

Стратегический сегментарный анализ в строительстве

Романова С. В., Крохичева Г. Е.

Ростовский государственный строительный университет
Ростов на Дону, Россия

В современных условиях постоянных перемен и нестабильности внешней деловой среды стратегический сегментарный анализ приобретает особую актуальность, связанную с необходимостью концентрации внимания на направлениях стратегической активности, отдельных сегментах инвестиционно-строительной деятельности и реализации сильных сторон стратегических решений и возможностей по каждому сегменту.

Стратегический сегментарный анализ акцентирует внимание на развитии стратегии по отдельным сегментам и стратегическим направлениям, созданию и реализации новых стратегий, использовании направлений стратегической активности, оценке эффективности сегментарной политики организации, принятии гибких стратегических решений ситуационного характера на базе использования информационных возможностей стратегических структурированных планов счетов и инструментов аналитического инжиниринга, и включает:

- оценку факторов внутренней и внешней среды;
- определение целей и задач существующей сегментарной политики;
- оценка новых факторов и событий по сегментам деятельности;
- прогнозирование изменения сегментарной политики предприятия;
- корректировку сегментарной политики организации;
- мониторинг текущей ситуации по сегментам деятельности;
- оценка результатов сегментарной политики с выделением:
 - зоны экономической безопасности в целях оценки эффективности сегментарной политики, обеспечивающей сравнение результатов использования основных направлений стратегической активности, сегментов с базовым потенциалом организации (активная, пассивная, нейтральная зоны);
 - маржи безопасности путем сравнения полученных результатов анализа с принятой в организации системой нормативных

ограничений (активная, пассивная, нормативная маржа безопасности).

Предлагаемая методология стратегического сегментарного анализа в строительстве включает агрегаты, обеспечивающие сегментирование деятельности строительной организации и анализ результатов по отдельным сегментам:

- сегментарная политика строительной организации;
- стратегический структурированный план счетов;
- инструментарий аналитического инжиниринга;
- результаты использования основных направлений стратегической активности;
- сегментарный SWOT-анализ;
- сегментарный GAP-анализ;
- алгоритм принятия решений.

Можно выделить четыре основные области применения сегментации:

- стратегия по основному виду деятельности: как используется сегментация при разработке стратегии по формированию конкурентных преимуществ компании;
- стратегические инициативы: как используется сегментация при разработке и реализации отдельных стратегических инициатив, инвестиций, инноваций;
- организационная структура: как используется сегментация для улучшения организационной структуры организации в целях лучшего обслуживания клиентов;
- действия на рынке: как используются сегментация в целях формирования, сохранения и расширения клиентской базы.

Правило эффективности сегментарной политики основано на гипотезе Парето, в соответствии с которой 20 % сегментов (видов) деятельности дают 80 % результата организации. Это правило лежит в основе и определяет целевую направленность стратегического сегментарного анализа в выявлении таких сегментов. Уточненное правило Гарвардской школы бизнеса дает соотношение 20:225. Исследования, проведенные учеными Гарвардской школы бизнеса, использовавшими метод начисления издержек по видам деятельности, позволили сделать вывод, что у большинства компаний 80 % покупателей не приносят прибыли. Поэтому было предложено правило 20:225, согласно которому во

многих компаниях 20 % покупателей приносят 225 % дохода. Разумеется, обслуживание остальных 80 % генерирует 125 % убытков [1].

Разработка эффективной сегментарной политики, направленной на увеличение индикаторов стратегического успеха организации, должна основываться на учете факторов определения направлений стратегической активности:

- стратегическая ориентация: стратегические перспективы и возможности, угрозы внешней среды, источники роста рынка, рыночные ниши и «теплые местечки»;

- специализация: виды инвестиционно-строительной деятельности, концентрация деятельности, местные особенности строительства, специфика строительных объектов, операционные и географические сегменты;

- информационная база для расчета системообразующих показателей и использования инструментов аналитического инжиниринга по выделенным направлениям стратегической активности в виде базы данных стратегического структурированного плана счетов.

