

**УДК 657.1:65**  
**ББК 65.052.201.2**

**И.А. Слободняк**  
к.э.н., доцент, докторант БГУЭП, Иркутск  
[buh\\_ut@isea.ru](mailto:buh_ut@isea.ru)

## **НЕОБХОДИМОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СЕГМЕНТНОЙ ОТЧЕТНОСТИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КА- ЧЕСТВА ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕ- НЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Статья посвящена вопросам формирования внутренней бухгалтерской управленческой отчетности. Рассматриваются вопросы необходимости составления сегментной бухгалтерской отчетности. Автор предлагает многоуровневый формат внутренней бухгалтерской сегментной отчетности.

Ключевые слова: Бухгалтерская отчетность; внутренняя бухгалтерская управленческая отчетность; управленческая отчетность; сегмент; сегментная отчетность; информация по сегментам; внутренний анализ; анализ сегментной отчетности.

I.A. Slobodnyak  
BSUEL

## **THE IMPORTANCE OF DRAWING UP THE INTERNAL SEGMENT ACCOUNTING REPORTING FOR INCREASING THE QUALITY OF INFORMATION SUPPLIES FOR MANAGERS IN THE PERIOD OF THE CRISIS**

The article is devoted to the questions of drawing up the internal accounting reporting. The author proves the making the segment reporting in the article. The author offers multilevel system of the internal accounting segment reporting which can be presented with using the various formats.

The accounting reporting; the internal accounting administrative reporting; the administrative reporting; a segment; the segment reporting; the information on segments; the internal analysis; the analysis of the segment reporting.

Развитие региональной экономики в условиях мирового экономического кризиса, дальнейшее развитие экономического потенциала сибирских регионов, невозможно без повышения эффективности функциони-

рования организаций, которое в свою очередь зависит от качества управления хозяйствующим субъектом. При этом принятие обоснованных управленческих решений невозможно без качественного информационного обеспечения менеджмента организации, которое во многом обеспечивается бухгалтерским учетом хозяйственных операций организации и, в частности, подсистемой управленческого учета, основным продуктом которого является внутренняя бухгалтерская управленческая отчетность.

На большинстве крупных предприятиях Иркутской области организация внутреннего бухгалтерского управленческого учета достигла достаточно высокого уровня, и его значимость не подвергается сомнению даже несмотря на достаточно высокие затраты, связанные с постановкой и ведением внутреннего управленческого учета. С другой стороны, как показывает практика, наибольшие проблемы при постановке внутреннего бухгалтерского управленческого учета возникают в связи с разработкой формата внутренней отчетности организации. При этом особое значение в условиях существования кризисных тенденций в развитии бизнеса приобретает внутренняя бухгалтерская сегментная отчетность, которая имеет ряд преимуществ по сравнению с отчетностью, содержащей показатели по организации в целом. Для внешних пользователей информации бухгалтерской отчетности важными являются не столько частные показатели, характеризующие эффективность финансово-хозяйственной деятельности организации по отдельным направлениям, сколько общий результат, достигнутый организацией. Однако при осуществлении оперативного и стратегического управления этих данных может оказаться недостаточно - необходима информация по конкретным объектам управления, то есть информация на уровне основных сегментов бизнеса. Связано это с тем, что тенденции изменения показателей, свойственные целому, могут не подтверждаться частными тенденциями.

Предположим, что существуют следующие данные об основных показателях, приводимых в Отчете о прибылях и убытках (табл. 1).

Таблица 1

Информация о доходах и расходах по основной деятельности  
без разделения по сегментам

Показатель	2009	2010	Δ
Объем продаж, тыс. руб.	120	150	+30
Себестоимость продаж, тыс. руб.	100	120	+20
Прибыль от продаж, тыс. руб.	20	30	+10

На основании этих данных можно сделать вывод, что предприятие более успешно функционировало в 2010 году по сравнению с 2009 годом, поскольку:

- возросла суммарная величина доходов на 30 тыс. руб. или 25%;

- возросла суммарная величина прибыли от продаж на 10 тыс. руб. или 50%;

- выручка возросла более быстрыми темпами, чем себестоимость продаж, в результате чего возросла рентабельность продаж 16,(6)% до 20%.

