

УДК 338.24  
ББК 65.290-2  
К-83

*Крохичева Галина Егоровна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управленческий учет и анализ Ростовского государственного строительного университета, e-mail: [galina-krokhicheva@yandex.ru](mailto:galina-krokhicheva@yandex.ru);*

*Романова Светлана Валентиновна, кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры управленческий учет и анализ Ростовского государственного строительного университета;*

*Смогрунова Марина Васильевна, преподаватель кафедры строительных и общепрофессиональных дисциплин Майкопского государственного технологического университета;*

*Шека Сергей Иванович, старший преподаватель кафедры строительных и общепрофессиональных дисциплин Майкопского государственного технологического университета.*

## РАЗВИТИЕ СЕГМЕНТАРНОГО SWOT-АНАЛИЗА

(рецензирована)

*В статье анализируется один из аспектов стратегического анализа – сегментарный анализ, связанный с разработкой стратегии по формированию конкурентных преимуществ компании, в целях формирования, сохранения и расширения клиентской базы. Рассмотрены существенные преимущества при определении способов развития бизнеса, расширения продаж, выхода на новые рынки, идентификации свободных рыночных ниш и «теплых местечек» в цепочке ценностей.*

*Ключевые слова: анализ, сегментарная политика, информационная база, фрактальные производные балансы, стратегическая ситуация.*

*Krokhicheva Galina Yegorovna, professor, Doctor of Economics, head of the Department of Management Accounting and Analysis, Rostov State University of Civil Engineering, [galina-krokhicheva@yandex.ru](mailto:galina-krokhicheva@yandex.ru);*

*Romanova Svetlana Vasilievna, Candidate of Economics, associate professor, doctoral student of the Department of Management Accounting and Analysis, Rostov State University of Civil Engineering;*

*Smogrunova Marina Vasilievna, lecturer of the Department of Construction and General Professional Disciplines, Maikop State Technological University;*

*Sheka Sergey Ivanovich, senior lecturer of the Department of Construction and General Professional Disciplines, Maikop State Technological University.*

## DEVELOPMENT OF SEGMENTAL SWOT-ANALYSIS

(Reviewed)

*The article examines one aspect of the strategic analysis - segmental analysis connected with the development of a strategy to build competitive advantages of a company in order to develop, maintain and expand its customer base. Significant benefits in determining the methods of business development, sales expansion, entering new markets, identifying market niches and free "warm villages" in the value chain have been considered.*

*Keywords: analysis, segmental policy, information base, fractal derivative balances, strategic situation.*

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, создании 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;
- оценку новых факторов и событий по сегментам деятельности;

- прогнозирование изменения сегментарной политики предприятия;
- корректировку сегментарной политики организации;
- мониторинг текущей ситуации по сегментам деятельности и др.

Можно выделить четыре основных 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 [2].

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

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.

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 архитектуры 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, структурной и отраслевой направленностью с выделением следующих направлений стратегической активности строительной организации.

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.

Так, показатели операционных сегментов деятельности ООО «РостовДонстрой» могут быть представлены в таблице 1.

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.

Таблица 1 - Информация по операционным сегментам деятельности

Показатели	Доход ы	Расход ы	Результаты	Остатки ресурсов		
				активы	обязательства	чистые активы
Операционные сегменты						
Строительство	1458017	1409481	+48536	436449	338716	97733
Капитальный и текущий ремонт	712809	709853	+2956	184278	143014	41264
Реконструкция объектов	453605	448507	+5098	135785	105378	30407
Реализация строительных материалов	356404	352256	+4148	116387	26062	62781
Проектно-изыскательные работы	259203	254954	+4249	96989	75271	21718
Итого				969888	752704	217185

На базе использования сегментарных и фрактальных производных балансов получают показатели по сегментам деятельности, сегментам рынка, что позволяет обобщать

соответствующие матрицы, например, «Рост/Доля рынка» в целях управления стратегическими ситуациями в сегментарном разрезе

При расчете доли рынка могут использоваться как стоимостные показатели (стоимость реализованной строительной продукции), так и натуральные показатели (объекты, заказы, клиенты).

