**Содержание**

1. Сущность и назначение сегментарной отчетности

2. Раскрытие информации по сегментам в финансовой отчетности

3. Этапы создания сегментарной отчетности

4. Оценка сегмента бизнеса с использованием основных инструментов анализа

Библиографический список

**1. Сущность и назначение сегментарной отчетности**

Подобная информация необходима пользователям для того, чтобы:

\* лучше понять результаты прошлой деятельности организации;

\* лучше оценить риски и доходы предприятия; • принимать более обоснованные решения в отношении предприятия в будущем.

Подобно тому как информация внешней финансовой отчетности используется для анализа финансового состояния предприятия, результатов его деятельности, данные сегментарной отчетности позволяют оценить качество работы каждого сегмента бизнеса.

Сегмент (от лат. *segmentum)* означает отрезок, часть чего-либо. ***Сегментарную отчетность*** можно определить как отчетность, сформированную по отдельным сегментам бизнеса (центрам ответственности) организации.

Порядок ее составления для внешних пользователей установлен ПБУ 12/2000, согласно которому под **сегментом** в первую очередь понимается самостоятельное юридическое лицо, являющееся либо дочерним (зависимым) предприятием по отношению к материнскому (основному) обществу, либо входящее в какую-либо ассоциацию, союз, холдинг. Такое предприятие в обязательном порядке должно рассматриваться в качестве операционного или географического сегмента. Это, однако, не означает, что данные сегменты не могут быть разделены на более мелкие.

Информация сегментарной отчетности используется с целью принятия разнообразных управленческих решений. Для многих российских предприятий вопрос выживания сегодня напрямую связан с необходимостью разукрупнения (реструктуризации) бизнеса.

Информация сегментарной отчетности позволяет администрации организации контролировать деятельность разных подразделений и объективно оценивать качество работы возглавляющих их менеджеров. На ее основе делаются выводы о профессиональной пригодности того или иного менеджера, разрабатываются финансовые и нефинансовые критерии оценки его деятельности, формируется система материального и морального поощрения персонала предприятия.

Сегментарная отчетность помогает в работе самим менеджерам. Руководителю любого уровня всегда следует знать, насколько хорошо он работает. Если его планы не выполняются, он должен узнать об этом как можно раньше. В противном случае менеджер не сможет своевременно откорректировать планы своего подразделения, и поставленная перед ним цель окажется нереальной.

В Международных стандартах IAS есть стандарт МСФО 14 «Сегментная отчетность». Этот стандарт и стал основой для разработки ПБУ 12/2000.

Согласно и МСФО 14 и ПБУ 12/2000 предусматривается два вида **отчетных сегментов:** *операционные (хозяйственные, отраслевые) и географические.* Для определения этих сегментов предлагается использовать внутреннюю структуру организации и систему ее внутренней отчетности.

***Информация по сегменту*** *—* информация, раскрывающая часть деятельности организации в определенных хозяйственных условиях посредством представления установленного перечня показателей бухгалтерской отчетности организации.

Перечень сегментов, информация по которым раскрывается в бухгалтерской отчетности (далее — отчетные сегменты), устанавливается организацией самостоятельно исходя из ее организационной и управленческой структуры.

***Информация по операционному сегменту*** *—* информация, раскрывающая часть деятельности организации по производству определенного товара, выполнению определенной работы, оказанию определенной услуги или однородных групп товаров, работ, услуг, которая подвержена рискам и получению прибылей, отличным от рисков и прибылей по другим товарам, работам, услугам или однородным группам товаров, работ, услуг. Операционный сегмент не должен включать товары и услуги со значительно отличающимися рисками и выгодами.

При выделении информации по операционным сегментам несколько видов товаров, работ, услуг могут быть объединены в однородную группу при условии сходства по всем или большинству из следующих факторов:

\* назначению товаров, работ, услуг;

\* процессу производства товаров, выполнения работ;

\* оказанию услуг;

\* потребителям (покупателям) товаров, работ, услуг;

\* методам продажи товаров и распространения работ, услуг;

• системам управления деятельностью организации (если применимо).

