

ЦЕЛЕВОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ В КОНТРОЛЬНОЙ СРЕДЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Экономика России в настоящее время находится в процессе интенсивного развития. Глубокие качественные изменения в отечественной практике происходят как на макро-, так и на микроэкономическом уровне. До их завершения состояние стагнации многих отраслей экономики по количественным характеристикам будет продолжаться, но при этом в экономическом механизме происходят те сдвиги, которые позволят преодолеть это состояние.

Следует, однако, отметить, что сдвиги на макроуровне значительно опередили сдвиги на микроуровне. В стране создано новое гражданское законодательство, кардинально пересмотрено или введено заново большое количество иных

законодательных и нормативных актов, проведено преобразование отношений собственности, создана (удачно или неудачно) принципиально новая для страны налогово-бюджетная система и предприняты другие меры трансформации административно-распределительной хозяйственной системы в рыночную.

Но на уровне предприятий, при множестве формальных изменений, основным из которых явилась приватизация, коренные изменения методов работы происходят еще недопустимо медленно. Причина этого в основном в сохранившемся менталитете многих руководителей, недостаточной профессиональной квалификации для работы в конкурентной рыночной среде, устаревшем техно-

логическом потенциале, нерациональных организационных структурах, отсутствии стратегий развития предприятий, неудовлетворительном внутреннем нормативном регулировании производственной и управленческой деятельности и т.д.

Эффективность деятельности предприятия в целом зависит от организации управления и контроля над результатами такого управления. Как недостатки технологического комплекса, так и текущий финансовый дефицит, отсутствие или низкая результативность инновационной деятельности технологов и недостатки собственно производственной деятельности определяются в наибольшей степени тем, что в контрольно-управленческой сфере предприятия принимаются несвоевременные, неэффективные или нереализуемые решения. Причина почти любого симптома неблагополучия предприятия состоит в том, что в системе контроля не было сделано то, что нужно, так, как нужно, тогда, когда нужно, или было сделано то, что не нужно.

Вместе с тем в результате развития мировой и отечественной экономической науки и практики накоплен большой опыт в разработке и применении эффективных контрольных систем на предприятиях. Изучение и применение этого опыта может быть востребовано современными руководителями с целью достижения высокого уровня развития своих предприятий.

Одним из приемов управления современным предприятием является деление его на объекты управления: сегменты, которые одновременно являются объектами учета и контроля для управленцев любого уровня.

В целом проблемы становления контроля по сегментам не новы. «Основы становления планирования и контроля по сегментам деятельности были заложены еще в 1940-е гг. и определялись прежде всего усилением влияния контрольно-регулирующей функции со стороны внешней среды организации на систему управления. Перед информационными системами предприятий периодически

возникали качественно новые задачи. Эти задачи можно сгруппировать по следующим направлениям:

- необходимость представления информации о внешней среде (рынки и конкуренты);

- необходимость представления информации о внутренней среде (диверсифицированные продукты, децентрализованные подразделения организации, рентабельность различных видов продукции);

- необходимость обеспечения увязки всех видов управленческой информации»¹.

Теория менеджмента в 1960-х гг. стала рассматривать понятие сегмента при анализе и выборе стратегической позиции организации.

Более осмысленный процесс управления предприятием на основе приемов сегментирования начал формироваться в 70-е гг., когда стало уделяться внимание взаимосвязи внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие производства и способствующих формированию сюжетной управляющей системы.

В 1970-х гг. объектом изучения менеджмента становится возможность манипулирования набором отраслей и (или) видов деятельности компании. Это было обусловлено тем обстоятельством, что различные виды деятельности, которые фирма осваивала постепенно, стали все больше расходиться между собой по таким показателям, как перспективы дальнейшего роста, рентабельность и стратегическая уязвимость фирмы.

Более того, к началу 1970-х гг. отдельные подразделения организации могли обслуживать группу рынков с разными условиями и перспективами развития. В то же самое время несколько подразделений могли действовать на одном рынке и в одной и той же области спроса. Экстраполяция прежних результатов деятельности потеряла свою актуальность и надежность, не позволяла оценить все

¹ Соколов А.А. Учет по сегментам деятельности коммерческой организации. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 287 с.