Стратегический сегментарный анализ предоставляет существенные преимущества при определении способов развития бизнеса, расширения продаж, выхода на новые рынки, идентификации свободных рыночных ниш и «теплых местечек» в цепочке ценностей.

Дело в том, что некоторые уровни цепочки ценностей очень чувствительны к масштабу – рыночная доля имеет огромную ценность и ценность доминирования в этих «теплых местечках» необычайно высока, – тогда как другие уровни естественным образом фрагментированы, и здесь сложно заработать высокую прибыль. Существование «теплых местечек» в цепочке создания стоимости означает, что доходы лидирующего конкурента в «теплых местечках» могут быть очень высоки – и могут увеличиваться. Даже когда в цепочке создания стоимости нет «теплых местечек», доходы могут существенно возрасти там, где есть значительные расходы будущих периодов, особенно в области НИОКР [3].

Структурная и экономическая увязка направлений стратегической активности строительной организации

обеспечивается на базе использования стратегического структурированного плана счетов, который лежит в основе информационно-аналитического обеспечения управления направлениями стратегической активности и сегментами деятельности строительного предприятия.

Сегментирование деятельности строительной организации обеспечивается использованием стратегического структурированного плана счетов на базе использования групп счетов и архитектоники инструментов аналитического инжиниринга: сегментарных, фрактальных, стратегических и других производных балансов.

Стратегический структурированный план счетов обеспечивает соответствующую аналитичность (виды деятельности, операционные сегменты, географические сегменты, рыночные сегменты, бизнес-сегменты и др.) в рамках направлений стратегической активности строительной организации в целях получения и использования информации ситуационного характера в сегментарном разрезе в соответствии со структурой организации на базе синтетических счетов, субсчетов и аналитических позиций.

В результате информационную базу стратегического сегментарного анализа можно представить как компьютерную базу данных, созданную на основе стратегического структурированного плана счетов с ярко выраженной организационной, структуризационной и отраслевой направленностью с выделением следующих направлений стратегической активности строительной организации:

- операционные сегменты:
- строительство объектов;
- реконструкция объектов;
- ремонтные работы;
- выпуск продукции, переработка и реализация;
- реализация строительных материалов;
- транспортные услуги;
- снабженческо-сбытовая деятельность;
- проектно-изыскательские работы;
- географические сегменты:
- деятельность в городе (области, районе);
- рыночные сегменты:

- торговая деятельность строительной организации;
- бизнес-сегменты:
- капитальное строительство.

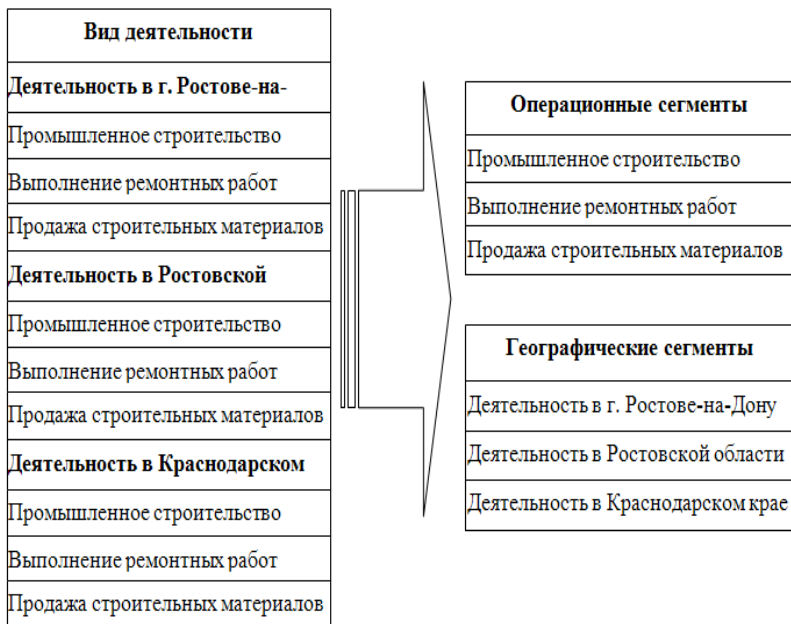


Рисунок 1 – Сегментирование деятельности ООО «Стройтехмонтаж»

Так, сегментирование деятельности ООО «Стройтехмонтаж» можно представить следующим образом (рисунок1).

