

**Понкратов П.Б.**

соискатель факультета корпоративного управления  
Академии народного хозяйства при Правительстве РФ,  
первый заместитель генерального директора ООО «Сетьстройинвест»,  
г. Москва  
ponkpetr@mail.ru

# оцениваем конкурентоспособность строительной компании

**базовые положения  
оценки конкурентоспособности  
современных строительных компаний**

Аннотация

*В статье рассматриваются базовые положения оценки конкурентоспособности строительных предприятий, предлагается научно обоснованная методология улучшения соответствующих показателей. Результаты исследования были применены на практике в ряде компаний.*

**С**уть концепции эффективного формирования и функционирования конкурентоспособных строительных компаний состоит в системной перестройке базовых элементов инвестиционного комплекса, включая:

- уровень общего и проектного менеджмента;
- уровень организационной зрелости и стратегичности;
- развитие инжиниринга;
- организацию финансового менеджмента;
- управление инвестиционными процессами;
- методы инвестиционного девелопмента;

- компетентность человеческих ресурсов;
- управление рисками.

Конкурентоспособность строительных предприятий и строительной отрасли в целом определяется способностью менеджмента принимать адекватные стратегические решения в условиях последствий мирового экономического кризиса с сопутствующими ему рисками и неопределенностями.

### **Факторы конкурентоспособности**

Рост конкурентоспособности отечественных компаний обусловливается комплексом базовых эле-

ментов бизнеса, нуждающихся в радикальном совершенствовании. Исследования автора, основанные на многолетнем изучении опыта отечественных строительных компаний (4–6), позволили установить состав и относительную значимость базовых факторов конкурентоспособности. К их числу традиционно относят:

– уровень так называемой организационной зрелости и «стратегичности» (2);

– состояние инжиниринга (1);

– качество нормативной базы проектирования и строительства;

– методы организации и управления инвестиционным процессом.

Являясь правильным по сути, указанный перечень факторов носит слишком общий характер, не позволяя оценить реальную значимость каждого из указанных факторов для оценки конкурентоспособности компании. Потребовалась системная переработка базовых фак-

торов, основанная на следующих предпосылках:

– каждый фактор должен характеризовать определенную составляющую конкурентоспособности, не «пересекающуюся» с другими ее элементами;

– все факторы должны измеряться количественным показателем;

– совокупность факторов должна быть протестирована на предмет тесноты связи с целевым показателем (уровнем конкурентоспособности) и отсутствием мультиколлинеарности<sup>1</sup> частных показателей.

### **Балльная оценка, общие и частные показатели**

Для формирования стратегий завоёвания конкурентных преимуществ на инвестиционно-строительном рынке необходимо иметь механизм оценки интегрального уровня конкурентоспособности и выявления узких мест в обеспечении конкурентоспособности. Автором статьи предложена модель оценки интегрального уровня конкурентоспособности компаний, в соответствии с которой возможности предприятия по обеспечению конкурентоспособности оцениваются по 10-тибалльной шкале по 3-м уровням – интегральному, обобщенному и частному.

Интегральная оценка конкурентоспособности производится по 4-м группам показателей: уровню общего и проектного менеджмен-

<sup>1</sup> Мультиколлинеарность – понятие математической статистики, обозначающее тесную корреляционную взаимосвязь между отбираемыми для анализа факторами, совместно воздействующими на общий результат – *прим. ред.*

конкурентоспособность  
строительных  
предприятий  
и строительной отрасли  
в целом определяется  
способностью  
менеджмента  
принимать адекватные  
стратегические  
решения

рост  
конкурентоспособности  
отечественных компаний  
обуславливается  
комплексом базовых  
элементов бизнеса,  
нуждающихся  
в радикальном  
совершенствовании

та, уровню инжиниринга, организации сферы финансов, организации человеческих ресурсов. Каждый из них описан совокупностью так называемых обобщенных и частных показателей (всего 36).

