Сегментарная отчетность как инструмент управления в региональной цепи поставок

Володина Е.В., Ермакова П.А.

Курганский государственный университет

Сегментарную отчетность можно определить как отчетность, сформированную по отдельным сегментам бизнеса или центрам ответственности организации. В данной работе нами рассмотрены проблемы формирования внутренней сегментарной отчетности участников региональной цепи поставок.

Ценность сегментарной отчетности заключается в том, что данные, получаемые из форм этой отчетности, позволяют оценить качество работы каждого сегмента бизнеса, в нашем случае участника региональной цепи поставок. Следовательно, её применение необходимо для эффективного управления всей цепью поставок.

Зарубежные и отечественные литературные источники содержат различные рекомендации по составлению внутренней сегментарной отчетности. Их анализ и обобщение позволяют сделать некоторые выводы.

Требования, которые предъявляются к внутренней сегментарной отчетности следующие:

1) Внутренний отчет должен быть адресным и конкретным;
2) Информация в отчете должна быть оперативной;
3) Представляемая информация должна быть наглядной и понятной для пользователя;
4) Большее внимание необходимо уделять перспективному анализу деятельности предприятия;
5) Необходима последовательность использования установленных форм внутренней отчетности;
6) Не следует перегружать отчетность.

Достичь этого можно следующими путями:

- Представляемые данные должны быть связаны с информационными запросами конкретных управляющих;
- Отчет должен быть адресован конкретному менеджеру;
- Отсутствие расплывчатой информации по общим вопросам;
- При составлении внутренних отчетов следует учитывать психологические особенности менеджеров;
- Нередко при разработке сегментарной отчетности бухгалтер-аналитик ошибочно увлекается ретроспективным анализом в ущерб будущим оценкам. При этом основной упор делается на допущенные в прошлом ошибки, выявление их причин, проведение ревизий, а не на разработку плана дальнейших эффективных действий. Этого необходимо избегать;
- Не следует слишком часто менять форматы сегментарных отчетов;
- Не все поддается записи. Кроме составления письменных отчетов необходимо проведение бесед бухгалтера-аналитика с управляющими всех уровней.

Периодичность составления внутренней отчетности, ее точность, подробность и сроки представления индивидуальны для каждого пред¬приятия, зависят от объекта и целей управления. При решении всех этих вопросов администрация предприятия руководствуется принципом рациональности, в соответствии с которым затраты на подготовку сегментарной отчетности не должны превышать экономический эффект от ее использования.

Также к формам отчетности разных подразделений предъявляются различ¬ные требования, в зависимости от того, к какому виду центров ответ¬ственности эти подразделения относятся.

Так, например, в основе составления отчетов по центрам затрат лежит принцип кон¬тролируемости. Суть такого подхода состоит в том, что менеджеру, стоящему выше, нет необходимости проверять подробности отчетов, составленных на более низком иерар-хическом уровне управления, до тех пор, пока не возникнет какая-либо управленческая проблема.

Кроме этого любая сегментарная отчетность должна содержать информацию об отклонениях факти¬ческих показателей от плановых, что позволяет реализовать на практи-ке принцип управления по отклонениям. Управление по отклонениям способствует:

1) оперативному выявлению факторов роста прибыли или причин возникновения убытков по каждому подразделению или продукту;
2) установлению ответственности за возникшие неблагоприятные отклонения.

Изложенные выше принципы использованы нами при разработке форм отчетов о доходах, затратах и прибыли для руководителей различных структурных подразделений и топ-менеджеров в рамках каждого участника региональной продовольственной цепи поставок по производству и продаже пива.

Предполагается, что в рамках цепи поставок будет использоваться единая форма отчетов. Каждый из отчетов будет готовиться бухгалтером-аналитиком, передаваться руководителю определенного уровня в рамках каждого участника цепи поставок и содержать информацию о величине контролируемых руководителем этого уровня доходов, расходов или прибыли.