возможные изменения внешней среды во всем их многообразии. Поэтому возникла потребность изучать окружение организации с точки зрения отдельных тенденций, опасностей, возможностей, вытекающих из состояния этого окружения. В связи с этим единицей такого анализа становится стратегическая зона хозяйствования — отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет или желает получить выход. Появилось понятие ситуационного подхода как одного из основных приемов управления.

«Разновидностью системного подхода является ситуационный подход. Согласно последнему выбор способов и методов управления определяется конкретной задачей и ситуацией. Применимость этого метода эффективна в том случае, когда уровень влияния внешней среды на деятельность организации существенно превышает уровень влияния внутриорганизационных факторов. В общем случае для системного и ситуационного подходов характерны следующие направления управленческой деятельности:

- стратегическое планирование;
- управление на основе выбора стратегических позиций и ранжирования задач;
- управление по слабым сигналам;
- управление посредством чрезвычайных мер;
- управление сложными ситуациями»¹.

Таким образом, предпосылки для внедрения рыночных приемов управления привели к необходимости дискретного контроля и внедрения своеобразных объектов управленческого контроля: внутренних сегментов. Попытки организовать современный процесс контроля по зонам ответственности предпринимается систематически на отечественных предприятиях. Но часто они заканчиваются накоплением экономико-статистической информации, которая воспринимается эпизодически по мере возникновения экономического «стресса» по окончании

отчетного периода. То есть информация носит лишь описательно-исторический характер, не всегда подтверждается количественными расчетами и часто относится к прошлой деятельности. Существующая система учета была достаточной до тех пор, пока руководители могли контролировать изменения внешней среды. Далее или принимались эпизодические решительные меры, или предприятие объявляло себя банкротом.

Подход к сегментированию, с точки зрения организации контроля финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации, основан на том принципе, что успешная маркетинговая стратегия требует трех четких, отдельных, хотя и связанных стадий, каждая из которых требует глубокой, объективной и логичной проработки: анализ, стратегия и программы внедрения контрольных механизмов. Проще говоря, они связаны со сбором информации о специфике деятельности, ее стратегическим осмыслением и разработкой маркетинговых и сбытовых программ, способствующих внедрению контрольных мероприятий.

При этом анализ способствует сбору информации для сегментарного контроля. Сюда входит анализ существующих видов деятельности и показателей этой деятельности плюс основной анализ рыночных тенденций, конкуренции, позиционирования торговых марок, положения компании и сильных сторон ее портфеля заказов.

Стратегия сегментирования предполагает выбор целевых сегментов в качестве объектов контроля. Углубленное понимание микроэкономики (по результатам анализа) превращается в стратегические решения и выход на более рыночные и результативные управленческие мероприятия. Выбор целевых сегментов должен подчеркивать все отличительные преимущества фирмы и сопровождаться качественным позиционированием в каждом из сегментов.

Наконец, программа внедрения сегментарной модели контроля экономических показателей позволит внедрить

¹ Там же.

стратегию сегментирования. Определение механизмов контроля проведения этих программ. По завершении всех трех стадий программа сегментарного контроля даст обширный список вполне осязаемых выгод:

- новый взгляд на роль предприятия в рыночной среде: устаревшая информация и мнения будут обновлены; появится современное понимание потребностей покупателей и покупательского поведения; будут пересмотрены базовые запросы потребителей; на первый план будут выдвинуты сильные стороны компании; появится возможность разработать программу более рационального использования ресурсов; изучение активов и имеющихся ресурсов позволит компании определить наиболее подходящее направление на будущее и т.д.;

- контроль по сегментам на системной основе позволит не эпизодически анализировать роль каждого сегмента в создании общей прибыли предприятия;

- наиболее приоритетные направления деятельности смогут быть выдвинуты на первый план;

- появится возможность выделить потенциальные преимущества участников сегментов для их дополнительной мотивации;

- появится возможность моделировать маркетинговые программы.

