

БАНКОВСКИЙ АУДИТ

СИСТЕМА СЕГМЕНТАРНОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ В СООТВЕТСТВИИ С ДЕЙСТВУЮЩЕЙ МОДЕЛЬЮ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Ендовицкий Д.А., зав. кафедрой экономического анализа и аудита Воронежского госуниверситета, д.э.н., проф. ;
Соколов А.А., директор по учету ОАО «НЛМК», к.э.н.

Сегментарный учет – это подсистема управленческого учета, обеспечивающая процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и представления различных видов информации о сегментах деятельности коммерческой организации для управляющих организацией, на основе которой принимаются оперативные, тактические и стратегические решения. Под сегментами деятельности (сегментами бизнеса) понимаются виды деятельности (продукции, работ, услуг) организации, структурные подразделения организации, центры ответственности или части внешней среды предприятия (регион, рынок сбыта, тип клиента), выделенные для целей сегментарного учета и представления внутренней и внешней сегментарной отчетности.

По нашему мнению, место сегментарного учета и отчетности в системе бухгалтерского учета и отчетности можно представить в виде схемы на рис. 1. Мы считаем, что сегментарный учет, являясь подсистемой управленческого учета, обеспечивает создание внутренней сегментарной отчетности, которая может представляться как отдельно, так и в комплексе с другими отчетами. В то же время взаимодействие сегментарного и финансового учета обеспечивает формирование и представление внешней сегментарной отчетности, которая является частью финансовой отчетности организации.

Внешняя сегментарная отчетность (отчетность по сегментам, информация по сегментам) – это часть внешней (финансовой) отчетности организации, составляемая по отчетным сегментам (направлениям) деятельности и несущая существенную финансовую информацию о них с целью обеспечения заинтересованных пользователей отчетности необходимыми данными для принятия оптимальных решений в отношении рассматриваемой организации, а также для осуществления прогнозного анализа ее будущих результатов, изменений активов и обязательств. *Внутренняя сегментарная отчетность* – это часть внутренней (управленческой) отчетности или самостоятельный отчет о сегментах деятельности организации, формируемый с целью обеспечения внутренних пользователей необходимой информацией о сегментах бизнеса для принятия оптимальных управленческих решений.

Соответственно, система сегментарного учета и отчетности – это система, обеспечивающая учет по сегментам и представление внутренней сегментарной отчетности; а также данных для формирования внешней сегментарной отчетности в рамках финансового учета.

Среди особенностей системы сегментарного учета и отчетности необходимо выделить следующие:

- система сегментарного учета и отчетности является неизолированной, открытой системой, взаимодействующей с множеством информационных потоков системы управления организации;
- система сегментарного учета и отчетности является одним из элементов подсистемы информационного обеспечения процесса управления коммерческой организацией;
- на входе системы сегментарного учета и отчетности находятся различные качественные и количественные характеристики географических и операционных сегментов организации, на выходе системы – необходимая обработанная и преобразованная информация о сегментах, оформленная в виде внутренней сегментарной отчетности и элементов внешней сегментарной отчетности.

Мы считаем, что система должна состоять из следующих взаимосвязанных подсистем: сбора данных; обработки информации; анализа информации; формирования отчетности (рис. 2).

Подсистема сбора данных обеспечивает сбор и формирование банка данных о различных сегментах деятельности организации. Продолжением процесса сбора и накопления данных о сегментах деятельности организации является процесс обработки информации. Как и накопление, этот процесс должен осуществляться с помощью бухгалтерских регистров и баз данных. Целесообразно всю информацию о сегментах в процессе обработки разбить и хранить по блокам, представленным на рис. 2.

Систематизация информации по отдельным блокам (базам) позволит значительно облегчить бухгалтеру дальнейшую работу по анализу информации и формированию сегментарной отчетности. Более того, информация в каждом блоке будет обрабатываться одним или несколькими соответствующими методами, что позволит облегчить задачу организации и автоматизации процесса обработки данных системы сегментарного учета и отчетности.

Согласно базовым положениям теории бухгалтерского учета, за этапом накопления и обработки информации следует этап формирования отчетности, и только потом ее анализ. Однако проведенное нами диагностическое обследование металлургических предприятий России позволило сделать вывод о том, что менеджеры различных звеньев для осуществления эффективного управления хотели бы получать не только данные о сегментах, но и уже аналитически обработанную информацию, то есть отчет, содержащий анализ результатов деятельности сегментов и перспектив их развития. Поэтому мы считаем, что в рамках системы сегментарного учета и отчетности за этапом обработки информации должен следовать этап ее анализа, а затем формирование и представление соответствующей отчетности.

Представленная на рис. 2 модель системы сегментарного учета и отчетности является общей схемой системы, содержащей совокупность всех возможных элементов, характерных для системы сегментарного учета и отчетности. Однако, как и любая система, данная модель содержит обязательные элементы и элементы, необходимые только при наличии определенных условий. Поскольку именно адаптивные системы управления диктуют необходимость в построении системы сегментарного учета, постольку самым важным условием определения необходимых элементов системы сегментарного учета и отчетности является конкретная система управления.

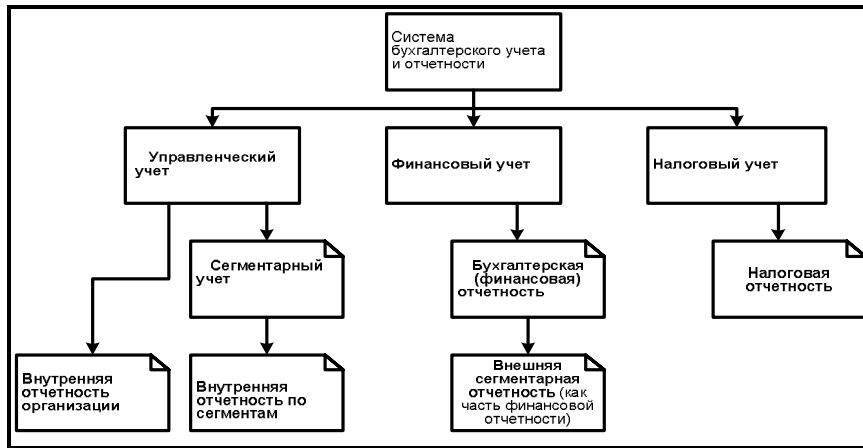


Рис.1. Место сегментарного учета и отчетности в системе бухгалтерского учета и отчетности