***Информация по географическому сегменту*** *—* информация, раскрывающая часть деятельности организации по производству товаров, выполнению работ, оказанию услуг в определенном географическом регионе деятельности организации, которая подвержена рискам и получает прибыли, отличные от рисков и прибылей, имеющих место в других географических регионах деятельности организации. Географическим сегментом может быть одна страна, группа стран или регион внутри страны. Риски и прибыли организации зависят от места расположения ее производства или деятельности по оказанию услуг, то есть от места расположения ее операций. Но они могут зависеть и от места расположения ее рынков и клиентов. Выбор географического сегмента может быть проведен как по месту расположения операций, так и по месту расположения рынков и клиентов.

Таким образом, при выделении информации по географическим сегментам следует исходить из:

1) сходства условий, определяющих экономические и политические системы государств, на территории которых ведется деятельность организации;

2) наличия устойчивых связей в деятельности, осуществляемой в различных географических регионах;

3) сходства видов деятельности;

4) рисков, присущих деятельности организации в определенном географическом регионе;

5) общности правил валютного контроля;

6) валютного риска, связанного с деятельностью организации в определенном географическом регионе.

***Информация по отчетному сегменту*** *—* информация по отдельному операционному или географическому сегменту, подлежащая обязательному раскрытию в бухгалтерской отчетности или в сводной бухгалтерской отчетности.

*Таблица* – Факторы, рассматриваемые при выборе отчетного сегмента

|  |  |
| --- | --- |
| Операционный сегмент | Географический сегмент |
| Характер товаров или услуг | Сходство экономических и политических условий |
| Характер производственных процессов | Взаимосвязь между операциями в разных географических районах |
| Тип или класс клиентов, потребителей товаров или услуг | Территориальная близость операций |
| Методы, используемые для распространения товаров и предоставления услуг | Правила валютного контроля |
| Характер регулирующей среды: банковские, страховые, коммунальные организации | Валютные риски |
|  | Другие специальные риски, связанные с операциями в конкретном районе |

**2. Раскрытие информации по сегментам в финансовой отчетности**

Формирование и представление информации по сегментам в бухгалтерской отчетности коммерческих организаций (за исключением кредитных организаций), деятельность которых предполагает несколько видов получения доходов или осуществляется в различных географических регионах, в соответствии с ПБУ 12/2000 необходимы только в двух случаях:

1) при составлении консолидированной бухгалтерской отчетности организацией, имеющей дочерние и зависимые общества;

2) при составлении сводной бухгалтерской отчетности объединений юридических лиц, созданных на добровольных началах, организацией, на которую согласно учредительным документам возложено составление такой отчетности.

Система нормативного регулирования требует выделения в рамках единой бухгалтерской отчетности информации по операционным и географическим сегментам. Это позволяет как внешним, так и внутренним пользователям бухгалтерской отчетности получать возможность проведения анализа в целом по организации, а также в разрезе отдельных видов предпринимательской деятельности или в части обособленных подразделений организации, находящихся в разных географических зонах.

Различают операционные и географические сегменты. *Операционный сегмент* бизнеса — это выделяемая деятельность организации по производству определенного товара, выполнению определенной работы или оказанию определенной услуги. При этом производство конкретного вида товара (работы, услуги) данного сегмента должно отличаться по рискам и получению прибыли от производства вида товара (работы, услуги) других операционных сегментов.

*Географический сегмент —* это выделяемая деятельность организации по производству товаров, выполнению работ или оказанию услуг в определенном географическом регионе. При этом производство вида товара (работы, услуги) в данном географическом регионе должно отличаться по рискам и получению прибыли от производства подобного вида товара (работы, услуги) в других географических регионах, в которых ведет свою деятельность организация. Географический сегмент может выделяться по местам расположения активов организации либо рынков сбыта.

*Отчетным сегментом* называется операционный или географический сегмент, информация по которому подлежит обязательному раскрытию в бухгалтерской или в сводной бухгалтерской отчетности. Перечень отчетных сегментов устанавливается организацией самостоятельно. На отчетные сегменты должно приходиться не менее 75 % выручки организации. Если на отчетные сегменты, выделенные при подготовке бухгалтерской отчетности, приходится менее 75 % выручки, то должны быть выделены дополнительные отчетные сегменты, независимо от того, удовлетворяют ли они условиям, определенным в ПБУ 12/2000.