Организация строит промышленные объекты в г. Ростове-на-Дону, Ростовской области и Краснодарском крае, и, кроме того, осуществляет ремонтно-строительные работы и торгует строительными материалами. Данные виды деятельности организация определяет как направления стратегической активности, в которых организация может получить конкурентное преимущество, характеризуемые взаимоотношениями с поставщиками и клиентами, соответствующим уровнем

конкуренции, местными условиями и особенностями строительного производства, способами организации строительной деятельности, ресурсным обеспечением строительства и т.д.

Стратегический структурированный план счетов лежит в основе организации стратегического сегментарного анализа, предполагающего расчет по разделам, группам счетов, счетам, субсчетам и аналитическим позициям стратегического структурированного плана счетов соответствующих показателей:

- базовые показатели, определяемые по данным модулей «Балансовые счета» и «Счета «Доходы-расходы-результаты» стратегического структурированного плана счетов:

- доходы: по субсчетам и аналитическим позициям счета 90 «Продажи» раздела VII «Доходы»;

- расходы: в поэлементном разрезе по счетам 30-35 раздела VIII «Расходы по элементам»;

- результаты сегмента определяются соизмерением доходов с расходами по элементам затрат, скорректированными на изменение остатков производственных ресурсов по данному сегменту за период: по субсчетам и аналитическим позициям счета 99 «Прибыли и убытки» раздела X «Финансовые результаты» и счета 39 «Остатки производственных ресурсов» раздела IX «Остатки производственных ресурсов»;

- активы: по счетам, субсчетам и аналитическим позициям разделов I «Основные средства и внеоборотные активы», II «Производственные запасы», III «Денежные средства», IV «Расчеты (дебиторы)»;

- обязательства: по счетам, субсчетам и аналитическим позициям разделов IV «Расчеты (кредиторы)» и V «Кредиты и финансирование»;

- индикаторы стратегического успеха, определяемые по данным модуля «Показатели собственности» стратегического структурированного плана счетов на основе использования архитектуры инструментов аналитического инжиниринга:

- чистые активы в рыночной оценке;

- чистые пассивы в справедливой оценке.

Так, показатели операционных сегментов деятельности общества с ограниченной ответственностью «РостовДонстрой» могут быть представлены в виде таблицы 1.

Таблица 1 - Информация по операционным сегментам ООО «РостовДонстрой»

Показатели	Доходы	Расходы	Результаты	Остатки ресурсов		
				Активы	Обязательства	Чистые активы
Операционные сегменты						
Строительство	1458017	1409481	+48 536	436 449	338 716	97 733
Капитальный и текущий ремонт	712 809	709 853	+2 956	184 278	143 014	41 264
Реконструкция объектов	453 605	448 507	+5 098	135 785	105 378	30 407
Реализация строительных материалов	356 404	352 256	+4 148	116 387	26 062	62 781
Проектно-изыскательные работы	259 203	254 954	+4 249	96 989	75 271	21 718
Итого				969 888	752 704	217185

Относительные показатели сегментарного анализа рассчитываются с использованием различных стратегических матриц и карт: зависимость рентабельности от относительной доли, матрица «Рост/Доля рынка», матрица «Рост/Относительная доля рынка», матрица «Возможность/Уязвимость», матрица БКГ, модифицированная матрица БКГ, матрица «Рост/Рост», матрица И. Ансоффа, матрица Джeneral Электрик / Мак Кинзи, стратегические карты конкурентов и др.

На базе использования сегментарных и фрактальных производных балансов получают показатели по сегментам деятельности, сегментам рынка, что позволяет обчислывать соответствующие матрицы, например, «Рост/Доля рынка» в целях управления стратегическими ситуациями в сегментарном разрезе (рисунок 2).