К обобщенным показателям относятся:

- организационная структура управления;
- уровень стратегичности и организационной зрелости;
- уровень готовности к преобразованиям;
- уровень маркетинга;
- уровень инжиниринга;
- организация и технология строительного производства;
- обеспеченность активами;
- рентабельность деятельности;
- организация пиара;
- человеческие ресурсы.

Балльная характеристика потенциала конкурентоспособности может быть дополнена качественной его оценкой путем использования пороговых значений качественного состояния:

- низкий – ему соответствует оценка ниже 3,5 баллов;
- средний – оценка от 3,5 до 5,0 баллов;
- выше среднего – оценка от 5,0 до 7,5 баллов;
- высокий – оценка выше 7,5 баллов.

### **Средние оценки и интегральный показатель**

Для описания расчетного механизма обработки экспертных оценок введем следующие обозначения.

$K_{sijm}$  – балльная оценка  $s$ -ым экспертом ( $s \in (1, N)$  – группа из  $N$  экспертов)  $m$ -ого фактора 3-его уровня ( $m \in (1, M_{ij})$ ), входящего в  $j$ -ую подгруппу 2-ого уровня ( $j \in (1, J_i)$ ), относящуюся к  $i$ -ой группе 1-ого уровня ( $i \in (1, 4)$  – четыре группы факторов 1-ого уровня).

Средняя (по группе из  $N$  экспертов) балльная оценка  $m$ -ого фактора 3-его уровня определяется по формуле:

$$K_{ijm}^{Cp3} = \frac{1}{N} \sum_{s=1}^N K_{sijm} \quad (1)$$

Средняя балльная оценка  $j$ -ой подгруппы факторов 2-ого уровня определяется по формуле:

$$K_{ij}^{Cp2} = \frac{1}{M_{ij}} \sum_{m=1}^{M_{ij}} K_{ijm}^{Cp3} \quad (2)$$

Средняя балльная оценка  $i$ -ой группы факторов 1-ого уровня определяется по формуле:

$$K_i^{Cp1} = \frac{1}{J_i} \sum_{j=1}^{J_i} K_{ij}^{Cp2} \quad (3)$$

Интегральный показатель конкурентоспособности (*IPK*) компании в целом по всей иерархии факторов можно оценить на основе усреднения балльных оценок по 4-м группам факторов по формуле:

$$IPK = \frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 K_i^{Cp1} . \quad (4)$$

Для того чтобы определить вклад каждой группы факторов 1-ого уровня в интегральную оценку конкурентоспособности компании, то есть весомость групп факторов в обеспечении конкурентоспособности организации в процентах, принимаем сумму оценок группы факторов 1-ого уровня за 100% и определим вклад *i*-ой группы факторов 1-ого уровня по формуле:

$$V_i = 100\% \times \frac{K_i^{Cp1}}{\sum_{i=1}^4 K_i^{Cp1}} . \quad (5)$$

### **Апробация методики**

Апробация описанной методики производилась в компании ООО «Сетьстройинвест». Интегральный

#### **Ключевые слова:**

конкурентоспособность компании, строительная компания, организационная зрелость, проектный менеджмент, инвестиционный девелопмент, инвестиционно-строительные проекты, целевое управление

показатель конкурентоспособности по оценке группы экспертов из 6-ти человек в конце 2007-ого года составил 6,44 балла из 10 возможных. Распределение групп факторов, влияющих на эту оценку, следующее:

- уровень общего и проектного менеджмента – 35%;
- уровень инжиниринга – 30%;
- организация финансов – 20%;
- организация человеческих ресурсов – 15%.

Аналогичные оценки интегрального показателя конкурентоспособности на конец 2009 года составили 5,8 балла. А оценка значимости влияния тех же факторов на конкурентоспособность той же компании отразила иное распределение:

- уровень общего и проектного менеджмента – 15%;
- уровень инжиниринга – 40%;
- организация финансов – 35%;
- организация человеческих ресурсов – 10%.