При этом определенную трудность может вызвать процедура распределения затрат вспомогательных производств, общехозяйственных и прочих расходов, так как к расходам операционного сегмента относятся только затраты, непосредственно связанные с данным сегментом. На практике наиболее распространен метод распределения, основанный на включении произведенных затрат в себестоимость продукции (операционных сегментов) по нормативной себестоимости оказанных услуг. Далее отклонения между фактическими затратами и плановой себестоимостью услуг распределяются пропорционально их нормативной себестоимости по операционным сегментам.

Помимо этого, определенные разночтения может вызвать трактовка требования формирования информации о доходах отчетного сегмента от операций с другими сегментами, имея в виду, что передачи между ними должны оцениваться на основе фактически применяемых организацией цен. Думается, что в данном случае речь идет не о рыночных ценах или справедливой стоимости, а о фактически сложившейся на предприятии оценке заделов незавершенного производства, полуфабрикатов и услуг.

Для многих организаций чрезвычайно важно представление информации по географическим сегментам. Выбор организацией конкретной конфигурации географических сегментов может базироваться на принципе, заложенном в определении отчетного сегмента. Таковым является удельный вес важнейших показателей в общем объеме деятельности организации. При удельном весе выручки от продажи, финансового результата или активов в 10 % и более та или иная территория должна быть выделена в самостоятельный отчетный географический сегмент.

Кроме того, перед организациями стоит проблема признания операционных или географических сегментов в качестве первичных или вторичных. Положения ПБУ 12/2000 определяют основные критерии выбора приоритетов, однако на практике на результаты хозяйственной деятельности существенное влияние оказывают как различия, связанные с особенностями технологических процессов производства так и география рынков сбыта. В этом случае выбор первичной и вторичной информации может основываться на характере построения организационной и управленческой структуры организации. При отсутствии влияния технологических и географических факторов на структуру организации решения о конфигурации отчетных сегментов и их приоритете должен принимать руководитель организации исходя из потребностей в получении конкретной управленческой информации.

Бухгалтерский учет, раскрывающий деятельность по каждому сегменту, должен строиться на основе принятого данной организацией внутреннего учета, исходя из ее организационной и управленческой структуры. Обязательному отражению по каждому сегменту подлежит информация о выручке (доходах), расходах, финансовом результате, активах, обязательствах.

Таким образом, при отражении информации по сегментам в бухгалтерской отчетности можно выделить следующую последовательность действий:

- определение необходимости формирования и представления информации по сегментам в бухгалтерской отчетности конкретной организации;

- выделение сегментов, по которым должна формироваться информация (операционные или географические);

- определение правил ведения бухгалтерского учета по сегментам;

- выбор отчетных сегментов;

- раскрытие информации по отчетным сегментам при составлении бухгалтерской отчетности.

**3. Этапы создания сегментарной отчетности**

Сегментарную отчетность можно определить как отчетность, сформированную по отдельным сегментам бизнеса (центрам ответственности) организации.

Функции сегментарной отчетности состоят в следующем:

• контроль деятельности структурных подразделений и оценка качества работы возглавляющих их менеджеров;

• принятие на ее основе руководителями структурных подразделений обоснованных решений, планирование деятельности подразделений.

Сегментарная отчетность составляется на базе информации, собранной в системе сегментарного учета — внутреннего учета результатов деятельности отдельных структурных подразделений организации. Сегментарный учет, по своей сути являясь важнейшей составляющей управленческого учета, должен функционировать параллельно с системой финансового учета.

Постановка сегментарного учета и отчетности позволяет усовершенствовать документооборот, оптимизировать показатели деятельности как отдельных центров ответственности, так и организации в целом и, как следствие, — повысить прибыль.

