

## Аналитический инструментарий управления конкурентоспособностью строительной организации

© 2010 С.Ю. Вагапов  
Современная гуманитарная академия  
E-mail: vs777@mail.ru

Управление конкурентоспособностью представляет собой комплексный процесс, реализуемый через управленческие функции, такие как организация, планирование, мотивация, учет, анализ, контроль, координация. Для целей управления конкурентоспособностью необходимо наличие объективного метода измерения конкурентоспособности предприятия.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, метод оценки, показатель, конкуренция, финансовое состояние.

В условиях роста конкуренции требования к строительству меняются, возникает необходимость совершенствовать свою продукцию, делать ее более комфортной, ориентированной на запросы отдельных групп потребителей. Учитывая требования конкурентоспособности, в мировой практике многие компании реорганизуют свой управленческий персонал в самоуправляемые команды с минимальным вмешательством со стороны руководства, что позволяет более эффективно управлять компанией<sup>1</sup>.

В инвестиционно-строительной сфере как зарубежная, так и отечественная практика предполагает формирование рейтинговых списков независимыми рейтинговыми агентствами, знакомство с которыми позволяет потенциальным заказчикам, кредиторам, инвесторам понять, какие конкурентные позиции занимает конкретная строительная организация. Критерии для формирования рейтинговых списков также являются для строительной организации ориентиром для управления своей конкурентоспособностью.

Конкурентоспособность строительной организации определяют как совокупность свойств и характеристик бизнес-процессов, позволяющих обеспечить эффективность функционирования предприятия на рынке строительной продукции при любых изменениях внешней и внутренней среды<sup>2</sup>.

Управление конкурентоспособностью представляет собой комплексный процесс, реализуемый через управленческие функции, такие как организация, планирование, мотивация, учет, анализ, контроль, координация. Непрерывная реализация этих функций при правильной целеполагании позволяет эффективно управлять конкурентоспособностью.

Методы оценки конкурентоспособности систематизируются в экономической литературе<sup>3</sup> следующим образом (см. рисунок).

Ряд авторов предлагают конкурентоспособность оценивать коэффициентом конкурентоспособности, определяемым количеством и объемом выигранных тендеров по отношению к общему количеству конкурентных случаев<sup>4</sup>.

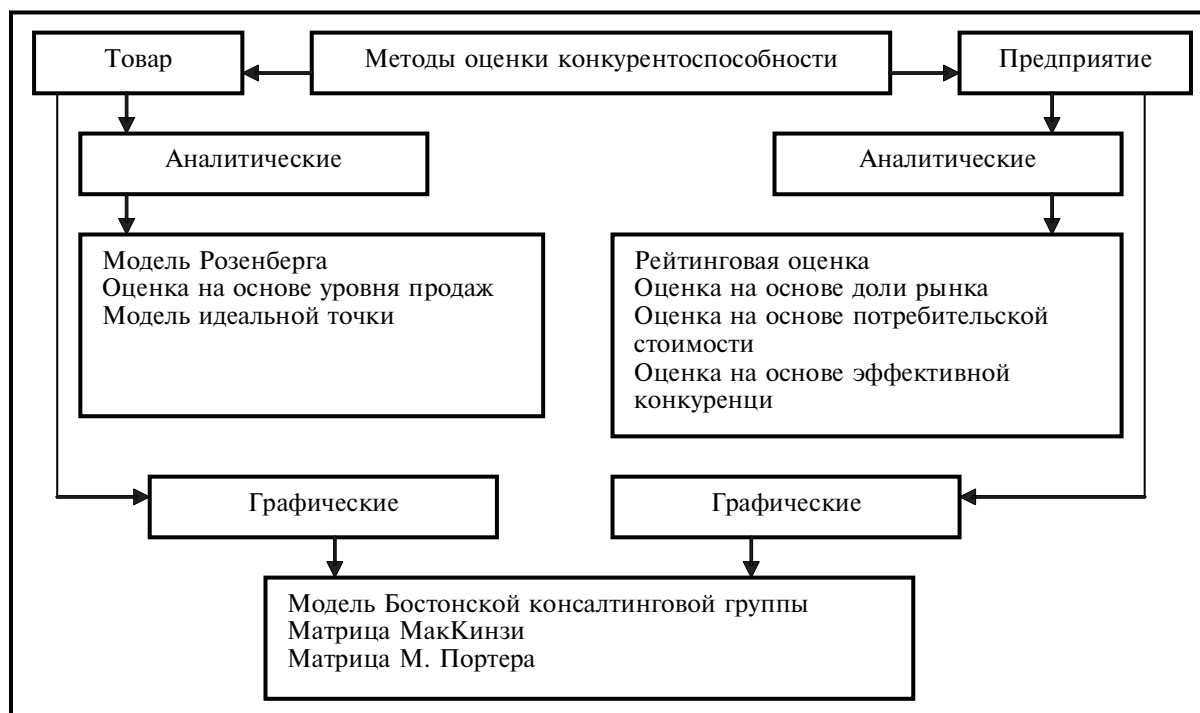
По нашему мнению, такой подход дает ограниченное представление о проблеме, не обеспечивает диагностику проблем организации в направлении усилия конкурентных позиций. Странники интегрального показателя конкурентоспособности предлагают формировать его на основе группы экономических, технических, ресурсных и других показателей<sup>5</sup>. Недостатком данного подхода является отсутствие какого-либо учета требований потребительского рынка: доступность цены; потребительские свойства строительной продукции; гибкие схемы финансирования. При этом следует учитывать и экономические интересы самой строительной организации.