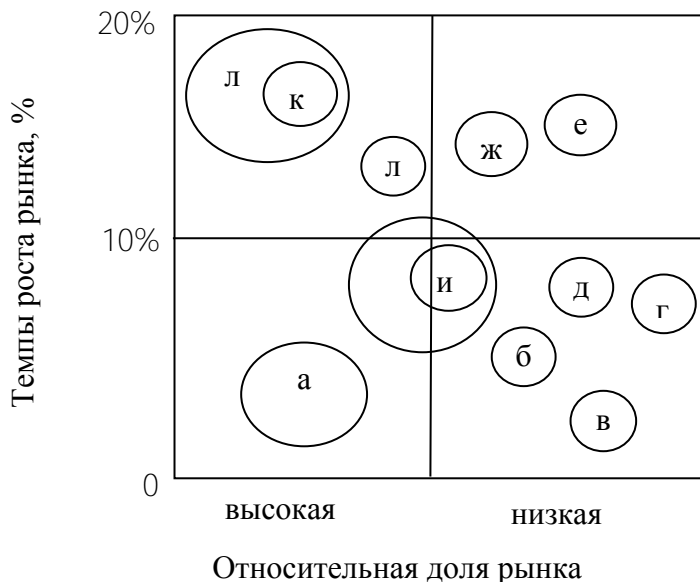


Рисунок 2 – Компания Engulf&Devour, Plc. «Рост/Доля рынка»[2]

Показатель относительной доли рынка отражает изменение положения организации относительно ее конкурентов и определяется делением доли рынка организации в сегменте на долю рынка в этом же сегменте ее ближайшего конкурента.

Система инструментов аналитического инжиниринга, используется в стратегическом сегментарном анализе в целях оценки результатов использования направлений стратегической активности, эффективности сегментарной политики по отношению к стоимости строительной организации.

Анализ результатов использования основных направлений

стратегической активности по отношению к стоимости строительной организации, предполагает расчет и анализ на базе представленных инжиниринговых аналитических инструментов агрегированных показателей чистых активов и дезагрегированных показателей чистых пассивов с выделением специфических составляющих изменения собственности:

- начальное агрегированное состояние собственности;
- с учетом принятой сегментарной политики;
- прогнозное в случае изменения стратегической ориентации и сегментарной политики, решаемых проблем и принимаемых решений;
- с учетом изменения цен.

С учетом полученных показателей по соответствующим инструментам аналитического инжиниринга проводится оценка эффективности сегментарной политики строительной организации путем определения:

- зоны экономической безопасности:
 - активная зона характеризуется превышением чистых активов по производному балансу над чистыми активами начального оператора и определяется полученным сегментарным эффектом;
 - пассивная зона выражается недостатком чистых активов по производному балансу над чистыми активами начального оператора и характеризуется экономическими потерями;
 - нейтральная зона допускает незначительное отклонение по показателю чистых активов ($\pm 3-5\%$) и характеризуется отсутствием эффекта;
 - система ограничений сегментарной политики строительной организации связана с имеющимися в распоряжении ресурсами и источниками (ресурсное обеспечение инвестиционно-строительной деятельности), ограничениями со стороны конкурентов, нормативами ресурсов, нормативами в соответствии со стратегией, предельными значениями, что необходимо учитывать при принятии стратегических решений;
 - маржа безопасности определяется сравнением полученных данных с имеющейся системой ограничений, что выражается в определении показателей:
 - активной маржи безопасности: излишек ресурсов в

сравнении с нормативом;

- пассивной маржи безопасности: недостатков ресурсов по сравнению с нормативом;

- нормативной маржи безопасности: соответствие нормативу.

Сегментарный SWOT-аналитический производный баланс предназначен для отражения результатов анализа и прогнозирования стратегической ситуации по полученным результатам с выходом на показатели собственности: фактически; по результатам SWOT-анализа; с учетом изменения сегментарной политики организации; с учетом изменения цен.

Сегментарный SWOT-аналитический производный баланс составляется с отражением сильных и слабых сторон сегмента и получением показателей сегментарных чистых активов и чистых пассивов, скорректированных на возможности и угрозы сегмента в целях принятия стратегических решений - базовый потенциал сегмента; совокупное влияние сильных сторон и потенциала сегмента;- совокупное влияние слабых сторон и опасностей сегмента; прогнозируемое состояние потенциала сегмента по результатам анализа.