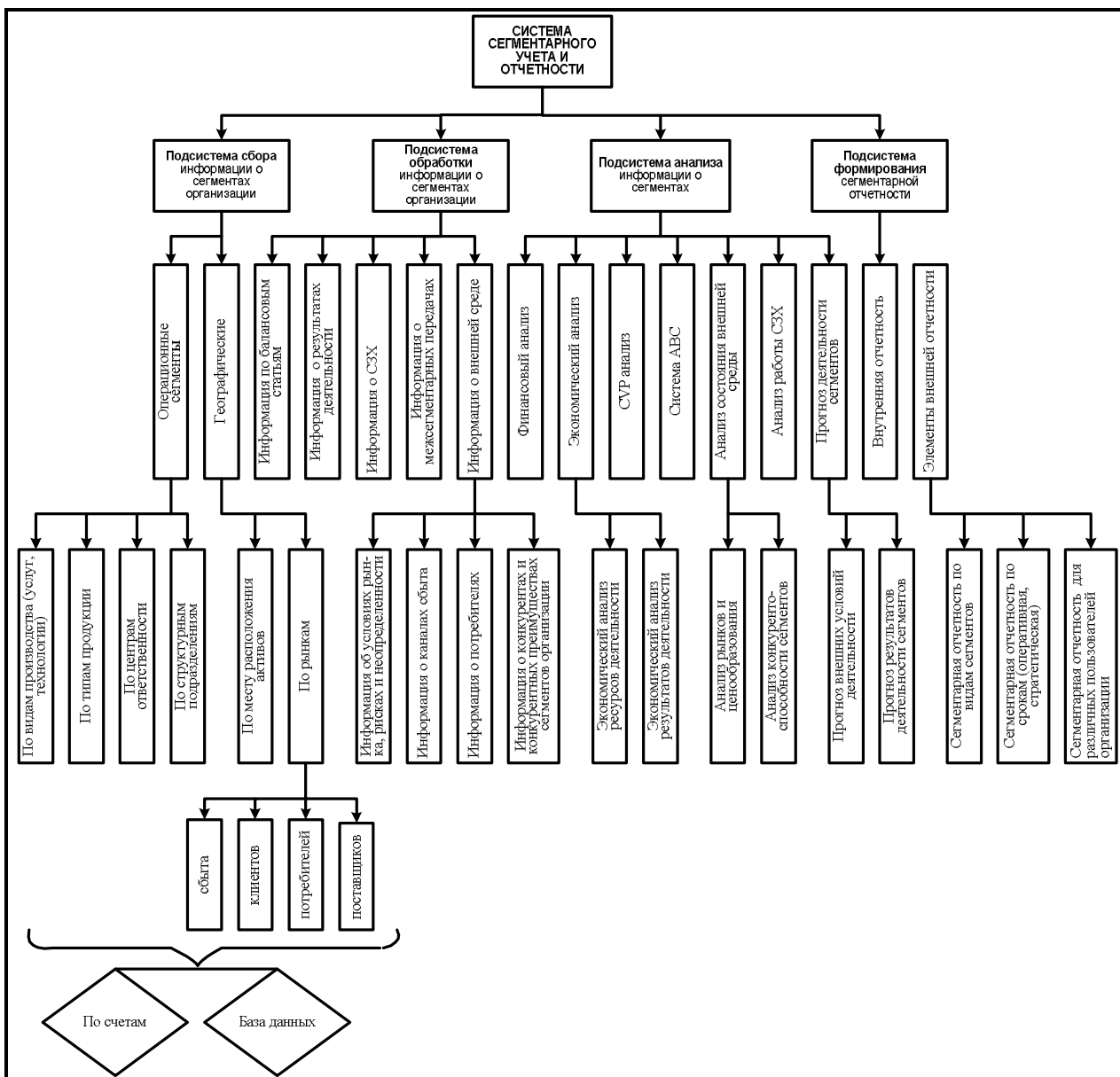


Рис. 2. Структура системы сегментарного учета и отчетности

Иначе говоря, для каждой из адаптивных систем управления характерна своя определенная структура системы сегментарного учета и отчетности. Тем не менее, любой системе сегментарного учета и отчетности, независимо от выбранной системы управления, должны обязательно соответствовать четыре подсистемы: сбора информации о сегментах организации; обработки информации; анализа информации; формирования сегментарной отчетности. Количество составляющих элементов этих подсистем может быть различным. К изменяемым элементам относятся группы сегментации и, как следствие, базы данных о них. Выбор необходимой совокупности элементов должен, в первую очередь, обеспечивать решение целей и задач определенной системы управления. Для оценки взаимосвязи структуры системы сегментарного учета с управляющей системой организации необходимо проанализировать каждую из адаптивных систем управления.

Под термином «адаптивные системы управления» мы понимаем системы управления, которые возникли после 60-х годов XX столетия как реакция на возросшую нестабильность внешней среды, то есть системы, способствующие эффективной адаптации организации к нестабильности внешней среды. По Ансоффу, это системы управления на основе предвидения изменений (стратегическое планирование по периодам, выбор стратегических позиций) и системы управления на основе гибких экстренных решений (управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по слабым сигналам и управление в условиях неожиданных событий) [1].

Рассмотрим каждую из адаптивных систем управления на предмет выявления особых признаков и условий, влияющих на формирование структуры системы сегментарного учета и отчетности, характерной для рассматриваемого типа управления.

1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПО ПЕРИОДАМ

Стратегическое планирование, в отличие от долгосрочного планирования, не предполагает оценки перспектив развития организации методом экстраполяции (то есть предвидения будущего на основе прошлого опыта), но и не исключает его. Теоретически процесс стратегического планирования состоит из четырех этапов:

- Первый этап заключается в анализе перспектив развития организации, с точки зрения изменения будущих условий ее деятельности, особенно в результате неблагоприятных тенденций внешней среды. Поэтому основной задачей такого анализа является:
 - выявление перспективных направлений развития внешней среды;
 - выявление опасных тенденций внешней среды, которые могут неблагоприятно повлиять на результаты деятельности организации;
- Второй этап предполагает анализ конкурентных позиций организации;
- Третий этап является логическим продолжением задач второго этапа. На данном этапе проводится анализ стратегий и их выбор;
- В случае, когда выбранные перспективы развития организации недостаточны для осуществления поставленных руководством целей, предпринимается анализ путей диверсификации. Данный этап предполагает выявление недостатков уже выбранных стратегий, а также разработку качественно новых направлений деятельности.