По мнению некоторых экономистов<sup>6</sup>, только рациональное соотношение цены и качества делает продукцию строительного предприятия востребованной на рынке, создает строительному предприятию конкурентные преимущества. Конкурентоспособность строительных предприятий по цене предлагается определять при помощи показателя ( $K$ ), характеризующего соотношение средних цен предложения ( $Ц_{сп}$ ) и внутренней цены предприятия ( $Ц_{вн}$ ):

$$K = \frac{Ц_{сп}}{Ц_{вн}}$$

Внутренняя цена строительной продукции включает себестоимость и прибыль, обеспечивающую необходимый уровень рентабельности капитала. Средняя цена строительной продукции определяется на основе анализа рыночной информации.

Для выявления наиболее значимых факторов конкурентоспособности Г.Н. Лапиным<sup>7</sup> был



**Рис. Методы оценки конкурентоспособности**

применен метод экспертного опроса. В процессе исследования было установлено, что основными факторами являются: обеспеченность собственными оборотными средствами; прибыль; квалификация рабочих основного производства; производительность труда рабочих; уровень себестоимости.

Многие проблемы строительства отдельных объектов заключаются в необходимости привлечения субподрядчиков, от деятельности которых зависит итоговый результат. В этой связи целесообразно определять показатель общей конкурентоспособности ( $K_0$ ):

$$K_0 = \frac{\sum_{i=1}^n K_{c \cdot ci}}{n} \cdot K_{c \cdot zn},$$

где  $K_{c \cdot ci}$  - статистический показатель конкурентоспособности субподрядчиков;

$n$  - общее количество субподрядных организаций, участвующих в выполнении данного контракта;

$i$  - номер конкретного субподрядчика ( $i = 1, \dots, n$ );

$K_{c \cdot zn}$  - статистический показатель конкурентоспособности генподрядной организации.

При формировании интегральных показателей конкурентоспособности важна одинаковая качественная направленность воздействия на итоговый показатель. Рекомендуется разбить показатели два класса<sup>8</sup>:

1) показатели, обладающие свойством обратной зависимости с итоговым обобщенным показателем:

- продолжительность строительства;
- стоимость выполнения подряда;

2) показатели, обладающие свойством прямой зависимости:

- качество применяемых строительных материалов;
- рентабельность производства;
- качество проектно-сметной документации и др.

Требования к росту конкурентоспособности строительных организаций и выбор конкретных мероприятий зависят от характеристик рынка строительных работ, типа и силы конкуренции. Для целей анализа вводятся определенные ограничения, в частности рассматривается рынок по видам строительной продукции (жилищное строительство, производственное строительство и т.д.), а также по регионам страны. Сила конкуренции прямо пропорциональна числу фирм на рынке при прочих равных условиях. Наряду с этим следует учитывать и степень неравенства фирм. Степень концентрации рыночных долей различных участников рынка может определяться различными методами<sup>9</sup>. Уровень концентрации  $m$  фирм определяется суммой самых больших долей в отрасли:

$$Rm = \sum_{i=1}^m a_i.$$

Индекс Херфиндаля наиболее распространен, и он дает более достоверные относительно других методов результаты, если неизвестны доли рынка малых компаний:

$$R_H = \sum_{i=1}^m a_i^2 .$$

Индекс энтропии определяется суммой произведенных рыночных долей на их логарифмы:

$$Re = \sum_{i=1}^n a_i I_n a_i .$$

Анализ коэффициентов концентрации очень важен для управления конкурентоспособностью, поскольку концентрация связана с доходностью отрасли, способна оказывать влияние на доходность.

