

УДК 338.45:69

DOI:

Н.В. Дубино, Т.А. Степанова

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рассматриваются проблемы повышения конкурентоспособности строительных предприятий. Цель написания данной статьи состоит в адаптации методологии и инструментария оценки конкурентоспособности к специфике строительного рынка, формировании выводов относительно состава и особенностей применения методов оценки конкурентоспособности предприятий строительной промышленности. Разработанные рекомендации могут

быть использованы предприятиями в части принятия важных управленческих и стратегических решений в условиях динамично меняющейся рыночной среды и финансово-экономической нестабильности.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, организационно-экономический механизм, строительная промышленность, подсистема, оценка конкурентного потенциала, интегральный показатель.

N.V. Dubino, T.A. Stepanova

## METHODICAL APPROACH TO FORMATION OF MECHANISM FOR CONSTRUCTION COMPANY COMPETITIVE ABILITY INCREASE

The basis of the paper is the development of organization-economic mechanism for the construction company competitive ability increase and the assessment of its competitive ability. The developed organization-economic mechanism presents an algorithm of the company on the assessment both a market constituent, and inner-company one of production efficiency with the further reveal and assessment of factors defining this efficiency and the formation of measures to increase the efficiency of production and product realization, the rationalization of an assortment, production

and sale policy of a construction company. The procedure of the competitive ability assessment allows estimating efficiently strong and weak manufacturing features of construction companies and developing a timely plan of measures for the production efficiency increase of a construction company. The procedure offered differs with the low cost of its realization and high efficiency of data obtained.

**Key words:** competitive ability, organization-economic mechanism, construction industry, subsystem, competitive potential assessment, integral index.

### Введение

Конкурентоспособность предприятия – это его свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [3]. Предприятия достигают преимущества над сильнейшими в мире конкурентами благодаря своей энергии и предприимчивости. Им выгодно иметь сильных соперников на внутреннем рынке, «агрессивных» отечественных поставщиков и требовательных отечественных потребителей [6].

Проблема конкурентоспособности возникает в рыночных обстоятельствах, когда на рынок выходит несколько производителей похожего товара и торговое предприятие должно увеличить конкурентоспособность личного товара, чтобы укрепиться на рынке, а также получить доход. В нынешних условиях вопросы повышения конкурентоспособности торгового предприятия становятся все более актуальными [4]. Так, предприятия строительной промышленности столкнулись с множественными трудностями в своей деятельности. Увеличились риски и неопределенность в их деятельности, что обусловлено кризисными явлениями, проникновением на российский рынок иностранных предприятий и возникновением но-

вых, отечественных предприятий на строительном рынке.

Именно из-за низкой конкурентоспособности прекращают свою деятельность не отвечающие требованиям рынка предприятия и остаются функционировать и развиваться только конкурентоспособные

предприятия строительной промышленности.

Таким образом, развитие конкурентных отношений и соответственно повышение конкурентоспособности предприятий являются основой развития строительного рынка в стране.

### **Формирование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности**

Усиление конкуренции на рынке и изменения, происходящие в динамичной внешней среде, связанные с усложнением взаимосвязей вне страны, внутри бизнес-организаций, присутствие большого количества факторов и ограничений требуют от деловых сообществ развития различных механизмов управления конкурентоспособностью [1].

Прежде чем перейти к формированию организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности строительных предприятий, необходимо дать определения тех ключевых аспектов, которые будут составлять его основу:

– во-первых, конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, в том числе и строительных предприятий, есть не статичная, но динамическая категория, которая характеризует специфику развития данного предприятия;

– во-вторых, любые меры по повышению конкурентоспособности предприятий строительной промышленности должны быть согласованы со стратегией, целями и задачами долгосрочного развития;

– в-третьих, возможности, открывающиеся или открытые во внешней среде, необходимо рассматривать как направления роста, при этом конкурентный потенциал предприятия, образованный внутренней средой, должен быть использован в направлении освоения имеющихся возможностей.

В общем виде организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности предприятий строительной промышленности, объединяющий подходы многих исследователей, можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке.

Первый блок – стратегический. Он определяет принципиальные вопросы развития предприятия, цели и приоритеты предприятия, выбор целевого рынка, базовой корпоративной стратегии. А задачи развития предприятия (в контексте повышения конкурентоспособности) можно описать следующим образом: сохранение и расширение масштабов бизнеса, диверсификация или фокусирование, наукоёмкость, соконкуренция, партнерство и т.п.