Таким образом, развернутый стратегический анализ в рамках стратегического планирования приводит к поста-

новке планирования и решения задач по периодам: это краткосрочный период, направленный на обеспечение задач текущего периода, и долгосрочный период, направленный на обеспечение стратегических целей и задач. Поскольку такие задачи являются принципиально разными, то для их решения требуются отдельные системы исполнения и отдельное ресурсное обеспечение, а, следовательно, и различные системы контроля, которые также подразделяются на оперативные и стратегические.

Сложность в постановке задач стратегического планирования по периодам, обеспечении механизма их реализации и контроля диктует необходимость в построении особых информационных подсистем организации, способных максимально эффективно обеспечить работу модели стратегического управления. Неоценимую помощь в этом случае может оказать система сегментарного учета и отчетности. Рассмотрим возможности взаимодействия системы сегментарного учета и отчетности, как одной из подсистем информационного обеспечения организации, с каждым из этапов системы стратегического планирования организации.

Анализ перспектив развития организации

Самым важным элементом в анализе перспектив развития организации в рамках стратегического планирования по периодам является анализ внешней среды. Такой анализ позволяет определить не только перспективы развития и благоприятные возможности для организации, но и предполагаемые угрозы. Обеспечение стратегического анализа в системе сегментарного учета и отчетности должно проводиться в первую очередь для организаций, имеющих различные географические сегменты. По нашему мнению, анализ перспектив развития организации в большей мере будет заключаться в анализе перспектив развития ее сегментов. Для проведения анализа необходимо определить ряд факторов, обеспечивающих определенную степень влияния на текущую и (или) будущую деятельность сегментов. Степень влияния того или иного фактора определяется управляющими или экспертами на основе методов экспертных оценок и внедряется в систему сегментарного учета и отчетности при ее организации. В последующем такие факторы могут корректироваться по необходимости. Определяющим критерием включения того или иного фактора в анализ, на наш взгляд, должен стать показатель риска. Необходимо учитывать и основные критерии, по которым была проведена сегментация. Например, для географических сегментов, выделенных по месту расположения клиентов, определяющим фактором являются рыночные: клиенты и их география. Соответственно, чем больше информации будет собрано в системе сегментарного учета о них, тем более достоверную картину даст анализ перспектив развития сегмента и, соответственно, перспектив развития всей организации.

Что касается анализа внешней среды для операционных сегментов, то его актуальность очевидна в том случае, если указанные сегменты подвержены еще и географической сегментации, в том числе вторичной. Если операционные сегменты являются единственной сегментацией компании, то решение о необходимости анализа внешней среды принимается управляющим. Необходимо отметить, что поскольку модель стратегического планирования по периодам создана для внешней среды с достаточно высоким уровнем нестабильности, следовательно, анализ такой среды в большинстве случаев будет

крайне необходим и для операционных сегментов. Количество факторов для анализа операционных сегментов будет прямо пропорционально количеству возможных рисков (уровню нестабильности) внешней среды.

Таким образом, задача системы сегментарного учета и отчетности на этапе анализа внешней среды сегментов *состоит в сборе данных* для такого анализа, их *обработке, проведении анализа* внешней среды сегментов и *представлении отчета* управляющим.

Анализ конкурентных позиций

При проведении анализа конкурентных позиций в рамках стратегического планирования особо важными являются два этапа:

- оценка конкурентных преимуществ;
 - выявление наиболее перспективных направлений развития.
- Понятно, что оба этапа являются взаимосвязанными, а осуществление второго предполагает обязательную реализацию первого. Однако для того, чтобы оценить конкурентные преимущества, необходимо ввести критерии оценки и обеспечить информационную базу о них. На наш взгляд, такая база должна объединить анализ внешней среды и анализ внутренней среды организации, то есть потенциала компании. Критерии оценки и факторы для анализа определяются аналогично предыдущему этапу. Задачей системы сегментарного учета на этапе анализа конкурентных позиций является непосредственно проведение такого анализа и представление соответствующего отчета управляющим. Определение перспективных направлений развития является функцией управления и не входит в задачи системы сегментарного учета и отчетности.

Анализ стратегий и их выбор

Данный этап является основным в системе стратегического планирования. Суть его состоит в поиске возможных эффективных стратегий для дальнейшего развития организации, их оценке, оценке возможностей организации и, соответственно, выборе одной или нескольких стратегий для последующей их реализации.

Для понимания роли системы сегментарного учета и отчетности на данном этапе стратегического планирования мы предлагаем рассмотреть схему на рис. 3. Рассматриваемому этапу соответствует процесс управления, обозначенный на схеме под номером 3. Разработка стратегий и дальнейший выбор одной или нескольких из них для реализации – задача системы управления. Однако ее решение зависит от оценки всех возможных альтернатив. Проведение квалифицированной оценки и осуществление прогноза реализации той или иной стратегии – задача системы сегментарного учета и отчетности. Кроме того, на данном этапе в рамках системы сегментарного учета и отчетности проводится анализ условий реализации стратегии: это ресурсное обеспечение деятельности сегментов, оценка производственного и кадрового потенциала, возможностей существующей технологии. Затем управляющими из всех предложенных стратегий отбираются те из них, прогноз реализации которых является наиболее благоприятным для организации и отвечает поставленным целям. Отобранные стратегии внедряются в практическую работу компании. Их реализация требует постоянного контроля и корректировки текущих планов. На этом этапе задачей системы сегментарного учета и отчетности является представле-

ние информации о деятельности сегментов для осуществления процесса контроля управляющими.

Следует также отметить, что процесс стратегического планирования является непрерывным и циклическим. На этапе, когда стратегический план переводится в разряд текущего, у организации уже разрабатывается следующий стратегический план и т.д. Поэтому работа системы сегментарного учета и отчетности также должна быть непрерывной и строиться по циклам, соответствующим этапам стратегического планирования, как это показано на рис. 3.