Однако с учетом информации по сегментам (табл. 2) выводы об эффективности функционирования организации уже не будут столь очевидными.

Таблица 2

Информация о доходах и расходах по основной деятельности с учетом разделения информации по сегментам

Показатель	2009	2010	Δ
Выручка А, т.р.	60	110	+50
Себестоимость продаж А, т.р.	50	70	+20
Прибыль от продаж А, т.р.	+10	+40	+30
Выручка Б, т.р.	60	40	-20
Себестоимость продаж Б, т.р.	50	50	+0
Прибыль от продаж Б, т.р.	+10	-10	-20

В данном случае произошло значительное улучшение результатов функционирования по сегменту А, которое выражается в увеличении объема продаж большими темпами, нежели увеличение себестоимости, в результате чего значительно увеличилась рентабельность продаж по сегменту А (с 16,(6)% в 2009 году до 36,(36)% в 2010 году). Однако по сегменту Б отмечались прямо противоположные тенденции: произошло снижение объема продаж при сохранении на прежнем уровне себестоимости продаж, в результате чего рентабельность продаж не просто снизилась, но организация получила убыток по сегменту Б. Естественно, что в таких условиях признать управление сегментом Б, а соответственно и в целом управление организацией, эффективным вряд ли возможно.

Таким образом, приведение во внутренней бухгалтерской управленческой отчетности информации по сегментам является необходимым условием, без соблюдения которого невозможно говорить о качественном информационном обеспечении процесса принятия решений менеджерами. Но при разработке формата внутренней бухгалтерской управленческой отчетности с учетом информации по сегментам следует учитывать, что представление информации по сегментам – это всегда усложнение формата отчетности, возможно снижения ее наглядности и оперативности при увеличении затрат на формирование отчетности.

Для устранения противоречия между оперативностью, стоимостью и полезностью информации предлагается формирование многоуровневой внутренней бухгалтерской отчетности. Отчетность первого уровня должна содержать набор показателей в целом по хозяйствующему субъ-

екту.

Далее выделяются сегменты (по которым соответственно формируется отчетность второго, третьего и т.д. уровней):

- сегменты первого уровня, которые являются наиболее значимыми, с точки зрения возможности управляющего воздействия на них;

- сегменты второго уровня, возможности управляющего воздействия на который слабее, нежели на сегменты первого уровня и т.д.

В таблицах 3 и 4 приведена сегментная отчетность второго уровня, где в качестве критерия сегментирования выбран географический признак.

Таблица 3

Сегментная отчетность о доходах и расходах по основному виду деятельности (1-ый формат)

Показатель	Январь	Февр.	$\Delta$	Темп роста
Объем продаж Иркутск, т.р.	8943	9045	102	1,011
Объем продаж Братск, т.р.	3617	4409	792	1,219
...	...	...	...	...
Себестоимость продаж Иркутск, т.р.	7986	8011	25	1,003
Себестоимость продаж Братск, т.р.	2904	3265	361	1,124
...	...	...	...	...
Валовая прибыль Иркутск, т.р.	957	1034	77	1,080
Валовая прибыль Братск, т.р.	713	1144	431	1,604
...	...	...	...	...