Второй блок – это аналитический блок, в рамках которого возможности и угрозы внешней среды сопоставляются со способностями предприятия (сильные и слабые стороны предприятия по отношению к конкурентам, анализ конкурентной стратегии, барьеры для доступа, возможность появления товаров-заменителей и др.) [2]. В данном случае необходимо четко определить, насколько конкурентный потенциал предприятия может позволить последнему освоить возможности внешней среды при имеющемся уровне угроз.

Следующий блок организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятий строительной промышленности – это прогностический блок. На основе анализа внешней и внутренней среды формируются возможные сценарии конкурентоспособного и устойчивого развития предприятий с учетом возможных прогнозов путем сопоставления внешних возможностей и внутренних способностей при существующем уровне угроз и принимаемых рисках. Данное сопоставление позволяет выбрать наиболее оптимальный (вероятностный) сценарий дальнейшего развития предприятия, который позволит достичь поставленных стратегических целей и увеличить уровень конкурентоспособности данного хозяйствующего субъекта.

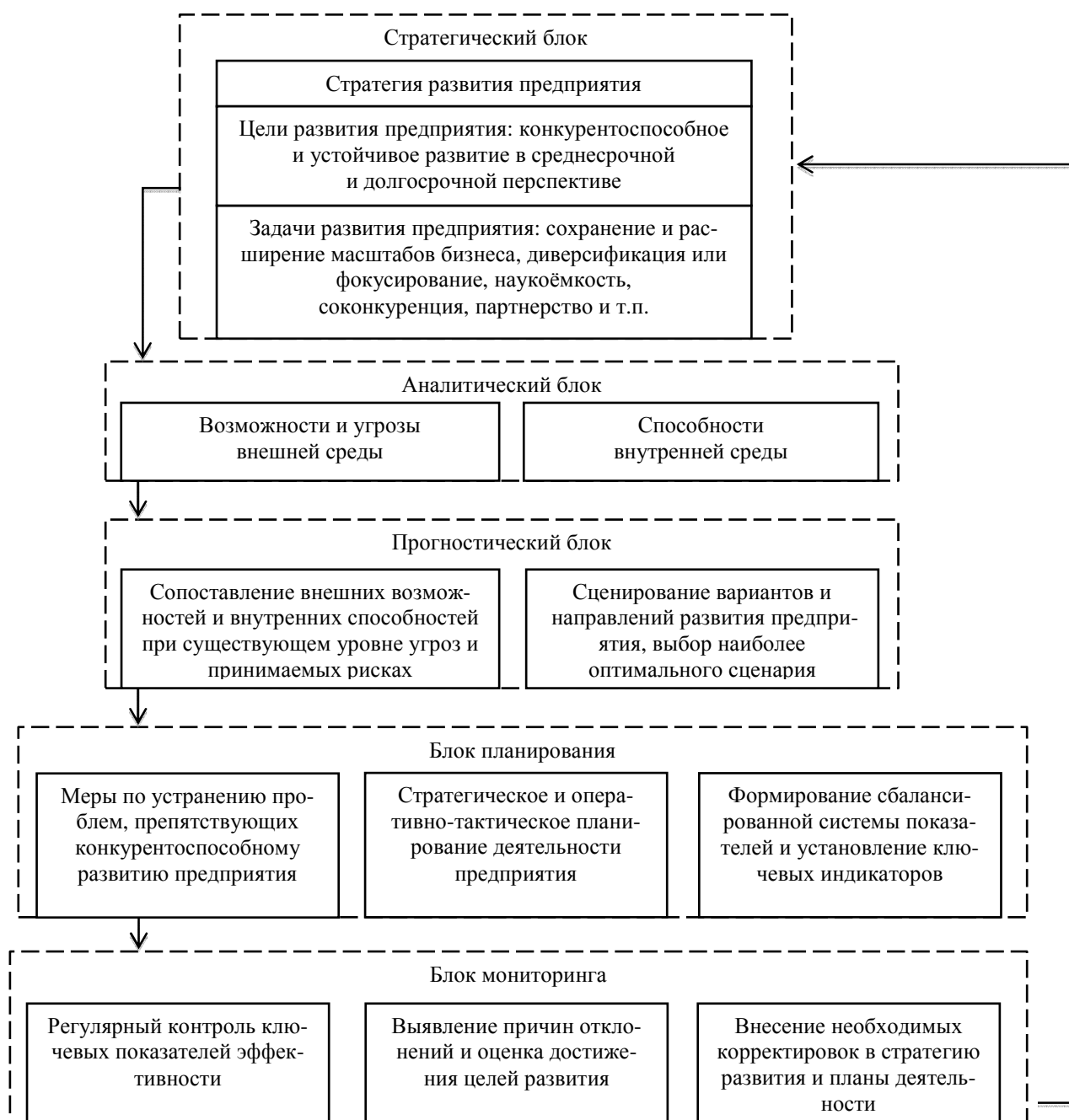


Рис. Организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности предприятий строительной промышленности