Система показателей финансового состояния должна характеризовать все аспекты финансового состояния, и в то же время не следует загружать ее излишней детализацией. В частности вполне отвечает требованиям система, включающая в себя следующие показатели<sup>10</sup>:

- коэффициент обеспеченности собственными средствами;
- коэффициент покрытия;
- интенсивность оборота авансированного капитала;
- соотношение прибыли и выручки от продаж продукции;
- коэффициент рентабельности собственного капитала.

Ужесточение требований к деятельности хозяйствующих субъектов на рынке строительных работ вносит дополнительные требования к их финансовому состоянию, в частности постановление Правительства РФ от 21 апреля 2006 г. № 233 "Положение о требованиях к размеру собственных денежных средств застройщика, порядке расчета размера этих средств, а также нормативах оценки финансовой устойчивости деятельности застройщика". Так, минимальный размер собственных денежных средств застройщика должен составлять не менее 7% от суммы средств, привлеченных на основе договоров участия в долевом строительстве.

Для целей внутрифирменного управления конкурентоспособностью отдельной строительной организации проблема поиска базы для сравнений не всегда бывает однозначно определенной. В качестве эталонного строительного предприятия для сравнений могут быть как реально существующее (признанный лидер с максимальной долей рынка), так и искусственно смоделированное с помощью системы значимых для оценки конкурентоспособности показателей. Возможно применение среднеотраслевых значений показателей.

Очевидно, для целей внутрифирменного анализа система показателей должна быть максимально детализированной. Но в данном случае

задача осложняется ограниченными возможностями получения информации о конкурентах.

Важнейшим показателем конкурентоспособности является соблюдение договорных сроков строительства объекта. В этом заинтересованы заказчики и сами подрядчики, поскольку достаточно динамический рост на факторы производства неизбежно приводит к превышению фактических затрат над сметной стоимостью.

В некоторых трудах в системе управления конкурентоспособностью авторы выделяют конкурентоспособность менеджмента и конкурентоспособность деятельности<sup>11</sup>. К показателям конкурентоспособности менеджмента авторы относят показатели, характеризующие:

- структуру управления;
- культуру управления;
- технологию управления;
- функции управления;
- цели менеджмента;
- принципы менеджмента.

Показатели конкурентоспособности деятельности охватывают показатели:

- финансовой деятельности;
- сбытовой деятельности;
- инвестиционной деятельности;
- инновационной деятельности;
- стратегическое управление;
- антикризисное управление.

<sup>1</sup> Рахман И.А., Терентьев А.Р. Корпоративное управление как фактор конкуренции // Экономика строительства. 2005. № 4.

<sup>2</sup> Верстина Н.Г., Еленева Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности строительного предприятия на основе стоимостного подхода к их реструктуризации // Экономика строительства. 2004. № 3.

<sup>3</sup> Азальдов Г.Г. Теория и практика оценки качества товаров (основы квалиметрии). М., 1982.

<sup>4</sup> См.: Гумба Х.М. Выбор методов управления конкурентоспособностью строительных организаций // Экономика строительства. 1999. № 6; Яичников Е.А. Оценка конкурентоспособности строительной фирмы // Экономика строительства. 1997. № 5.

<sup>5</sup> См.: Лапин Г.Н. Оценка конкурентоспособности строительных компаний // Экономика строительства. 2000. № 7; Лапин Г.Н., Хамхолов Р.М. Оценка конкурентоспособности строительного предприятия // Экономика строительства. 1999. № 6.

<sup>6</sup> См.: Лапин Г.Н. Указ. соч.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> Перухин А.М. Критерии и показатели оценки конкурентоспособности строительных организаций // Экономика строительства. 2003. № 5.

<sup>9</sup> Шерер Ф.М., Росс Д. Структура отраслевых рынков : пер. с англ. М., 1997.

<sup>10</sup> Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С., Негашев Е.В. Методика комплексного финансового анализа. М., 2001.

<sup>11</sup> Чаплина А., Войцеховская И. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 3.