Анализ путей диверсификации

Оценка различных направлений деятельности организации может быть и неблагоприятной, то есть не отвечать стратегическим целям организации. В таком случае руководством разрабатываются новые виды деятельности или принимается решение по освоению других рынков, иными словами, происходит поиск новых сегментов работы организации. В этом случае роль системы сегментарного учета и отчетности усложняется, так как необходимо уже оценивать не *будущую деятельность существующих сегментов*, а *будущую деятельность предполагаемых сегментов* развития. Кроме того, необходимо оценить возможность внедрения новых сегментов при условии существующих ресурсов компании. Поэтому основной задачей системы сегментарного учета и отчетности является оценка и анализ путей диверсификации.

2. УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ

Управление на основе выбора стратегической позиции, в отличие от предыдущей модели, рассмотренной нами в предыдущей статье, направлено на то, чтобы постоянно адаптировать внутренний потенциал фирмы к меняющимся условиям внешней среды. В связи с этим, анализ внешней среды приобретает более важный аспект, чем оценка потенциала фирмы. Термин «стратегическая зона хозяйствования» (или отдельный сегмент окружения) (СЗХ) возник как раз в связи с проведением анализа конкурентного окружения организации.

Суть этого анализа состоит в оценке внешней среды, с точки зрения определения тех зон, которые могут обеспечить организации соответствующий рост, норму прибыли, стабильность и применение технологии. Чтобы оценить такие зоны, их необходимо, прежде всего, выделить. Надо помнить о том, что такими зонами могут быть как имеющиеся направления деятельности организации, так и новые, существование которых зачастую даже трудно предположить.

В научных работах по менеджменту управляющим советуют при определении СЗХ пользоваться следующими параметрами и критериями [1]:

1. Оценивать перспективы роста, которые выражаются одновременно как темпами роста, так и характеристиками жизненного цикла спроса.
2. Оценивать перспективы рентабельности.
3. Оценивать уровень нестабильности, при котором благоприятные перспективы могут существенно измениться в противоположную сторону.
4. Оценивать главные факторы успешной конкуренции в будущем, которые определяют успех в СЗХ.

Мы предлагаем строить систему сегментарного учета и отчетности для данной модели по двум направлениям: оперативному и стратегическому.

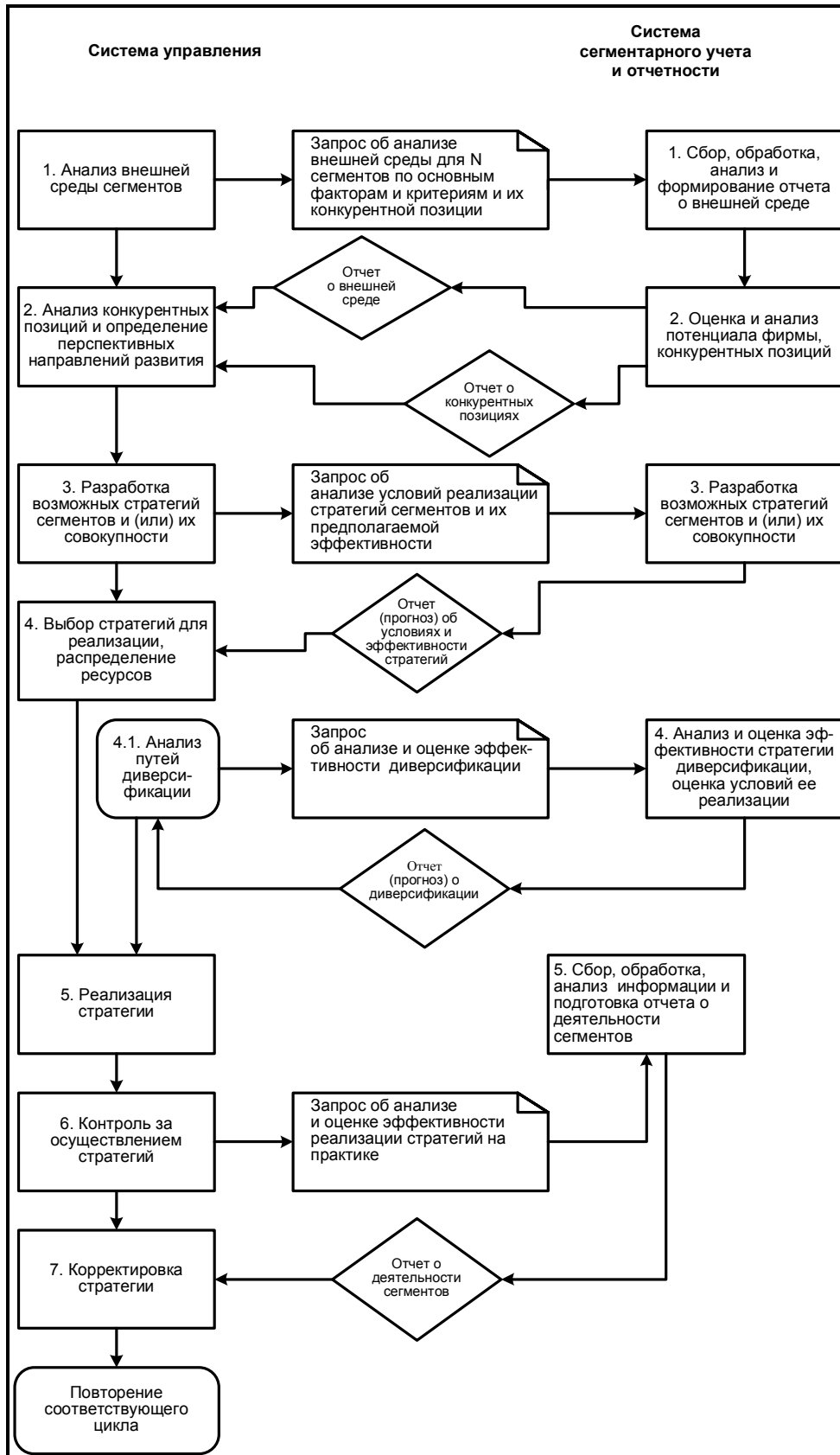


Рис. 3. Использование системы сегментарного учета и отчетности в процессе стратегического планирования коммерческой организации

Подсистема сбора информации сегментарного учета будет состоять из двух элементов: оперативных и стратегических сегментов.

Оперативные сегменты представляют собой те направления или виды деятельности, которые организация уже осуществляет. Правила выделения оперативных сегментов будут вырабатываться в соответствии с целями и задачами, поставленными внутри организации.

