

УДК 657. 474. 55. 008. 1(045)

Георгієв В. А.,

асистент кафедри економічної теорії Маріупольського державного університету, здобувач кафедри обліку та аудиту Приазовського державного технічного університету

МЕТОДИКА СЕГМЕНТАРНОГО АНАЛІЗУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СЦЕНАРНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто концептуальні засади та методику сегментарного аналізу діяльності підприємства. Запропоновано проведення сегментарного аналізу в динаміці. Запропоновані показники динаміки сегментарного аналізу. Досліджений зв'язок сегментарного аналізу зі сценарним підходом до управління.

Ключові слова: сегментарний аналіз, динаміка, сценарний підхід до управління підприємством.

В статье исследованы концептуальные принципы и методика сегментарного анализа деятельности предприятия. Предложено проведение сегментарного анализа в динамике. Предложены показатели динамики сегментарного анализа. Исследована связь сегментарного анализа со сценарным подходом к управлению.

Ключевые слова: сегментарный анализ, динамика, сценарный подход к управлению предприятием.

In the article there were researched the Conceptual Principles and the Method of the Segmental analysis (by the Centers of the Responsibility) the enterprises' activity. There was offered making the Analysis in Dynamics. There were offered the Indexes of Dynamics in the Segmental Analysis. There was researched the Cooperation the Segmental Analysis and the Scenario management.

Keywords: segmentary analysis, dynamics, scenario method for the management an enterprise.

Постановка проблеми. Використання даних сегментарної звітності як інформаційного джерела для прийняття управлінських рішень допомагає:

- дослідити співвідношення доходу та витрат за окремим сегментом;
- проаналізувати динаміку маржинального доходу сегмента та інших показників сегмента;
- сформулювати сценарії подальшого розвитку сегмента, а саме – прийняти рішення про розвиток, підтримку або ліквідацію сегмента.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам сегментарного аналізу присвячені роботи вітчизняних та іноземних авторів, серед яких: І. О. Бланк, Н. В. Чебанова, Т. Я. Чутір, Н. М. Ткаченко, М. Л. Слуцкін, Дж. Хігінс та інші.

Метою та завданням дослідження є удосконалення методики сегментарного аналізу, яка розглянута в цьому дослідженні як інструмент сценарного підходу до управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Згідно з загальноприйнятим визначенням [2, с. 211], сегментарним аналізом є поєднання класичного економічного аналізу, основним принципом якого є послідовне розкладання, розчленовування досліджуваного об’єкта та чинників, що впливають на нього, і маржинального підходу, що припускає розділення витрат на змінні та постійні і виведення маржинального доходу.

Наведене визначення неповне, оскільки не містить пояснення, який об’єкт досліджується в сегментарному аналізі, адже не кожний об’єкт загального економічного аналізу є об’єктом сегментарного аналізу (наприклад, загальна рентабельність підприємства). Тобто ми маємо на увазі, що сегментарний аналіз є певною деталізацією, яка ґрунтується на вимогах фінансового та (або) управлінського обліку підприємства. Ця деталізація вимагає розподілу господарської діяльності на певні сегменти – центри відповідальності.

Тому, на наш погляд, визначення сегментарного аналізу повинно бути таким.

Сегментарний аналіз – це маржинальний аналіз відокремленого за певними критеріями економічної однорідності об’єкта господарської діяльності (сегмента), що припускає розділення витрат на змінні та постійні.

Сегментарний аналіз здійснюється на основі сегментованої звітності, тобто звітності діяльності, що складається по тих об’єктах, інформація про витрати і доходи яких цікавить менеджерів. Як такі об’єкти можуть виступати структурні одиниці, види продукції, виробничі лінії, клієнти, збутові території [2, с. 211].

П(С)БО № 29 “Фінансова звітність по сегментах” визначає низку базових категорій [1]:

Внутрішньогосподарчі розрахунки – розрахунки, які виникають у результаті господарських операцій між структурними підрозділами підприємства, виділеними як сегменти з метою розкриття їх доходів, витрат, фінансових результатів, активів і зобов’язань [1].

Географічний сегмент – виділена частина діяльності підприємства по виробництву і/або продажу певного виду (або групи) продукції (товарів, робіт, послуг) в конкретному економічному середовищі, що відрізняється від інших:

- економічними та політичними умовами географічного регіону;
- взаємозв’язком між діяльністю в різних географічних регіонах;
- територіальним розташуванням виробництва продукції (робіт, послуг) або покупців продукції (товарів, робіт, послуг);

- характерними для географічного регіону ризиками діяльності;
- правилами валютного контролю і валютними ризиками в таких регіонах [1].

Господарський сегмент – виділена частина діяльності підприємства по виробництву і/або продажу певного вигляду (або групи) продукції (товарів, робіт, послуг), що відрізняється від інших:

- видом продукції (товарів, робіт, послуг);
- способом отримання доходу (способом розповсюдження продукції, товарів, робіт, послуг);
- характером виробничого процесу;
- характерними для цієї діяльності ризиками;
- категорією покупців [1].