Использование показателя доли рынка позволяет понять, в какой степени используемая стратегия позволяет достичь ожидаемых результатов в целевом рыночном сегменте [1], при этом учитываются, в первую очередь, емкость и степень насыщенности целевого рынка.

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.

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.

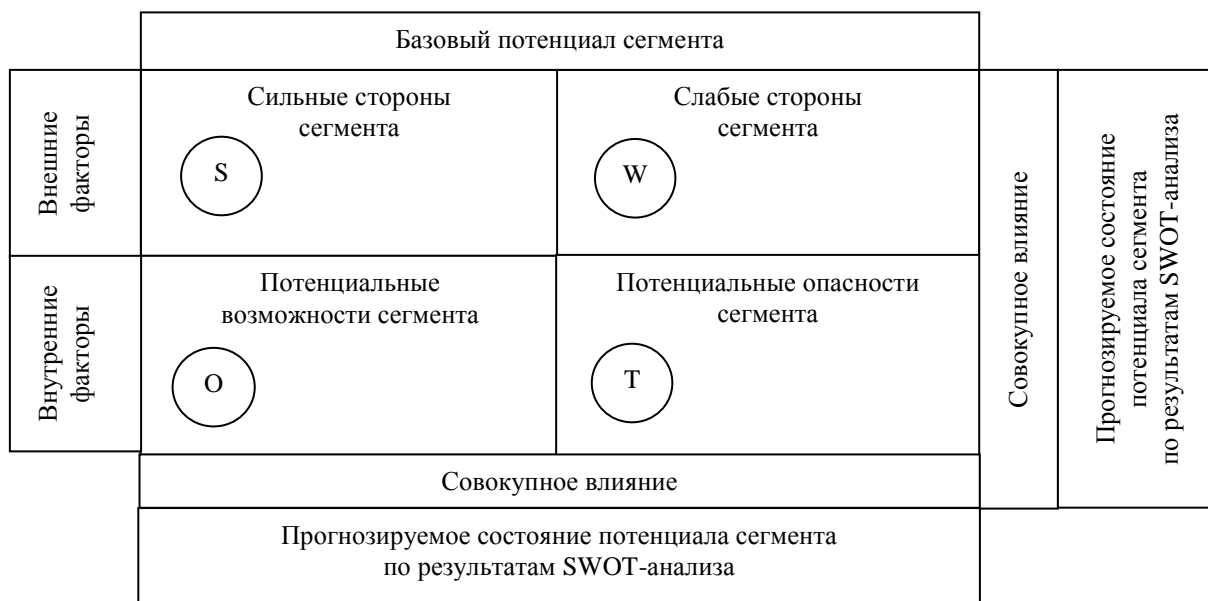
С учетом полученных показателей по соответствующим инструментам аналитического инжиниринга проводится оценка эффективности сегментарной политики строительной организации путем определения:

- 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 [4].

Проведение сегментарного SWOT-анализа в целях принятия решений по отдельным направлениям и сегментам инвестиционно-строительной деятельности проводится на базе составления и использования сегментарного SWOT-аналитического производного баланса (рисунок 1).

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.



*Рис. 1. Сегментарный SWOT-анализ с использованием сегментарного SWOT-аналитического производного баланса*

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.

По результатам анализа составляются матрицы решений, используемые при разработке и корректировке сегментарной стратегии организации.

Проведение GAP-анализа (анализа разрыва) с оценкой величины разрыва между задачами строительной организации в области сегментарной политики и экстраполяцией существующей тенденции предполагается на базе использования GAP-аналитического производного баланса:

- анализ разрыва стратегических целей сегментарной политики организации и фактических возможностей их достижения;
- реализация стратегических инициатив по преодолению разрыва (рисунок 2).

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.