Выбор наиболее оптимального сценария позволяет перейти к следующему блоку рассматриваемого механизма – блоку планирования. В рамках блока планирования последовательно выполняются следующие процедуры:

- разрабатываются меры по устранению проблем, препятствующих конкурентоспособному развитию предприятия;
- проводится стратегическое и оперативно-тактическое планирование деятельности предприятия;

– формируется сбалансированная система показателей и устанавливаются ключевые индикаторы.

Реализация разработанных планов конкурентоспособного стратегического развития предприятий строительной промышленности – основа для мониторинга, который представляет собой еще один блок рассматриваемого организационно-экономического механизма. В рамках блока мониторинга выполняются следующие процедуры:

- осуществляется регулярный контроль ключевых показателей эффективности;
- происходит выявление причин отклонений и оценка достижения целей развития в контексте уровня конкурентоспособности;

### Оценка конкурентного потенциала строительного предприятия

По нашему мнению, предприятие строительной промышленности, которое является в достаточной степени конкурентоспособным, будет выпускать в достаточной степени конкурентоспособный продукт. Следовательно, в качестве объекта оценки конкурентоспособности необходимо избирать предприятие, при этом используемый оценочный инструментарий должен быть комплексным, то есть в полной мере отражать накопленный конкурентный потенциал данного предприятия.

Общеизвестно, что потенциал предприятия строительной промышленности (конкурентный или стратегический) обеспечивается за счет слаженного функционирования и развития ключевых управленческих подсистем. Целесообразно выделять следующие основные подсистемы строительных предприятий: производственную, кадровую, финансово-экономическую, снабженческо-сбытовую и материально-техническую. В каждой из этих подсистем можно выделить несколько ключевых показателей, которые будут демонстрировать способность создания конкурентных преимуществ и в конечном итоге – уровень конкурентоспособности предприятия как объекта оценки. Далее нами будет изложена уточненная авторская методика оценки конкурентоспособности предприятий строительной промышленности с учетом того, что все оценочные показатели должны иметь примерно одинаковую аналитическую интерпретацию.

1. Производственная подсистема играет важнейшую роль в обеспечении конкурентоспособности как самого предприятия, так и выпускаемой продукции. Для выхода конкурентоспособной продукции необходимо, чтобы отдача от использования ресурсов была достаточной и при этом обеспечивался максимальный выход годового (то есть минимальный уровень про-

- осуществляется внесение необходимых корректировок в стратегию развития и планы деятельности с целью дальнейшего стимулирования роста конкурентоспособности.

изводственного брака). Кроме того, важно, чтобы производственная подсистема выполняла поставленные планы для обеспечения потенциального потребительского спроса.

2. Важнейшая для обеспечения конкурентоспособности предприятия подсистема – кадровая. Для эффективного функционирования кадровой подсистемы, способствующего формированию конкурентных преимуществ промышленного предприятия, необходимы достаточная обеспеченность основными кадровыми ресурсами, знаниевый потенциал кадров, а также интенсивность осуществления персоналом предприятия трудовой деятельности.

3. Следующий блок показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятий строительной промышленности, – финансово-экономический. Данная группа показателей демонстрирует потенциальные способности предприятий создавать экономическую добавленную стоимость (спред доходности), достаточность инвестиций в развитие, способность к самофинансированию.

4. Еще одна значимая группа показателей, характеризующих конкурентоспособность функционирования и развития предприятий строительной промышленности, заключается в снабженческо-сбытовой подсистеме. Снабжение необходимыми ресурсами и сбыт готовой продукции представляют собой начальное и конечное звенья основного бизнес-процесса предприятий.

5. Материально-техническая подсистема предприятий строительной промышленности также формирует ключевые компетенции или конкурентные преимущества данных хозяйствующих субъектов. Материально-техническая подсистема в аспекте формирования конкурентоспособности предприятия характеризуется тремя основными показателями: качеством полу-

чаемых ресурсов, своевременным обновлением изношенных (устаревших морально или физически) основных фондов, своевременным технологическим обновлением.