По нашему мнению, в первую очередь должна присутствовать сегментация по операционным и географическим сегментам. Это необходимо для обеспечения сравнения деятельности оперативных сегментов со стратегическими, а также для обеспечения контроля за деятельностью оперативных сегментов. Нельзя упускать из виду и тот факт, что при наличии благоприятных условий развития внутри организации и соответствующей конъюнктуры рынка некоторые операционные сегменты могут перейти в разряд стратегических, и наоборот. В первую очередь это относится к сегментам с длительным жизненным циклом, которые находятся в стадии ускорения роста и которые способны модифицироваться в соответствии с изменениями условий внешней среды.

Выделение оперативных сегментов осуществляется на базе уже сложившихся условий деятельности организации с учетом:

- целей, задач и внутренней структуры организации;
- технологического процесса;
- продуктовой направленности;
- рынков сбыта и рынков дислокации активов;
- жизненного цикла сегментов.

Основным направлением системы сегментарного учета и отчетности в системе стратегического планирования по периодам является учет и оценка деятельности стратегических зон хозяйствования. Выделение стратегических сегментов происходит из внешней среды фирмы и предполагает определенную долю предвидения будущего, а не оценку настоящего. Поэтому здесь необходимо сотрудничество всех подсистем управления и, прежде всего, подсистем маркетинга и информации. Порядок выделения СЗХ предполагает наличие следующих этапов [2]:

- оценки потребностей;
- оценки технологии;
- анализа типов клиентов;
- географической классификации потребностей.

Сбор информации, необходимой для такой оценки, должен осуществляться в рамках системы сегментарного учета и отчетности, обрабатываться и анализироваться совместно со специалистами по маркетингу и учету, а решения по определению той или иной СЗХ принимаются управляющими на базе сегментарных отчетов.

Оценка деятельности СЗХ должна проводиться также в рамках системы сегментарного учета и отчетности по максимально возможному числу внешних (рыночных) и внутренних (организационных) критериев. Перечень таких критериев, или иными словами, информации, необходимой для оценки СЗХ, разрабатываются внутри организации самостоятельно.

В общем случае список критериев оценки должен, на наш взгляд, зависеть от способа позиционирования сегментов. Так, например, для выбора конкурентной позиции по матрице Бостонской консультационной группы достаточно всего две основных величины: это рост объема спроса и доля рынка по сравнению с долей рынка конкурента. Однако, по мнению многих авторов, оценка привлекательности СЗХ в условиях нестабильности тре-

бует гораздо больше факторов и параметров. В теории управления описаны эффективные способы оценки СЗХ. Но их реализация на практике затруднена, в том числе, отсутствием механизма сбора и оценки информации, а именно, соответствующей информационной системы, способной синтезировать качественные и количественные показатели о деятельности СЗХ. На наш взгляд, система сегментарного учета и отчетности должна обеспечить реализацию соответствующих способов оценки СЗХ, то есть стать тем механизмом, который существенно повысит эффективность адаптивных систем управления, а в данном рассматриваемом случае, эффективность реализации модели управления на основе выбора стратегической позиции.

Таким образом, этап определения стратегической позиции СЗХ реализуется в рамках системы сегментарного учета и отчетности в части сбора, обработки, анализа и формирования отчетности о деятельности стратегических сегментов собственной и конкурентных компаний. Для реализации этого направления необходимы параметры и критерии, по которым будет проходить оценка. Выбор таких параметров осуществляется на этапе построения системы сегментарного учета, а именно – на этапе ее адаптации к существующей в компании модели управления. Мы предлагаем следующую технологию определения параметров для построения системы сегментарного учета.

1. Для каждой СЗХ определяется способ выбора стратегической позиции, который, по мнению управляющих, наиболее эффективно обеспечит управление организацией и реализацию ее целей.
2. В соответствии с выбранным способом определяются показатели, информацию о которых руководству необходимо получить в рамках внутренней сегментарной отчетности.
3. Выделенные показатели задают ту информацию, которая необходима для их формирования.
4. Определяются методы и способы сбора, обработки и анализа информации о деятельности СЗХ в рамках системы сегментарного учета и отчетности.
5. После этого происходит построение той части системы сегментарного учета и отчетности, которая обеспечит реализацию модели позиционирования.

В табл. 1 мы предлагаем рассмотреть основные способы определения стратегической позиции и, соответственно, выделим ряд показателей и необходимую информацию для их получения.

Как видно из табл. 1, каждая модель стратегического анализа для определения позиции фирмы или ее сегментов требует определенный перечень информации. Причем чем эффективней модель, тем более трудоемка она для реализации по причине большого объема информации. Следует также заметить, что представленный перечень информации может дополняться или сокращаться в зависимости от мнения экспертов, занимающихся построением модели для позиционирования. Так, например, информация о будущих событиях формируется в зависимости от выбранного метода прогнозирования, а оценка уровня стратегических капиталовложений изменяется в зависимости от классификации категории затрат на такие вложения. Поэтому задачей системы сегментарного учета и отчетности является не только сбор и обработка необходимой информации для построения модели стратегического анализа, но и поиск наиболее обоснованных показателей для нее, методов их формирования и расчета.