Розглянемо проведення сегментарного аналізу на прикладі умовних даних з використанням типової методики [2, с. 211-219].

Маржинальний дохід 1 розраховується за формулою [2]:

$$MD_1 = ЧД - ЗВ, \quad (1)$$

ЧД – чистий дохід від реалізації, грн.

ЗВ – змінні витрати на весь обсяг продукції, грн.

Маржинальний дохід 2 розраховується за формулою [2]:

$$MD_2 = MD_1 - СПВ, \quad (2)$$

де СПВ – спеціальні постійні витрати (постійні витрати, які можуть бути віднесені на сегмент).

Коефіцієнт валового прибутку (доходу) розраховується за формулою [2]:

$$K_{vn} = \frac{MD_1}{ЧД} \cdot 100\% \quad (3)$$

Коефіцієнт сегментованого прибутку розраховується за формулою [2]:

$$K_{cn} = \frac{MD_2}{ЧД} \cdot 100\% \quad (4)$$

Початкові відомості для сегментарного аналізу наведені в табл. 1.

Таблиця 1
Сегментований звіт по підприємству

№ з/п	Показник	Види готової продукції, що є сегментами підприємства						Разом по підприємству	
		Продукція А		Продукція Б		Продукція В		тис. д. од.	%
		тис. д. од.	%	тис. д. од.	%	тис. д. од.	%		
1	Чистий дохід від реалізації	1400	100,00	2200	100,00	1900	100,00	5500	100,00

2	Змінні витрати	830	59,29	1200	54,55	1450	76,32	3480	63,27
3	Маржинальний дохід 1	570	40,71	1000	45,45	450	23,68	2020	36,73
4	Спеціальні (прямі) постійні витрати	200	14,29	430	19,55	430	22,63	1060	19,27
5	Маржинальний дохід 2	370	26,43	570	25,91	20	1,05	960	17,45
6	Загальні постійні витрати	-	-	-	-	-	-	650	11,82
7	Операційний прибуток	-	-	-	-	-	-	310	5,64

Аналіз табл. 1 показує, що рівень прибутковості А і Б достатньо високий, при тому, що у другого з них (Б) коефіцієнт валового прибутку дещо перевищує аналогічний показник виробу А (45,45% проти 40,71%). Проте коефіцієнт сегментованого прибутку у виробу А вище, ніж у виробу Б (26,43% проти 25,91%). Така ситуація є результатом того, що частка прямих постійних витрат у виручці від продажів виробу Б вища, ніж цей показник у виробу А (19,55% виробу Б проти 14,29% виробу А).

Особливу увагу варто звернути на виріб В, частка змінних витрат на виробництво якого у виручці від продажів дуже висока (76,32%) і приблизно ніж в два рази перевищує ці значення по виробках А і Б. Внаслідок чого коефіцієнт валового прибутку по цьому виробу в три рази нижчий, ніж по інших виробках (1,05% проти 26,43% і 25,91 для виробів А і Б відповідно). Оскільки частка прямих постійних витрат по виробу В значна, його виробництво дає сегментований збиток, рівний всього 20 тис. д. од., а коефіцієнт сегментованого збитку 1,05%.

Звідси випливає, що виріб В, порівняно з виробами А і Б, не є доцільним для виробництва.

Проте такий висновок може виявитися передчасним без розгляду рівня детальніших сегментів, що формують витрати і виручку по виробу В у цілому, – збутових територій, клієнтів і так далі.

Дослідження методики сегментарного аналізу показало, що не враховується *динаміка* економічних показників сегмента. Тому було запропоновано, крім аналізу “в глибину” (який веде до відокремлення субсегментів), проводити аналіз у динаміці.

Дані про динаміку показників сегментів подані в табл. 2. Враховуючи те, що аналіз ведеться по сегментам, у цілому по підприємству динаміка не аналізувалась.

Таблиця 2
Інформація щодо динаміки показників сегментів підприємства

№	Показник	Види готової продукції, що є сегментами підприємства					
		1 рік		2 рік		Середнє значення	
		тис. д. од.	%	тис. д. од.	%	абс.	Ср знач
Продукція А							
1	Чистий дохід від реалізації	1400	100,00	1540	110,00	1470,00	100,00
2	Змінні витрати	830	59,29	913	65,21	871,50	59,29
3	Маржинальний дохід 1	570	40,71	627	44,79	598,50	40,71
4	Спеціальні (прямі) постійні витрати	200	14,29	200	14,29	200,00	13,61
5	Маржинальний дохід 2	370	26,43	427	30,50	398,50	27,11
Продукція Б							
1	Чистий дохід від реалізації	2200	100,00	2420	110,00	2310,00	100,00
2	Змінні витрати	1200	54,55	1320	60,00	1260,00	54,55
3	Маржинальний дохід 1	1000	45,45	1100	50,00	1050,00	45,45
4	Спеціальні (прямі) постійні витрати	430	19,55	430	19,55	430,00	18,61
5	Маржинальний дохід 2	570	25,91	670	30,45	620,00	26,84
Продукція В							
1	Чистий дохід від реалізації	1900	100,00	2090	110,00	1995,00	100,00
2	Змінні витрати	1450	76,32	1595	83,95	1522,50	76,32
3	Маржинальний дохід 1	450	23,68	495	26,05	472,50	23,68
4	Спеціальні (прямі) постійні витрати	430	22,63	430	22,63	430,00	21,55
5	Маржинальний дохід 2	20	1,05	65	3,42	42,50	2,13