Ниже в таблице представлены показатели оценки конкурентного потенциала предприятия строительной отрасли.

Таблица

## Показатели оценки конкурентного потенциала предприятия

Подсистема	Показатель	Формула	Составляющие величины
Производственная	Ресурсоотдача	$IR = \frac{IO}{FC}$	$IR$ – коэффициент, характеризующий ресурсоотдачу; $IO$ – сумма доходов по основной (операционной) деятельности предприятия; $FC$ – сумма совокупных расходов, связанных с производством, продвижением продукции, а также с управлением предприятием
	Выход годной продукции при заданном объеме производства	$EX = \frac{EV_f}{EV_p}$	$EX$ – коэффициент, характеризующий выход годной продукции при заданном объеме производства; $EV_p$ – требуемый объем производства годной (небракованной) продукции; $EV_f$ – фактический объем производства годной (небракованной) продукции за плановый период
	Выполнение производственного плана	$IP = \frac{V_f}{V_p}$	$IP$ – коэффициент, характеризующий выполнение производственного плана; $V_p$ – план производства продукции, удовлетворяющий потенциальный потребительский спрос; $V_f$ – фактический объем производства продукции, удовлетворяющий потенциальный потребительский спрос
Кадровая	Обеспеченность основными кадровыми ресурсами	$S = \frac{\sum MW + TO_f}{\sum MW + TO_p}$	$S$ – коэффициент, характеризующий обеспеченность предприятия основными кадровыми ресурсами; $\sum(MW + TO)_p$ – плановая потребность предприятия строительной промышленности в основных рабочих и инженерно-техническом персонале; $\sum(MW + TO)_f$ – фактическая численность основных рабочих и инженерно-технического персонала предприятия строительной промышленности
	Наличие знаниевого потенциала персонала	$KP = \frac{GR_{t+1}}{GR_{t+0}}$	$KP$ – коэффициент, характеризующий наличие знаниевого потенциала персонала предприятия; $GR_{t+1}$ – показатель темпов роста числа рационализаторских и изобретательских предложений, внесенных сотрудниками предприятия в текущем периоде; $GR_{t+0}$ – показатель темпов роста числа рационализаторских и изобретательских предложений, внесенных сотрудниками предприятия в предыдущем периоде
	Интенсивность трудовой деятельности персонала	$IW = \frac{G_{LP}}{G_w}$	$IW$ – коэффициент, характеризующий интенсивность трудовой деятельности персонала предприятия строительной промышленности; $G_{LP}$ – темпы прироста (за текущий период) показателя производительности труда (в среднем расчете на одного сотрудника предприятия); $G_w$ – темпы прироста расходов по оплате труда (включая материальное и нематериальное стимулирование) в среднем расчете на одного сотрудника предприятия
Финансово-экономическая	Спрэд доходности	$PS = \frac{ROIC}{WACC}$	$PS$ – коэффициент, характеризующий наличие спреда доходности (экономической добавленной стоимости) у предприятия строительной промышленности; $ROIC$ – рентабельность инвестированного капитала; $WACC$ – средневзвешенная стоимость капитала предприятия строительной промышленности (средняя процентная ставка по всем источникам финансирования, взвешенная по удельному весу данного источника в общей сумме капитала)