Таблица 1

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИИ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ СЗХ В СИСТЕМЕ СЕГМЕНТАРНОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВЫБРАННОГО СПОСОБА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Способ выбора позиции	Достоинства и недостатки	Показатели, по которым осуществляется позиционирование	Информация, необходимая для получения таких показателей в системе сегментарного учета и отчетности
1	2	3	4
<p>Модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ)</p>	<p>Легко реализуема на практике, требуется минимум показателей, позволяет распределить все СЗХ компании по соответствующим нишам рынка и распределить между ними ресурсы. Применение ограничено уровнем стабильности внешней и внутренней среды. Если нестабильность обусловлена множеством показателей, то матрицу необходимо расширять. Например, БКГ не может учесть смену жизненных циклов и технологий. Матрица дает достоверную информацию только на стадии роста СЗХ.</p>	<p>Рост объема спроса доля рынка по сравнению с долей рынка ведущих конкурентов</p>	<p>Объем продаж по каждой из СЗХ собственной фирмы объем продаж по каждой из СЗХ конкурирующих фирм средняя цена за единицу товара абсолютный потенциал рынка текущий потенциал рынка суммарная маркетинговая активность</p>
<p>Модели с оценкой привлекательности СЗХ и позиции в конкуренции («Дженерал Электрик» - «МакКинзи»)</p>	<p>Более универсальна, так как учитывает широкий спектр разнообразных критериев. Критерий «рост объема спроса» матрицы БКГ заменяется многопараметрическим критерием «привлекательность СЗХ», который учитывает изменение жизненного цикла продукции и технологии, краткосрочную и долгосрочную рентабельность, уровень будущей нестабильности. Однофакторный критерий «относительной доли рынка» заменен в матрице многопараметрическим критерием «конкурентный статус фирмы» или «конкурентная позиция». Данный критерий учитывает как конкурентную стратегию и мобилизационные возможности фирмы, так и уровень капиталовложений в рассматриваемые сегменты. Трудоемка, требует наличия большого объема информации, уровень затрат на осуществление гораздо выше, чем при реализации метода БКГ.</p>	<p>Привлекательность СЗХ: темпы роста СЗХ в текущей и долгосрочной перспективе краткосрочная и долгосрочная рентабельность уровень будущей нестабильности внешней среды Конкурентный статус фирмы: а) уровень стратегических капиталовложений: вложения в мощности; вложения в потенциал; б) стратегический норматив; в) норматив возможностей</p>	<p>Информация, используемая в матрице БКГ для определения спроса; информация для прогнозирования внешних условий (определяется в соответствии с выбранным методом прогнозирования); информация для оценки изменений в прогнозируемом росте СЗХ [1]: темпы роста соответствующего сектора экономики; прирост численности потребителей; динамика географического расширения рынков; степень устаревания продукции; степень обновления продукции; степень обновления технологии; уровень насыщения спроса; общественная приемлемость товара; государственное регулирование издержек; государственное регулирование роста; неблагоприятные факторы; благоприятные факторы; прочие факторы, имеющие значение для СЗХ; - информация для оценки изменений рентабельности СЗХ: колебания объема продаж; колебания цен; цикличность спроса; уровень спроса по отношению к мощностям; структура рынка; обновление состава продукции; продолжительность жизненных циклов; время разработки новой продукции; расходы на НИОКР; затраты на реализацию или уход с рынка; агрессивность конкурентов; конкуренция на рынках ресурсов; интенсивность рекламы; послепродажное обслуживание; степень удовлетворения потребителей; государственное регулирование конкуренции; государственное регулирование производства; давление потребителей; - информация о затратах на обеспечение и поддержание</p>

Способ выбора позиции	Достоинства и недостатки	Показатели, по которым осуществляется позиционирование	Информация, необходимая для получения таких показателей в системе сегментарного учета и отчетности
1	2	3	4
			<p>мощностей фирмы: стоимость материальных и нематериальных активов сегментов, затраты на реализацию, НИОКР;</p> <ul style="list-style-type: none"> - информация о затратах на управленческие расходы для обеспечения стратегического планирования: затраты на управление, изучение рынков, разработку и продвижение новой продукции; - информация о затратах на развитие фирмы; - факторы успеха в будущем: рост, рыночная и продуктовая дифференциация и т.д.; - факторы успеха текущего времени; - оптимальная стратегия; текущий потенциал фирмы: управление, финансы, и т.п.; - оптимальный потенциал фирмы
<p>Модель «Шелл-ДПМ»</p>	<p>Как и предыдущая матрица модели, рассматриваемая базируется на оценках множества качественных и количественных показателей. Расширен перечень количественных критериев оценок бизнеса. Трудоемка, применение ограничено рамками капиталоемких отраслей промышленности: химической, нефтяной, металлургической</p>	<p>Конкурентоспособность предприятия (или сегмента)</p> <p>Привлекательность отрасли</p>	<p>Относительная доля рынка; охват дистрибьюторской сети; эффективность дистрибьюторской сети; технологические навыки; ширина и глубина товарной линии; оборудование и место расположение; эффективность производства; кривая опыта; производственные запасы; качество продукции; научно-исследовательский потенциал; экономия масштаба производства; послепродажное обслуживание</p> <p>Темпы роста отрасли; относительная отраслевая норма прибыли; цена покупателя; приверженность покупателя торговой марке; значимость конкурентного давления; относительная стабильность отраслевой нормы прибыли; технологические барьеры для входа в отрасль; значение договорной дисциплины в отрасли; влияние поставщиков в отрасли; влияние государства в отрасли; уровень использования отраслевых мощностей; заменяемость продукта; - имидж отрасли в обществе</p>
<p>Модель «Хофер-Шенделя»</p>	<p>Представленная модель четко разграничивает различные уровни стратегического планирования, выделяя три: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень. Однако существует некорректное допущение о том, что жизненные циклы, как и виды бизнеса, схожи, что не всегда правильно. Необходимо также долгосрочное финансирование стратегии из внешних источников, а не из внутренних. В модели предложены рекомендации к действию, однако не разработан механизм их реализации. Не получила широкого применения</p>	<p>Показатели сильных сторон бизнеса</p> <p>Стадии жизненного цикла</p>	<p>Относительная доля рынка; рост доли рынка; охват системой распределения; эффективность системы распределения; разнообразие ассортимента изделий; производственные мощности и расположение; эффективность производства; кривая опыта; сырье для промышленности; количество продукта; научные исследования и разработки; преимущество основного расчета; конкурентоспособность цен; эффективность рекламы; вертикальная интеграция; основной имидж</p> <p>стадия жизненного цикла темпы роста рынка; изменения роста рынка; темпы технологических изменений продукта; сегментация рынка; основное функциональное значение продукта</p>

Таблица 2

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ РАНЖИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