При создании системы сегментарного учета и отчетности необходимо учитывать следующее:

- затраты на внедрение и обслуживание системы должны быть меньше, чем получаемый от ее использования эффект;

- система должна обеспечивать конфиденциальность информации;

- система должна быть автоматизирована и универсальна.

Важнейшее условие построения системы сегментарного учета и отчетности — деление организации на центры ответственности.

Под *центром ответственности* понимают структурное подразделение организации, во главе которого стоит руководитель (менеджер), контролирующий в определенной для данного подразделения степени затраты, доходы и средства, инвестируемые в этот сегмент бизнеса.

Качество работы центра ответственности оценивается результативностью и эффективностью. *Под результативностью* понимается степень достижения сегментом поставленной цели (в какой мере ему удается добиться желаемых результатов, насколько эти результаты соответствуют целям организации в целом); под *эффективностью —* выполнение сегментом заданного объема работ при минимальном использовании производственных ресурсов либо максимального объема работ при заданном размере ресурсов.

Существует четыре типа центров ответственности: центры затрат, центры доходов, центры прибыли и центры инвестиций. В основе данной классификации лежит критерий финансовой ответственности их руководителей, который определяется широтой предоставленных им полномочий и полнотой возложенной ответственности.

*Центр затрат —* сегмент организации, руководитель которого отвечает за произведенные затраты, т. е. обладает наименьшими среди руководителей остальных центров ответственности управленческими полномочиями. Система сегментарного учета нацелена в этом случае лишь на измерение и фиксацию затрат на входе в центр ответственности. Результаты деятельности центра ответственности (объем произведенной продукции, оказанных услуг, выполненных работ) не учитываются, тем более что во многих случаях измерять эти результаты либо невозможно, либо не нужно.

Центры затрат могут быть различных размеров, крупные центры затрат могут состоять из более мелких. Степень детализации зависит от целей и задач, поставленных руководством перед менеджером по контролю затрат, закрепленных за центром ответственности.

*Центр доходов—* это центр ответственности, менеджер которого отвечает за получение доходов, но не несет ответственность за издержки.

Деятельность руководителя центра оценивается на основе заработанных доходов, поэтому задачей сегментарного учета в этом случае будет фиксация результатов деятельности центра ответственности на выходе.

*Центр прибыли —* это сегмент организации, руководитель которого отвечает одновременно как за доходы, так и за затраты своего подразделения. Менеджер центра прибыли принимает решения по количеству потребляемых ресурсов и размеру ожидаемой выручки. Критерием оценки деятельности такого центра ответственности служит размер полученной прибыли. Поэтому сегментарный учет должен предоставлять информацию о стоимости издержек на входе в центр ответственности, затратах внутри, а также конечных результатах деятельности на выходе. Прибыль центра ответственности в системе сегментарного учета может рассчитываться по-разному. Иногда в расчетах участвуют лишь прямые затраты, в других случаях включаются также полностью или частично косвенные издержки.

*Центры инвестиций —* сегменты организации, чьи менеджеры контролируют не только затраты и доходы своих подразделений, но и следят за эффективностью использования инвестированных в них средств.

Руководители центров инвестиций по сравнению с руководителями всех вышеназванных центров ответственности обладают наибольшими полномочиями в руководстве и, следовательно, несут наивысшую ответственность за принимаемые решения. В частности, им делегировано право принимать собственные инвестиционные решения, т. е. распределять выделенные администрацией организации средства по отдельным проектам.

Исследования показывают, что в условиях слаборазвитой рыночной экономики российские организации представлены в основном центрами затрат и доходов, в лучшем случае центрами прибыли; центры инвестиций встречаются крайне редко. Богатый зарубежный опыт в области организации функционирования, учета и оценки деятельности этих центров ответственности практически не используется.

При составлении сегментарной отчетности следует руководствоваться следующими принципами:

1) отчетность должна быть адресной, т.е, составленной в соответствии с информационными запросами конкретного получателя данных;

2) сегментарная отчетность должна быть максимально оперативной;

3) данные отчетности должны быть сопоставимы с данными предыдущих периодов, плановыми показателями. Для оптимизации контроля эффективности различных направлений деятельности компании целесообразно составление внутренней сегментарной отчетности по географическим районам сбыта, типам покупателей, товарным ассортиментным группам и т.д. Оперативный контроль показателей деятельности организации в этих аспектах, проведенный на основе детального анализа внутренней сегментарной отчетности, позволит вовремя предотвратить появление и рост негативных моментов, связанных с отдельными сегментами бизнеса, а также предотвратить усиление их влияния на другие сегменты, результаты деятельности организации в целом.