	Достаточность инвестиций в развитие предприятия	$DI = \frac{Inv_f}{Inv_p}$	$DI$ – коэффициент, характеризующий достаточность инвестиций в развитие предприятия; $Inv_f$ – инвестиции, фактически направленные на финансирование развития предприятия строительной промышленности в текущем периоде; $Inv_p$ – плановый объем инвестиций, характеризующий потребности развития предприятия в текущем периоде
	Уровень самофинансирования потребностей предприятия	$SF = \frac{OF_{RD}}{R_{FD}}$	$SF$ – коэффициент, характеризующий уровень самофинансирования потребностей функционирования и развития предприятия строительной промышленности; $OF_{RD}$ – объем собственных средств предприятия, направленных на финансирование потребностей функционирования и развития предприятия строительной промышленности; $R_{FD}$ – плановый объем потребностей функционирования и развития предприятия строительной промышленности
Снабженческо-сбытовая	Достаточность снабжения производственной деятельности предприятия	$AS = \frac{S_f}{RP_f}$	$AS$ – коэффициент, характеризующий достаточность снабжения производственной деятельности строительного предприятия необходимыми ресурсами; $S_f$ – показатель фактического объема снабжения производственной деятельности предприятия строительной промышленности необходимыми ресурсами; $RP_f$ – фактический объем потребностей производственной деятельности предприятия строительной промышленности в необходимых ресурсах
	Интенсивность сбыта продукции	$DP = \frac{G_D}{G_P}$	$DP$ – коэффициент, характеризующий интенсивность сбыта продукции предприятия строительной промышленности; $G_D$ – темпы прироста объемов сбыта продукции предприятия строительной промышленности в текущем периоде; $G_P$ – темпы прироста объемов производства продукции предприятия строительной промышленности в текущем периоде
	Интенсивность продвижения продукции	$MI = \frac{G_D}{G_M}$	$MI$ – коэффициент, характеризующий интенсивность продвижения продукции предприятия строительной промышленности; $G_D$ – темпы прироста объемов сбыта продукции предприятия строительной промышленности в текущем периоде; $G_M$ – темпы прироста расходов на маркетинг и стимулирование спроса в текущем периоде
Материально-технологическая	Качество ресурсного обеспечения	$RQ = \frac{S_f}{AP_f}$	$RQ$ – коэффициент, характеризующий качество закупленных ресурсов для обеспечения потребностей производственной деятельности предприятия строительной промышленности; $S_f$ – показатель фактического объема снабжения производственной деятельности предприятия строительной промышленности необходимыми (требуемыми) ресурсами; $AP_f$ – фактический объем ресурсов, поступивших в строительное производство после прохождения контроля качества
	Уровень обновления основных фондов	$FU = \frac{FU_f}{FU_p}$	$FU$ – коэффициент, характеризующий обновление основных фондов предприятия строительной промышленности в текущем периоде; $FU_f$ – показатель фактических затрат, направленных на обновление основных фондов предприятия строительной промышленности; $FU_p$ – показатель планового объема затрат, необходимых для обновления основных фондов

	Технологическое обновление	$TU = \frac{PC_{i-1}}{PC_i}$	<p><math>TU</math> – коэффициент, характеризующий технологическое обновление предприятия строительной промышленности;</p> <p><math>PC_i</math> – продолжительность (длительность) производственного цикла текущего периода, обусловленная использованием усовершенствованных или новых технологий;</p> <p><math>PC_{i-1}</math> – продолжительность (длительность) производственного цикла предыдущего периода</p>
--	----------------------------	------------------------------	--

Итак, нами представлены 15 основных показателей, агрегированных в пять основных групп, характеризующих конкурентоспособность предприятий строительной промышленности. Итоговую оценку конкурентоспособности конкретного предприятия дает интегральный показатель. Расчет проходит в два этапа. На первом этапе из рассчитанных по каждому предприятию, включенному в аналитическую выборку, единичных показателей отбираются «лучшие из имеющихся» – формируется состав параметров «эталонного предприятия». Интегральный показатель ( $IC_v$ ) конкурентоспособности рассчитывается по формуле

$$IC_v = \sqrt{\sum_{i=1}^n (1 - k_{ij} + k_{i\text{эталон}})^2},$$

где  $n$  – количество участвующих в оценке конкурентоспособности критериев (коэффициентов);  $k_{ij}$  – значение  $i$ -го критерия (коэффициента) у  $j$ -го сравниваемого предприятия;  $k_{i\text{эталон}}$  – эталонное значение  $i$ -го критерия (коэффициента), т.е. лучшее

### Заключение

Таким образом, представлена модифицированная методика оценки конкурентоспособности предприятий строительной промышленности, которая предполагает исследование компонентов, формирующих конкурентные преимущества предприятия, и расчет интегрального показателя. Данная методика учитывает специфику строительного производства (в этом состоит универсальность её применения) и одновременно характеризует конкурентный потенциал предприятия. Использование в качестве основы расчета многокритериальной модели позволяет своевременно выявлять функциональные проблемы в подсистемах

данного показателя среди сравниваемых предприятий.

На втором этапе групповые значения конкурентоспособности в аспекте каждой подсистемы суммируются, получается итоговое значение.

Стоит отметить, что в данном случае расчет идет от противного. Поэтому чем меньше отклонение от эталонного значения (чем меньше значение интегрального показателя конкурентоспособности), тем ближе предприятие строительной промышленности по своим критериям к «эталонному», соответственно тем выше его конкурентоспособность.

