учет дочерних организаций). Таким видом учета является стратегический учет.

3. Заключение

Таким образом, типология стратегий позволяет их классифицировать по шести группам, а именно: базовые/эталонные/стандартные стратегии; стратегии целенаправленного сокращения; конкурентные стратегии; стратегии, различимые по уровням управления; кризисные стратегии; стратегия устойчивого развития. В рамках выделенных групп стратегии классифицируются на подгруппы стратегий, которые существенно различаются между собой. Существующие различия объясняются разнообразием их объектов, которые группируются на внутренние факторы (активы (ресурсы), затраты, финансовые результаты экономического субъекта) и внешние факторы (конкуренты/поставщики/покупатели). Контроль внутренних факторов обеспечивается на базе информации традиционного бухгалтерского учета. Контроль же внешних факторов осуществить на базе традиционного бухгал-

терского учета невозможно. В связи этим необходим такой вид учета, который отвечал бы потребностям стратегического управления, формирования конкурентного преимущества и разработки стратегической позиции. Таким видом учета является стратегический учет.

Список источников

1. Ансофф И. *Стратегический менеджмент. Классическое издание*. Санкт-Петербург, Питер, 2009.
2. Булгакова С.В. *Управленческий учет в информационном обеспечении стратегий* / Апрельские научные чтения им. проф. Л.Т. Гиляровской: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (г. Воронеж, 12 апреля 2019 г.): в 2 ч. / [под ред. Д.А. Ендовицкого, Н.Г. Сапожниковой, Т.Н. Панковой]; Воронежский гос. ун-т. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2019, с. 264-268.
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. / пер. с англ. Санкт-Петербург, Питер, 2018.
5. Котлер Ф., Келлер К.Л. *Маркетинг менеджмент: пер. с англ.* / Ф. Котлер; Б-ка рос. ассоц. маркетинга. 12-е изд. Санкт-Петербург [и др.], Питер, 2006.
6. Лапыгин Ю.Н. *Стратегический менеджмент: учебное пособие*. 2-е изд. Москва, ИНФРА-М, 2018.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. *Школы стратегий* / Пер. с англ. Санкт-Петербург, Питер, 2000.
8. Портер М.Э. *Конкуренция: пер. с англ.* Москва, Издательский дом «Вильямс», 2005.
9. Портер М. *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов* / пер. с англ. Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент*. Москва, Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.
11. Уткина С.А. *Стратегическое планирование*. Москва, Тандем, 1998.
12. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. *Стратегическая гибкость* / Пер. с англ. Санкт-Петербург, Питер, 2005.

TYOLOGY OF STRATEGY IN JASTIFICATION STRATEGIC ACCOUNTING

Nedomolkina Yana Nikolaevna, lecturer

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: nedomolkina.y@gmail.com

Purpose: in order to justify the concept of strategic accounting, study the typology of existing strategies. Identify objects of strategic impact, as well as the establishment of information support for its implementation.

Discussion: it is assumed that the differentiation of the objects of strategies focused on elements of the external business environment (competitors, suppliers, buyers, etc.) allows us to determine the information base of their development and implementation, which is formed by various types of accounting, in of which we are considering strategic accounting. The study should begin with the development of a typology and analysis of existing strategies that make it possible to single out their objects, which determine the formation of a system of views on the development of an information base for their implementation. *Results:* through the analysis of various typologies of strategies, internal and external factors that determine the vector of accounting and analytical work are identified. Control of internal factors is provided on the basis of traditional accounting information. The control of external factors is carried out on the basis of strategic accounting.

Keywords: strategy, basic/reference/standard strategies, targeted reduction strategies, competitive strategies, strategies for management levels, crisis strategies, sustainable development strategy, objects of strategies, strategic accounting.

References

1. Ansoff I. *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Klassicheskoe izdanie. Sankt-Peterburg, Piter, 2009. (In Russ.)
2. Bulgakova S.V. *Upravlencheskij uchet v informatsionnom obespechenii strategij* [Management accounting in the information support of strategies] / Aprel'skie nauchnye chteniya im. prof. L.T. Gilyarovskoj: materialy VIII Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (g. Voronezh, 12 aprelya 2019 g.): v 2 ch. / [pod red. D.A. Endovitskogo, N.G. Sapozhnikovoj, T.N. Pankovoj]; Voronezhskij gos. un-t. Voronezh, Izdatel'skij dom VGU, 2019, pp. 264-268. (In Russ.)
3. Vikhansky O.S., Naumov A.I. *Menedzhment: uchebnik*. [Management: a tutorial]. 5-e izd. stereotip. Moscow, Magistr: INFRA-M, 2014. (In Russ.)
4. Grant R. *Sovremennij strategicheskij analiz* [Modern strategic analysis]; per. s angl. Sankt-Peterburg, Piter, 2018. (In Russ.)
5. Kotler F., Keller K.L. *Marketing menedzhment*: per. s angl. [Marketing management: trans. from English]; B-ka grew up. assoc. marketing. 12th ed. Sankt-Peterburg [et al.], Peter, 2006. (In Russ.)
6. Lapygin N.Y. *Strategicheskij menedzhment: uchebnoe posobie* [Strategic management: a training manual] / 2nd

- ed. Moscow, INFRA-M, 2018. (In Russ)
7. Mintzberg G., Alstrend B., Lampel J. *Shkoly strategij* [Schools of strategies] / Trans. from English. Sankt-Peterburg, Peter, 2000. (In Russ.)
8. Porter M.E. *Konkurenciya*: per. s angl. [Competition: trans. From English]. Moscow, Williams Publishing House, 2005. (In Russ.)
9. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov*; per. s angl [Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Industries and Competitors; trans. from English]. Moscow, Alpina Business Books, 2005. (In Russ.)
10. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategicheskij menedzhment* [Strategic Management]. Moscow, Banks and stock exchanges, UNITI, 2012.
11. Utkina E.A. *Strategicheskoe planirovanie* [Strategic planning]. Moscow, Tandem, 1998. (In Russ.)
12. Hamel G., Prahalad K., Thomas G., O'Neil D. *Strategicheskaya gibkost'* [Strategic flexibility / Trans. from English]. Sankt-Peterburg, Peter, 2005. (In Russ.)