В целом, как показывает опыт деятельности зарубежных и российских фирм, внедрение системы сегментарного учета и отчетности на предприятиях приводит к улучшениюих финансового состояния.

**4. Оценка сегмента бизнеса с использованием основных инструментов анализа**

Сегментарный анализ представляет собой сочетание классического экономического анализа, основным принципом которого является последовательное разложение, расчленение исследуемого объекта и влияющих на него факторов, и маржинального подхода, предполагающего разделение затрат на переменные и постоянные и выведение маржинального дохода.

Такой анализ осуществляется на основе сегментарной отчетности, т.е. отчетности, составляемой по тем предметам деятельности, информация о затратах и доходах которых интересует менеджеров. В качестве таких предметов могут выступать структурные единицы, виды продукции, производственные линии, клиенты, сбытовые территории. Высокая степень аналитичности при этом достигается в том случае, когда информация о затратах, продажах и соответственно доходах постепенно конкретизируется по мере перехода к более детальным сегментам хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Например, в первую очередь анализируется отчёт, в котором сегментами являются заводы, входящие в состав компании, затем по каждому заводу в качестве сегментов рассматриваются выпускаемые виды продукции. По каждому виду продукции в свою очередь проводится детализация в разрезе сбытовых территорий и т.д.

При составлении сегментарной отчетности показывается величина маржинального дохода (суммы покрытия), приносимого каждым сегментом, т.е. его вклад в формирование прибыли сегмента более высокого уровня или компании в целом.

Возможны два подхода к составлению и соответственно анализу сегментарной отчетности. В первом случае используется так называемый простой (одноступенчатый) расчет маржинального дохода, когда для каждого сегмента такой доход определяется как разность между объемом его продаж и переменными затратами. При этом постоянные затраты на сегменты не относятся, т.е. рассматриваются как нераспределяемые и вычитаются из суммы маржинальных доходов, полученных всеми сегментами.

Однако, поскольку для получения прибыли необходимо покрыть (возместить) постоянные затраты, то для аналитика представляет интерес, в какой степени каждый сегмент причастен к формированию и, главное, — к покрытию этих затрат. В связи с этим предпочтительным является двухступенчатый расчет маржинального дохода, при котором выделяются специальные (прямые) и общие (косвенные) постоянные затраты. Специальные (прямые) постоянные затраты могут быть прямо отнесены на конкретные сегменты, а общие — рассматриваются как затраты, возникающие на более высоком уровне сегментирования или на уровне компании в целом, и на сегменты не относятся.

Особенно эффективным является использование данной методики анализа при оценке доходности различных видов товаров, продукции, работ и услуг (которые в данном случае выступают в качестве сегментов). Основной целью проведения анализа прибыльности продукта является обоснование стратегического планирования и решений о распределений ресурсов.

В процессе анализа величину выручки от реализации продукции сопоставляют только с переменными издержками по данной продукции. Разность этих величин по каждому виду продукции выражает долю этого вида продукции в покрытии постоянных издержек производства. Из суммы долей покрытия постоянных издержек по каждому виду продукции вычитают общую величину постоянных издержек. Таким образом, величина доли покрытия постоянных издержек по каждому продукту показывает степень его участия в возмещении этих издержек, а также в достижении прибыли.

Для того чтобы получить более полную информацию о структуре доходов предприятия, совокупные постоянные издержки делят на группы по степени их отношения к производимым изделиям. Различают следующие основные группы постоянных издержек: относящиеся к определенному виду продукции, относящиеся к товарной группе, относящиеся к определенному производственному участку, общехозяйственные постоянные издержки.