Для оценки конкурентоспособности промышленного предприятия необходимо учитывать множество разноплановых показателей, весь спектр которых не ограничивается вышеперечисленными. Главные условия при выборе этих показателей – их измеримость, пригодность, достаточность, гибкость и эффективность, поскольку результаты от оценки конкурентоспособности должны превышать затраты на проведение данной оценки [5].

темах управления и принимать решения, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия до необходимого уровня.

Разработанный организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности предприятий строительной промышленности включает пять основных функциональных блоков (стратегический, аналитический, прогностический блоки, блок планирования и блок мониторинга), предполагающих использование в каждом поименованном блоке перечня установленных процедур. Данные процедуры позволяют не только опреде-

лить направления, цели и задачи развития предприятий строительной промышленности, но и оценить внешние возможности и конкурентный потенциал предприятий в контексте принципиальной достижимости поставленных целей.

Кроме того, предложенные процедуры организационно-экономического механизма позволяют выработать перечень необходимых мер, направленных на повышение конкурентоспособности предпри-

ятий строительной промышленности и достижение поставленных целей развития. Следует отметить, что разработанный организационно-экономический механизм обладает достаточным универсализмом, что позволяет использовать его для управления конкурентоспособностью предприятий не только в сегменте строительного производства, но и в других сегментах промышленной отрасли.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дубино, Н.В. Методический аппарат расчета интегрированного показателя конкурентоспособности бизнес-организации / Н.В. Дубино, Т.Н. Пономарева // Вестник Иркутского государственного технического университета. - 2014. - № 12. - С. 256-262.
2. Кириченко, И.А. Роль и значение информационных ресурсов для обеспечения конкурентоспособности современных инновационных предприятий / И.А. Кириченко, Д.В. Ерохин // Вестник Брянского государственного технического университета. - 2015. - № 1 (45). - С. 106-114.
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. - 5-е изд. - М.: Вильямс, 2016. - 752 с.

1. IDubino, N.V. Methodical mechanism for integrated index computation of business-organization competitive ability / N.V. Dubino, T.N. Ponomaryova // *Bulletin of Irkutsk State Technical University*. - 2014. - № 12. - pp. 256-262.
2. Kirichenko, I.A. Role and significance of information resources to support competitive ability of modern innovation companies / I.A. Kirichenko, D.V. Yerokhin // *Bulletin of Bryansk State Technical University*. - 2015. - № 1 (45). - pp. 106-114.
3. Kotler, F. *Marketing Fundamentals* / F. Kotler, A. Gary. - 5-th Edition. - M.: Williams, 2016. - pp. 752.

4. Клочков, В.В. Организационно-экономический анализ конкурентоспособности / В.В. Клочков // Российский экономический журнал. - 2014. - № 6. - С. 74-78.
5. Пономарева, Т.Н. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: подходы к оценке и выбору показателей / Т.Н. Пономарева, Н.В. Дубино // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. - 2016. - № 1. - С. 178-184.
6. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер. - М.: Междунар. отношения, 2009. - 896 с.

4. Klochkov, V.V. Organization-economic analysis of competitive ability / V.V. Klochkov // *Russian Economic Journal*. - 2014. - № 6. - pp. 74-78.
5. Ponomaryova, T.N. Management of industrial enterprise competitive ability: approaches to assessment and choice of indices / T.N. Ponomaryova, N.V. Dubino // *Bulletin of Shukhov State Technological University of Belgorod*. - 2016. - № 1. - pp. 178-184.
6. Porter, M. International competition. Competitive advantages of countries / M. Porter. - M.: *International Relations*, 2009. - pp. 896.

Статья поступила в редколлегию 26.06.2016.

Рецензент: д.э.н., профессор  
Белгородского университета кооперации, экономики и права  
Роздольская И.В.

## Сведения об авторах:

**Дубино Наталья Викторовна**, к.э.н., доцент Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова, e-mail: [n.v-d@mail.ru](mailto:n.v-d@mail.ru).

**Dubino Natalia Victorovna**, Can. Econ., Assistant Prof., Shukhov State Technological University, e-mail: [n.v-d@mail.ru](mailto:n.v-d@mail.ru).

**Степанова Татьяна Александровна**, магистр Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова, e-mail: [hard-to-reach@mail.ru](mailto:hard-to-reach@mail.ru).

**Stepanova Tatiana Alexandrovna**, Master, Shukhov State Technological University of Belgorod, e-mail: [hard-to-reach@mail.ru](mailto:hard-to-reach@mail.ru).