Динамика уровня конкурентоспособности компании ООО «Сетьстройинвест» обусловлена кризисными явлениями, которые в существенной степени затронули строительный комплекс в целом. Анализ позволил установить, что для роста конкурентоспособности повышается значимость факторов, связанных с развитием инжиниринга и организации финансирования.

### **Оценка конкурентоспособности и инвестиционная привлекательность**

Таким образом, модель оценки конкурентоспособности позволяет:

- оценить состояние компании в плане конкурентоспособности в данный момент времени;
- определить узкие места и потенциальные конкурентные преимущества;
- обосновать стратегические направления повышения развития компании, в том числе ее конкурентоспособности.

Следует отметить, что полученные оценки напрямую связаны со степенью инвестиционной привлекательности компании: чем выше балльная оценка потенциала конкурентоспособности, тем более привлекательной для инвестора является данная компания, и наоборот. Это является существенным фактором успеха в условиях кризиса инвестиций. В условиях последствий мирового экономического кризиса существует необходимость принимать эффективные стратегические решения по обеспечению конкурентных преимуществ в отечественной строительной отрасли. Этим обуславливается важность практического применения при-

...Для роста  
конкурентоспособности  
повышается значимость  
факторов, связанных  
с развитием  
инжиниринга  
и организации  
финансирования

### **Keywords:**

company's competitiveness,  
construction company,  
organizational maturity,  
project management,  
investment development,  
investment  
and construction projects,  
target management

веденных выше механизмов оценки и совершенствования конкурентоспособности строительных компаний. Также это определяется важнейшей экономической ролью инвестиционно-строительного комплекса России.

Научно обоснованная методология комплексной оценки, анализа и оптимизации базовых факторов конкурентоспособности строительных и других компаний с учетом реальных условий отечественного инвестиционного рынка может быть использована с целью повышения устойчивости и прибыльности функционирования компаний. А разработанные методические подходы и модели могут быть использованы предприятиями для принятия решений о совершенствовании бизнес-процессов и организационных структур при реформировании/реструктуризации.

Результаты исследований, положенных в основу настоящей статьи, были использованы при формировании и оценке стратегий развития ряда компаний холдинга «Энергостройинвест» (Инжиниринговый центр «Энерго», ООО «Сетьстройинвест» и др.) при развитии их организационных структур и совершенствовании бизнес-процессов.

...чем выше балльная  
оценка потенциала  
конкурентоспособности,  
тем более  
привлекательной  
для инвестора является  
данная компания,  
и наоборот

#### **Литература**

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Инвестиционно-строительный инжиниринг. – М.: Елима, 2009.
2. Мэтьюз Р., Агеев А., Большаков З. Новая матрица, или логика стра-

тегического превосходства. – М.: Олма-пресс; Институт экономических стратегий, 2003.

3. Петрова И. Е. Оценка конкурентоспособности специализированных строительных организаций: монография. – М.: Экслибрис-пресс, 2007.

4. Понкратов П.Б. и др. Девелопмент недвижимости. Справочник для специалистов. – М.: Омега-Л, 2009.

5. Понкратов П.Б. и др. Девелопмент недвижимости: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2009.

6. Понкратов П.Б., Бартенева О.А., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Корпоративный и проектный менеджмент: терминологический англо-русский словарь-справочник – М.: Омега-Л, 2009.

pp

#### **Ponkratov P.B.**

*Applicant, Department of Corporate Management,  
Academy of National Economy under the Government  
of the Russian Federation, First Deputy General Director,  
«Setstroyinvest» LLC, Moscow*

#### **Basic Provisions of Assessing Competitiveness of Modern Construction Companies**

Abstract

The author examines the basic provisions of assessing competitiveness of construction enterprises and suggests applying a scientifically proved methodology of indicators. The results of this research have been put into practice in a number of companies.