Этап управления	Способы реализации	Комментарии автора
1	2	3
1. Определение стратегических задач	- оценка тенденций изменения внешней среды; - оценка тенденций изменения внутренней среды; - оценка тенденций отклонения от целей планирования	Оценка изменений, способных повлиять на деятельность фирмы, требует постоянного анализа и наблюдения за внешней и внутренней средой, а также контроля за основными показателями деятельности организации
2. Оценка влияния изменений на будущие результаты деятельности организации	- прогноз последствий; - вероятность появления события; - время возникновения события	Оценка влияния изменений на деятельность организации может осуществляться следующими способами: - способ оценки ориентиров гибкости; - анализ воздействий на основе экспертных оценок; - оценка по матрице «Еврокип» (анализ перекрестного воздействия)
3. Ранжирование задач по категориям срочности и важности	Выделяются задачи: - срочные и важные; - среднесрочные и важные; - несрочные и важные; - неважные и несрочные (фальшивые)	Категория задач определяется на основе оценки, полученной на предыдущем этапе в зависимости от степени влияния изменения (положительного или отрицательного), вероятности его возникновения и скорости ответной реакции организации. Оцениваются потери и возможности, устанавливается приоритетность решения задач
4. Делегирование задач для изучения и реализации	- изучение и разработка методики реализации задач осуществляется руководством или специальной группой; - решение задач возлагается на соответствующее подразделение или созданную оперативную группу	Модель эффективна в случае, если устанавливается эффективное взаимодействие между тремя группами: управляющей системой (высшим руководством), группой, осуществляющей разработку методики решения задачи и группой, исполняющей решения. Исполнение решений поручается тому подразделению организации, ресурсы которого наиболее эффективны для данной задачи. Если таких подразделений нет, то создается рабочая (оперативная) группа реагирования на поставленную задачу
5. Контроль за реализацией решений	- контроль за реализацией решения осуществляется по целям и соответствующим им показателям	Особую важность приобретает необходимость осуществления контроля за вновь созданными оперативными группами на предмет определения эффективности их существования
6. Повторение цикла	- реализация каждого из этапов осуществляется одновременно и непрерывно	Управление на основе ранжирования стратегических задач осуществляется непрерывно и параллельно с процессом целевого планирования. Модель может видоизменяться по способам оценки и ранжирования стратегических задач, адаптируясь к степени изменения внешней среды

3. УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ РАНЖИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

В отличие от предыдущих рассматриваемых моделей адаптивного управления, модель управления на основе ранжирования стратегических задач призвана обеспечить эффективную деятельность организации в среде, где изменения являются частично предсказуемыми, но могут развиваться с такой скоростью, что организация, управляемая только планами, не успевает скорректировать свою работу, то есть среагировать на эти изменения. Таким образом, задачей рассматриваемой системы управления является раннее выявление (прогнозирование) неожиданных изменений как внутри организации, так и во внешней среде, с целью обеспечения немедленного реагирования на них. Однако следует подчеркнуть, что управление на основе стратегических задач не исключает планирования, а лишь дополняет его. Таким образом, в организации действуют параллельно две подсистемы управления: подсистема управления стратегическими задачами и подсистема целевого планирования. Подсистема управления стратегическими задачами обеспечивает непосредственно стратегическое управление, а подсистема целевого планирования – текущее уп-

равление. Руководство системой стратегических задач обычно осуществляется высшим менеджментом организации или созданной при них штабной группой. Модель реализации такого управления описана с помощью табл. 2.

Преимущество описанной модели управления заключается в ее относительной несложности для реализации, по сравнению с предыдущими моделями, а также в возможностях использования в различных организациях: как мелких, так и крупных, имеющих различные сегменты деятельности. К недостаткам можно отнести то, что система управления на основе ранжирования стратегических задач позволяет учитывать только некоторые изменения и отклонения, что не позволяет осуществлять постоянное стратегическое планирование.

Рассмотрим модель управления для крупных предприятий на предмет ее информационного обеспечения. По описанию способов реализации этапов модели табл. 2 можно сделать вывод, что основная информация необходима для оценки:

- внешней среды;
- внутренней среды;
- отклонений от цели.

В случае наличия у организации сегментов деятельности, такая информация необходима для оценки тенденций изменения в каждом из направлений работы. На наш взгляд, для модели управления на основе ранжирования

стратегических задач система сегментарного учета и отчетности должна строиться по двум направлениям:

1. Направление, обеспечивающие сбор, формирование и анализ информации о возможных изменениях внешней и внутренней среды сегментов для определения их стратегических задач.
2. Направление, обеспечивающие сбор, формирование и анализ информации для осуществления контроля реализации стратегических задач сегментов, а также контроля и выявления отклонений от целевого планирования по каждому из сегментов организации.

Перечень параметров для оценки внешней и внутренней среды деятельности сегментов определяется при построении системы сегментарного учета и отчетности в соответствии с целями развития организации, экспертными оценками и мнением руководства. Параметры, обеспечивающие подготовку информации для контроля, задаются под цели соответствующего плана или стратегической задачи. Все параметры подлежат изменениям и дополнениям.

Кроме этого, система сегментарного учета и отчетности должна взять на себя функции по обеспечению второго этапа модели управления, то есть функции по оценке влияния изменений в каждом сегменте на будущие результаты деятельности организации. Построение системы сегментарного учета и отчетности для реализации этой функции будет зависеть от выбранной модели оценки. Для примера рассмотрим возможность реализации метода оценки гибкости организации в рамках системы сегментарного учета и отчетности.

Для каждого из сегментов деятельности система сегментарного учета и отчетности должна провести оценку вероятностных изменений в краткосрочном и долгосрочном периоде, на основе этой оценки определить гибкость всей организации в зависимости от степени изменений в каждом из сегментов. Процесс состоит из следующих этапов:

1. Определяется перечень возможных изменений для всей организации (i-ое изменение положительное, j-ое изменение отрицательное).
2. Для положительных изменений оцениваются перспективные возможности их наступления по трем параметрам: степень влияния на деятельность сегмента (q_i) по шкале экспертных оценок от 0 до 10 баллов; вероятность наступления события (p_i) по шкале экспертных оценок от 0 до 0,1 балла; время наступления события (t_i) в краткосрочном или долгосрочном периоде.
3. Для отрицательных изменений определяется степень их угрозы для сегмента по трем параметрам: степень влияния на деятельность сегмента (q_j) по шкале экспертных оценок от 0 до -10 баллов; вероятность наступления события (p_j) по шкале экспертных оценок от 0 до 0,1 балла; время наступления события (t_j) в краткосрочном или долгосрочном периоде.
4. По каждому сегменту рассчитываются суммы:

□ прогнозируемых положительных изменений по формуле

$$П = \sum q_i p_i,$$

где

П – сумма прогнозируемых положительных изменений;
 □ прогнозируемых отрицательных изменений по формуле

$$О = \sum q_j p_j,$$

где О – сумма прогнозируемых отрицательных изменений.