На основе этого разделения можно предложить поэтапное определение финансового результата:

1 доля покрытия постоянных издержек *=* выручка от реализации данного вида продукции — переменные издержки;

II доля покрытия постоянных издержек = доля покрытия постоянных издержек 1 — постоянные издержки, относящиеся к данному виду продукции;

III доля покрытия постоянных издержек = сумма долей покрытия постоянных издержек II — постоянные издержки, относящиеся к данному участку или подразделению;

IV доля покрытия постоянных издержек = сумма долей покрытия постоянных издержек III — постоянные издержки данного вида деятельности;

*результат деятельности предприятия = сумма долей покрытия постоянных издержек IV на предприятии — общехозяйственные постоянные издержки.*

При помощи поэтапного определения доли покрытия постоянных издержек можно наглядно оценить рентабельность отдельных видов продукции, товарных групп, участков, т.е. проследить географию формирования финансовых результатов. Данный метод базируется на взаимосвязи выручки, издержек и объема производства, а значит, управляя этими параметрами, можно прогнозировать финансовые результаты.

Основной особенностью такого анализа является объединение прямых переменных затрат на данный товар с прямыми постоянными затратами и вычисление промежуточного маржинального дохода — результата от реализации после возмещения прямых переменных и прямых постоянных затрат. Направлен такой анализ на решение главнейших вопросов ценовой и ассортиментной политики: какие товары выгодно, а какие невыгодно включать в ассортимент, какие назначать цены.

В разработке ценовой и ассортиментной политики расчет промежуточного маржинального дохода имеет неоспоримые преимущества: повышается обоснованность выбора наиболее выгодных видов продукции, появляется возможность анализа использования производственных мощностей".

Следует учитывать, что анализ прибыльности по продуктам легко реализуется в коммерческих организациях, где ассортимент выпускаемых продуктов достаточно невелик. В условиях широкого ассортимента при проведении такого анализа необходимо определить, что будет являться индивидуальным продуктом. Продукты, как правило, группируют по иерархическому принципу, подразумевающему различный объем необходимой финансовой информации на каждом уровне.

Традиционное представление о том, что, если поддерживать объемы продаж на адекватном уровне, получаемый вклад на покрытие будет автоматически компенсировать постоянные затраты и давать удовлетворительную, прибыль, в настоящее время уже не может считаться приемлемой основой для надежной долгосрочной стратегии маркетинга компании, ориентированной на рынок. Необходима финансовая информация как о последствиях изменений в ассортименте продукции, так и о том, как изменятся затраты в случае появления новых продуктов или отказа от имеющихся. Таким образом, большое внимание должно быть уделено изучению жизненных циклов продуктов..

Одним из перспективных направлений развития аналитической деятельности (как в теоретическом, так и в практическом плане) является анализ прибыльности по потребителям. Для проведения такого анализа требуется разработка и внедрение специальной системы анализа и отчетности, поскольку анализ прибыльности по потребителям выходит за рамки сравнения относительных показателей валовой прибыли, достигнутых на разных сегментах рынка.

За рубежом широко применяется понятие *прибыльности по потребителям* (САР), которую определяют как «совокупную торговую выручку, генерируемую потребителями или потребительскими группами, за вычетом всех затрат, связанных с обслуживанием данных потребителей или групп ».

Появление концепции САР связано с переносом акцентов из внутренней среды организации во внешнюю среду. Если ранее важное значение придавалось оценке прибыльности продуктов с точки зрения соотношения их цены с издержками на производство, то в настоящее время большое внимание уделяется возможностям их сбыта потребителям, готовым платить более высокую цену. Данная логика базируется на осмыслении того, что производство продукта влечет за собой исключительно затраты, а прибыль образуется лишь благодаря его продаже, которая возможна только при наличии покупателей. Основная идея САР состоит в том, что она сосредоточена на прибыли, получаемой благодаря потребителям. САР не связывает автоматически повышение доходов от продаж с большей рентабельностью операций. Проблема, возникающая при применении САР, заключается в сложной системе распределения затрат, не связанных напрямую с отдельными потребителями.