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2, можна дійти таких висновків:

- сегмент А має динаміку коефіцієнта валового прибутку відповідно 40,71% – 44,79%, $\Delta K_{\text{вп}} = 4,08\%$, середнє значення 40,71%, та коефіцієнта сегментованого прибутку відповідно 26,43% – 30,50%, $\Delta K_{\text{сп}} = 4,07\%$, середнє значення 27,11%;

- сегмент Б має динаміку коефіцієнта валового прибутку відповідно 45,45% – 50,00%, $\Delta K_{\text{вп}} = 4,55\%$, середнє значення 45,45%, та коефіцієнта сегментованого прибутку відповідно 25,91% – 30,45%, $\Delta K_{\text{сп}} = 4,54\%$, середнє значення 26,84%;

- сегмент В має динаміку коефіцієнта валового прибутку відповідно 23,68% – 26,05%, $\Delta K_{\text{вп}} = 2,37\%$, середнє значення 23,68%, та коефіцієнта сегментованого прибутку відповідно 1,05% – 3,42%, $\Delta K_{\text{сп}} = 2,37\%$, середнє значення 2,13%;

- найбільший зріст демонструє товар А, потім товар Б, потім товар В;

- для формування сценаріїв розвитку сегментів підприємства ми повинні розглянути декілька можливостей – підтримати певний сегмент, лишити без підтримки або відмовитись від господарювання у цьому сегменті.

Враховуючи сказане вище, можна сформувані такі рекомендації щодо розробки сценаріїв розвитку сегментів:

- відмовитись від виробництва товару В, а економічні ресурси, які вивільнені, розподілити між товарами А та Б;

- у цьому випадку можна сформувані декілька сценаріїв розвитку: сконцентрувані вивільнені ресурси цілком на товарі А, розподілити вивільнені ресурси в певній пропорції між товарами А та Б, сконцентрувані вивільнені ресурси цілком на товарі Б;

- враховуючи сказане вище, вибір того чи іншого сценарію при управлінні підприємством повинен враховувати низку чинників: загальну стратегію, інвестиційну стратегію, маркетингову стратегію, виробничу стратегію та інші.

Запропоновані показники – середній коефіцієнт валового доходу за сегментом $\overline{K_{\text{вд}}}$ та середній коефіцієнт сегментованого прибутку $\overline{K_{\text{сп}}}$ розраховуються за формулами (5) та (6):

$$\overline{K_{\text{вд}}} = \left(\frac{MD1_1 + MD1_2}{\text{ЧД}_1 + \text{ЧД}_2} \right), \quad (5)$$

де $MD1_1$, $MD1_2$ – відповідно, 1 маржинальний дохід 1-го та 2-го років, грн.;

ЧД_1 , ЧД_2 – відповідно, чистий дохід 1-го та 2-го років.

$$\overline{K_{\text{сп}}} = \left(\frac{MD2_1 + MD2_2}{\text{ЧД}_1 + \text{ЧД}_2} \right), \quad (6)$$

де $MD2_1$, $MD2_2$ – відповідно, 2 маржинальний дохід 1-го та 2-го років, грн.

Висновки. У дослідженні уточнено поняття “сегментарний аналіз”; запропоновано проводити сегментарний аналіз у динаміці; запропоновані до використання такі показники, як: середній коефіцієнт валового доходу за сегментом $\overline{K}_{\text{вд}}$ та середній коефіцієнт сегментованого прибутку $\overline{K}_{\text{сп}}$.

Література:

1. П(С)БО 29 “Фінансова звітність за сегментами”. – Режим доступу: www.ewaudit.com.ua/book/print/42.
2. Комплексный экономический анализ предприятия / Под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. – СПб.: Питер, 2009 – 576 с.
3. Чебанова Н. В., Чутір Т. Я., Василенко Ю. А. Фінансова звітність підприємств: Навчальний посібник. – Х.: Фактор, 2006. – 444 с.
4. Ткаченко Н. М. Бухгалтерский финансовый учет, налогообложение и отчетность: Учебник. – К.: Алерта, 2008. – 1012 с.
5. Бачевський Б. Є., Заболдська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.