Таким образом, применительно к экономическим наукам термин «сегмент» и соответствующие ему словообразования используются в теории менеджмента и маркетинга, бухгалтерского учета и отчетности. В результате функционирования системы контроля по сегментам совершенствуются внутренние коммуникации между подразделениями и внутри них. Чтобы процесс сегментирования заработал, нужна координация деятельности различных подразделений, что сопровождается рядом положительных побочных эффектов.

Понятие сегментарной отчетности, появившееся в законодательных стандартах, подтверждает последовательность нерегламентируемых действий внутри

коммерческих предприятий. Так, формирование стандартизированного бухгалтерского учета не так давно стали связывать с представлением организациями внешней отчетности о различных направлениях, видах и рынках деятельности организации в разрезе определенных сегментов, что предусмотрено в ПБУ 12/2000 «Информация по сегментам».

В соответствии с данным стандартом при формировании внешней бухгалтерской отчетности необходимо выделять операционные и географические сегменты. Это явилось следствием процессов диверсификации бизнеса и изменением качества и количества рынков сбыта внутри одной организации.

Что касается понятия сегментарного учета, то его природа и истоки связаны с появлением в практике зарубежных компаний понятия «управленческий учет» (management accounting). Однако термин «сегментарный учет» в зарубежной литературе упоминается редко и, как правило, соответствует термину «учет по центрам ответственности». Однако такой подход считается не совсем корректным, так как понятие сегментарного учета гораздо шире учета по центрам ответственности.

Сегментарный учет, будучи подсистемой управленческого учета, обеспечивает создание внутренней сегментарной отчетности, которая может представляться как отдельно, так и в комплекте с другими отчетами. В то же время взаимодействие сегментарного и финансового учета обеспечивает формирование и представление внешней сегментарной отчетности, которая служит частью финансовой отчетности организации.

В результате можно настаивать на том, что сегментарный учет — это подсистема управленческого контроля, обеспечивающая процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и представления различных видов информации о сегментах деятельности организации для внутренних пользователей, на основе которой формируется внутренняя и внешняя сегментарная отчетность.

Обобщая приведенные определения, можно констатировать, что сегменты деятельности (сегменты бизнеса) — это виды деятельности (продукции, работ, услуг) организации, структурные подразделения, центры ответственности или части внешней среды (регион, рынок сбыта, группа потребителей), выделенные для целей управления в отдельные объекты управленческого контроля.

Таким образом, предпосылки появления сегментарного контроля в отечественной практике можно разграничить по зонам востребованности:

- в бухгалтерском управленческом учете прием сегментирования стал следствием распределения зон ответственности за экономические риски между управленцами различных уровней;

- это следствие различного влияния внешних и внутренних факторов на результаты деятельности предприятия;

- формирования сегментарной отчетности стало обязательной функцией коммерческих компаний, хотя формирование внутренней сегментарной отчетности, наоборот, исторически соответствовало функциям внутренних процессов и было связано с децентрализацией управления и возникновением центров ответственности;

- системно-ситуационный подход к управлению современной организацией стал проявлять объективную потребность взаимодействия всех процессов: управления, маркетинга, производства, учета, а следовательно, объединения внешнего и внутреннего круга проблем сегментарного планирования и контроля в единую систему, обеспечивающую управление организацией в разрезе различных видов ее сегментов.

С целью построения управленческой системы предприятия на основе эффективного взаимодействия планирования, контроля и информационного обеспечения по сегментам деятельности стал востребованным анализ текущих и предполагаемых видов бизнеса и выпускаемой продукции, рынков сбыта и перспектив их развития, существующей организационной структуры на всех уровнях управления, состояния информационной системы предприятия, построения внутреннего учета и отчетности.

В результате обобщения указанной информации определяются наименьшие рыночные сегменты деятельности предприятия, подлежащие обязательному контролю — хозяйствующие субъекты отечественной экономики или коммерческие предприятия.