5. Для всей организации оценивается каждое прогнозируемое изменение по формулам

$$П_{\Sigma} = \sum q_{ni} p_{ni},$$

$$О_{\Sigma} = \sum q_{nj} p_{nj},$$

где n – соответствующий сегмент организации;

6. Рассчитывается сумма всех прогнозируемых положительных и всех прогнозируемых отрицательных изменений, на основе которых определяется стратегическая гибкость организации;

7. По результатам анализа определяются ориентиры гибкости, то есть возможности от реализации изменений и степень риска, которую организация может себе позволить.

4. УПРАВЛЕНИЕ ПО СЛАБЫМ СИГНАЛАМ

Модель управления по слабым сигналам реализуется в условиях, когда скорость изменения внешней среды очень высока. В таком случае, если организация пропустит слабый сигнал о наступлении какого-либо важного события, то ее деятельность претерпит существенные неблагоприятные изменения. В то же самое время возникает опасность того, что, среагировав по слабому сигналу, организация понесет потери, потому что прогноз не оправдается именно в силу недостаточности информации. Для устранения подобных крайностей в теории управления разработан подход, названный «постепенным усилением ответных мер». Суть его состоит в том, что организация должна реагировать на степень силы сигнала строго определенным образом: на слабые сигналы – слабой реакцией; на сигналы средней силы – средней реакцией; на сильные сигналы – сильной реакцией. Для трех типов сигналов разработаны соответствующие стратегии поведения фирмы: стратегия осведомленности; стратегия гибкости; стратегия непосредственной реакции. Каждая из этих стратегий должна реализовываться как внутри организации, так и во внешней среде. Система сегментарного учета и отчетности, в этом случае, должна решать задачи, соответствующие каждой из трех стратегий управления модели. Соответствующий перечень задач представлен в табл. 3.

Следует отметить, что одна и та же информация о состоянии внутренней и внешней среды организации может по-разному отразиться на деятельности различных сегментов организации. Для одних сегментов эта информация будет свидетельствовать о конкретных опасностях в ближайшей перспективе и раскроет их источник; для других создаст ощущение опасности или возможности в отдаленной перспективе; для третьих – покажет существенные возможности в скором будущем [2]. Такие различные перспективы для сегментов организации еще раз подчеркивают необходимость применения системы сегментарного учета и отчетности для повышения эффективности адаптивных систем управления, в частности, модели управления по слабым сигналам.

5. УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Для управления в условиях стратегических изменений характерна ситуация, когда возникают непредвиденные события, способные существенно изменить деятельность организации, как правило, в неблагоприятную сторону. Возникновение таких событий связано с тремя при-

чинами: это неэффективное управление, неспособное обеспечить стратегическое планирование и предвидение изменений; высокий уровень изменчивости внешней среды (около 5); неэффективное управление и высокий уровень изменчивости внешней среды. Наиболее эффективным методом управления в условиях стратегических изменений является «метод аккордеона» Суть этого метода состоит в следующем [1]:

- создание «стартовой площадки» с целью диагностики стратегических задач, анализа поведения персонала и снижения сопротивлений, подготовки плана решения выявленных проблем;
- использование планирования изменений по следующим модулям: «стартовая площадка», анализ перспектив; определение целей; оценка ресурсов; выбор конкурентного положения; сбалансирование портфеля СЗХ, выбор политики развития; потребности в новых управляющих; создание управленческого потенциала; реагирование в реальном масштабе времени; изменение поведения; принятие кардинальных решений;
- подготовка персонала по каждому модулю;
- включение этапов внедрения в процесс планирования; упрощения процедур принятия решений; создание банка стратегических данных;
- контроль за обоснованностью планирования и одобрение планов персоналом;
- внедрение после завершения каждого модуля;
- формирование соответствующей внутрифирменной культуры.

Таблица 3

ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ СЕГМЕНТАРНОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ

Наименование стратегии	Характеристики сигнала и реакции	Задачи сегментарного учета и отчетности
Стратегия осведомленности	Реакция сигналов слабая. В этом случае реализуется стратегия по повышению степени осведомленности по каждому из сигналов. Контроль за внешней средой	анализ внешней среды сегментов; анализ внутренней среды сегментов; оценка силы сигналов; оценка значимости сигналов для сегментов
Стратегия гибкости	Реакция сигналов средняя и умеренная. Обеспечение готовности к принятию мер. Увеличение сегментов деятельности. Политика сбалансирования рисков	анализ внешней среды сегментов; анализ внутренней среды сегментов; оценка силы сигналов; оценка значимости сигналов для сегментов; оценка последствий реализации возможных стратегий сегментов; оценка ресурсного обеспечения стратегий; оценка рисков
Стратегия непосредственной реакции	Реакция сигналов сильная. Ответная реакция сильная. Действия компании по реакции на сигнал во внешней и внутренней среде, контрмеры по устранению угроз и использованию благоприятных возможностей	анализ внешней среды сегментов; анализ внутренней среды сегментов; оценка силы сигналов; оценка значимости сигналов для сегментов; оценка деятельности сегментов в условиях контрмер; оценка последствий от реализации стратегий; прочая информация для обеспечения контроля за работой сегментов

Таким образом, определяющим фактором в управлении стратегическими изменениями является «человеческий фактор». Тем не менее, одна из важнейших ролей по-прежнему принадлежит подсистеме информации. В рассматриваемой ситуации ее роль состоит в обеспечении каждого модуля планирования соответствующей информацией, а также в создании стратегической базы данных. В первую очередь, система сегментарного учета и отчетности должна реализовываться в следующих модулях планирования: «анализ перспектив», «оценка ресурсов», «выбор конкурентного положения» «сбалансирование портфеля СЗХ». Кроме того, необходимо задействовать информационную платформу системы сегментарного учета и отчетности в создании стратегической базы данных, а также применить ее для обеспечения процесса контроля за стратегическим планированием и реализацией текущей деятельности организации. В любом случае, подсистема сегментарного учета и отчетности должна, прежде всего, обеспечивать эффективность процесса управления организацией.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; Под ред. и с предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Круглов М.И. Стратегическое управление компаний. Учебник для вузов. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.

Ендовицкий Дмитрий Александрович

Соколов Александр Алексеевич