При этом существует два формата подготовки такой сегментной отчетности:

- представление каждого показателя формы внутренней бухгалтерской управленческой отчетности по выбранному для сегментирования признаку. То есть в данном случае строки табличной части отчетной формы группируются именно в разрезе показателей, например,  $V_1, V_2, \dots, V_i$ , затем  $Z_1, Z_2, \dots, Z_i$  и т.д., где  $V, Z$  и т.д. – это соответствующие показатели Отчета о прибылях и убытках (выручка, себестоимость продаж), а 1, 2,  $i$  – это виды соответствующего признака сегментирования;

- представление всего набора показателей внутренней бухгалтерской управленческой отчетности по выбранному для сегментирования признаку. То есть в данном случае формат информации будет следующим  $1_V, 1_Z$  и т.д.,  $2_V, 2_Z$  и т.д. Выбор конкретного формата внутренней бухгалтерской управленческой отчетности по сегментам 1-го уровня зависит от того, какая цель преследуется при анализе соответствующей информации. Первый вариант предлагается использовать для более наглядного представления информации, используемой при проведении сравнительного анализа по выбранному признаку сегментирования.

Таблица 4

Сегментная отчетность о доходах и расходах по основному виду  
деятельности (2-ой формат)

Показатель	Январь	Февраль	Δ	Темп роста
Иркутский филиал				
Объем продаж, т.р.	8943	9045	102	1,011
Себестоимость продаж, т.р.	7986	8011	25	1,003
Валовая прибыль, т.р.	957	1034	77	1,080
Коммерческие расходы, т.р.	131	177	46	1,351
Управленческие расходы, т.р.	512	520	8	1,016
Прибыль от продаж, т.р.	314	337	23	1,073
Братский филиал				
Объем продаж, т.р.	3617	4409	792	1,219
...	...	...	...	...

Второй вариант предлагается использовать для более наглядного представления информации, используемой для анализа деятельности по отдельным сегментам.

Если увеличивается количество признаков для проведения сегментирования, то может быть сформирована сегментная внутренняя бухгалтерская управленческая отчетность третьего, четвертого и т.д. уровней, которая будет включать в себя показатели, сгруппированные одновременно по двум, трем и т.д. признакам сегментирования (например, географическому и операционному).

Таким образом, каждый из предлагаемых форматов отчетности имеет свою направленность, что согласуется с принципом адресности внутренней бухгалтерской управленческой отчетности. При этом во внутренних регламентах должны быть четко определены:

- сроки формирования соответствующих форм внутренней бухгалтерской управленческой отчетности каждого уровня. При этом на выбор формата внутренней бухгалтерской управленческой отчетности по периодичности и срокам ее составления, оказывают влияние такие принципы формирования показателей как: принцип оперативности; принцип полезности информации отчетности; принцип рациональности; принцип преемственности и сопоставимости данных; принцип достаточности; принцип понятности, наглядности и аналитичности; принцип существования количественной оценки; принцип временной стоимости денег;

- форматы внутренней бухгалтерской отчетности каждого уровня, а также направления представления соответствующих форматов. Основными принципами, выполнение которых необходимо при определении формата сегментной отчетности, являются принцип полезности; принцип системного подхода; принцип существования количественной оцен-

ки; принцип достаточности; принцип адресности; принцип преемственности и сопоставимости; принцип наглядности, понятности и аналитичности.

- критерии сегментирования, положенные в основу сегментной внутренней бухгалтерской управленческой отчетности каждого уровня. При этом в качестве основных критериев сегментирования предлагается использовать:

- географические сегменты;
- продуктовые сегменты;
- организационные сегменты (сегменты по центрам ответственности, центрам прибыли, центрам инвестиций);
- абстрактные сегменты, представляющие сегментирование данных с использованием каких-либо абстрактных показателей, например, сегментирование с использованием результатов ABC анализа по какому-либо параметру (коэффициенту).

Только анализ информации сегментной внутренней бухгалтерской отчетности разного уровня, способен предоставить в распоряжение менеджера информацию о тенденциях развития организации в целом через информацию о развитии ее отдельных сегментов. В результате, устранив недостатки, кризисные тенденции в развитии сегментов, можно ожидать повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта, и через это устойчивого развития отрасли и региона.