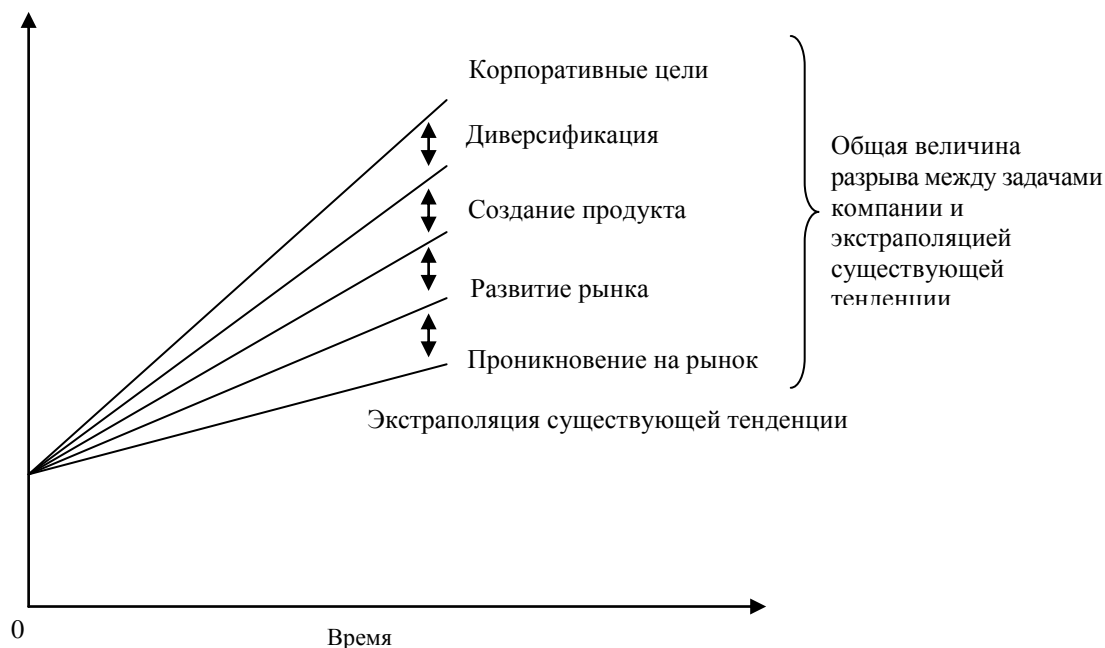


Рис. 2. Анализ разрыва [2]

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, 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<sup>ый</sup> этап: моделирование различных вариантов решений;
- 2<sup>ой</sup> этап: апробирование этих вариантов по направлениям стратегической активности, отдельным сегментам;
- 3<sup>ий</sup> этап: оценка гипотетически возможных исходов при каждом альтернативном варианте;
- 4<sup>ый</sup> этап: выбор оптимального из альтернативно возможных варианта;
- 5<sup>ый</sup> этап: внедрение выбранного варианта;
- 6<sup>ой</sup> этап: оценка полученных результатов;
- 7<sup>ой</sup> этап: принятие стратегического решения;
- 8<sup>ой</sup> 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 [3], что возможно на базе использования сегментарных, фрактальных, стратегических, маркетинговых, инновационных, инвестиционных и других производных балансов прогнозного характера.

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.

Предложенный методологический подход к стратегическому сегментарному анализу в строительстве обеспечивает сегментирование деятельности строительной организации и анализ

результатов по отдельным сегментам.

***Литература:***

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник: пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 1071 с.
2. Лесняк В.В. Организация стратегического управленческого учета на промышленных предприятиях: теория и практика. Ростов н/Д.: РГСУ, 2006. 195 с.
3. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: учеб. пособие для вузов. М.: Аудит: ЮНИТИ, 1996. 638 с.
4. Ткач В.И., Крохичева Г.Е. Система нулевых производных балансовых отчетов и их использование в управлении // Экономический анализ: теория и практика. 2007. №12. С. 6-13.

***References:***

1. *Drury K. Management and cost accounting: textbook: trans. from English. M.: UNITY-DANA, 2002. 1071 p.*
2. *Lesnyak V.V. Organization of strategic management accounting at industrial enterprises: theory and practice. Rostov-on/D: RSUCE, 2006. 195 p.*
3. *Sokolov Y.V. Accounting: from its origins to the present day: manual for high schools. M.: Audit, Unity, 1996. 638 p.*
4. *Tkach V.I., Krohlicheva G.E. System of zero balance sheet derivatives and their use in management // Economic Analysis: theory and practice. 2007. № 12. P. 6-13.*