Для реализации методики САР необходимо организовать учет, позволяющий сформировать необходимые учетные данные. Эта задача может быть реализована в рамках сегментарного учета. При этом в сегментарном учете должна быть произведена классификация потребителей, соответствующая бизнес-стратегиям организации. При этом традиционный подход деления потребителей по географическому признаку может быть неэффективен.

При использовании нескольких признаков целесообразно применять матричные формы группировок клиентов.

Применение той или иной группировки должно отвечать требованиям получения релевантной информации и принципу экономичности

*Таблица* Возможные подходы, применяемые в сегментарном учете при выделении сегментов бизнеса

|  |  |
| --- | --- |
| Признак | Деление |
| Географический признак | • по регионам; •по районам; • группы клиентов отдельных торговых работников |
| В зависимости от каналов сбыта | • оптовый; • розничный |
| По размеру | • дифференциация по размерам выручки от продаж |
| По методу реализации | •прямая продажа; •через третьих лиц; • заказы по телефону; • по почте; • через Интернет; |

Необходимо выделить качественного клиента, под которым понимается потребитель, который предпочитает конкретное конкурентное преимущество, предлагаемое данным поставщиком, и готов сохранять свою приверженность компании, пока это преимущество существует. Для определения качественного клиента надо выделить основные критерии, которые позволят разработать систему шифров в агрегировать клиентов в стратегически важные категории. На основе произведенной классификации и полученных данных сегментарного учета по различным группам можно сравнить относительную прибыльность агрегированных групп, а также прибыльность любого индивидуального клиента или подгруппы по средней прибыльностью всей группы. Таким образом, для реализации методики САР необходимы различные базы данных, формируемые на основе компьютерных технологий.

Анализ САР должен проводиться на основе отчетных форм, применяемых организацией в системе сегментарного учета. Отчеты должны выявлять основные области относительных различий в затратах между группами клиентов, а также вариации внутри каждой из них. Эти различия следует подвергнуть дальнейшему анализу, чтобы подтвердить, что первоначально указанные возможности повышения прибыльности являются реальными и не перекрываются другими видами затрат, которые не были включены в анализ САР.

В ходе анализа производится оценка стратегических вариантов, имеющихся у компании. В ходе ее должны быть выявлены клиенты, обеспечивающие компании относительные конкурентные преимущества. Такая корреляция, или определение соответствия клиента стратегическим задачам компании, является оптимальным методом выявления «качественных» клиентов, которые должны стать предметом основного внимания компании в области сбыта и маркетинга. Подробный Сравнительный анализ САР важен для конкретного сопоставления прибыльности двух различных оцениваемых стратегий.

**Библиографический список**

1. Шредер Н.Г. Анализ финансовой отчетности.-М.: Альфа-Пресс.- 2008.-176 с.
2. Бочаров В.В. Финансовый анализ.-СПб: Питер, 2007.-240 с.
3. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности.-М: Дело и сервис, 2009.-304 с.
4. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности, 2008.
5. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П. Финансовый анализ.-М: КНОРУС, 2009.-224 с.
6. Анализ финансовой отчетности / Под ред. Ефимовой О.В., Мельника М.В.-М:Омега-Л, 2007.-408 с.
7. Артеменко В.Г. Анализ финансовой отчетности.-М.: Омега-Л, 2008.-270 с.
8. Жарылгасова Б.Т., Суглобов А.Е. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности.-М:Экономист, 2008.-297 с.
9. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: Практикум.-М: Дело и сервис, 2007.-144 с.
10. Вакуленко Т.Г., Фомина Л.Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений.-СПб: Издательский дом Герда, 2008.-228 с.
11. Соснаускене О.И. Шпаргалка по АФО.-М: ТК Велби, 2005.-56 с.
12. Лукин Е.Е. Шпаргалка по АФО.-М: Экзамен, 2009.-48 с.
13. Бернстайн Л.А. АФО: теория, практика и интерпритация.-М: Финансы и статистика, 2009.
14. Пожидаева Т.А. Анализ финансовой отчетности.-М.: КНОРУС, 2009.
15. Ефимова О.В., Мельник М.В. АФО.-М.: ОМЕГА-Л, 2009.