GAP-аналитический производный баланс позволяет отразить стратегические цели сегментарной политики, фактические возможности их достижения и реализацию необходимых стратегических инициатив с получением показателей собственности – сегментарных чистых активов и чистых пассивов. Сравнением чистых активов с учетом прогнозной оценки стратегических целей сегментарной политики и чистых активов и чистых пассивов, отражающих фактические возможности их достижения и реализацию стратегических инициатив, определяют значение разрыва, в том числе за счет изменения ценового фактора: активное; пассивное; нулевое.

По результатам GAP-анализа на базе GAP-аналитического производного баланс принимаются решения по реализации стратегических инициатив по устранению расхождений.

Процесс принятия стратегических решений по результатам стратегического сегментарного анализа, состоит из алгоритма, который основывается на получении информации по всем возможным направлениям и сегментам деятельности, альтернативам и сценариям, их сравнении и выборе оптимального

варианта в контексте поставленных целей и задач:

1 этап: моделирование различных вариантов решений;

2 этап: апробирование этих вариантов по направлениям стратегической активности, отдельным сегментам;

3 этап: оценка гипотетически возможных исходов при каждом альтернативном варианте;

4 этап: выбор оптимального из альтернативно возможных варианта;

5 этап: внедрение выбранного варианта;

6 этап: оценка полученных результатов;

7 этап: принятие стратегического решения;

8 этап: обратная связь и корректировка потребности в информации.

Ч.Т. Хорнгрен отмечает, что при принятии управленческих решений должны соблюдаться следующие условия: цель должна быть измерена количественно и позволить минимизировать или максимизировать какой-то показатель хозяйственной деятельности, перечень информативных, взаимно исключающих средств достижения выбранной цели, рассмотрение возможных событий, которые могут ускорить или замедлить достижение цели, указание вероятности достижения каждого из возможных событий, результаты, которые могут быть получены путем рассмотрения вероятности наступления одной из возможных альтернатив [4], что возможно на базе использования сегментарных, фрактальных, стратегических, маркетинговых, инновационных, инвестиционных и других производных балансов прогнозного характера.

Информация играет важную роль в подтверждении или корректировке прежних предположений. Решения редко принимаются изолированно.

Информация о результатах одного решения часто используется для принятия следующего решения. Такой процесс называется обратной связью. Хорошей его иллюстрацией служит термостат, который не только «решает», какую установить температуру в комнате, но и продолжает по обратной связи ее контролировать, чтобы при обнаружении отклонения от заданной температуры выполнить регулировку [5].

Помимо обратной связи стратегический сегментарный анализ должен обеспечивать и опережающую связь на основе

сегментарного прогнозирования изменения представленных показателей к определенному моменту в будущем в целях контроля и принятия своевременных мер до возникновения кризисной ситуации.

В отношении системообразующих показателей стратегического сегментарного анализа в процессе обоснования стратегических решений необходимо принимать во внимание то, как определенное стратегическое решение повлияет на данные показатели, и прежде всего, показатели прибыльности, эффективности сегментарной политики, и, как следствие, изменения стоимости строительной организации.

Предполагаемый методологический подход к стратегическому сегментарному анализу в строительстве обеспечивает сегментирование деятельности строительной организации и анализ результатов по отдельным сегментам на базе использования следующих агрегатов: сегментарная политика строительной организации; стратегический структурированный план счетов; инструментарий аналитического инжиниринга; результаты использования основных направления стратегической активности; сегментарный SWOT-анализ; сегментарный GAP-анализ; алгоритм принятия решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ. / под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
2. Кох, Р. Менеджмент и финансы от А до Я / Р. Кох. – СПб.: Питер, 1999. – 496 с.
3. Кох, Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох; пер. с англ. – СПб: Питер, 2003. – 320 с.: ил.
4. Соколов, Я. В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: уч. пособие для вузов / Я. В. Соколов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 638 с.
5. Хендриксен, Э. С. Теория бухгалтерского учета / Э. С. Хендриксен, М. Ф. Ван Бреда; пер. с англ. / под ред. проф. Я. В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 576 с.