



Кузнецов В. И., докт. экон. наук, профессор кафедры Общего менеджмента и предпринимательства Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, Vkuznetsov@mesi.ru

Мацюян Д. О., аспирант кафедры Общего менеджмента и предпринимательства Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, MatsoyanD@gmail.com

УПРАВЛЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

В статье рассматриваются проблемы управления долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур в строительстве, систематизируются источники минимизации издержек и направления дифференциации строительных организаций, освещаются основные моменты формирования конкурентных стратегий. Авторами предложена классификация переменных сегментации рынка строительных услуг, являющаяся основой для разработки стратегии рыночного фокусирования.

Ключевые слова: долгосрочная конкурентоспособность, предпринимательские структуры в строительстве, конкурентная стратегия.

Введение

Проблемы в управлении конкурентоспособностью предпринимательских структур вызваны современными экономическими условиями, к которым относятся: высокая динамичность внешней среды, многообразие новых продуктов, развитие информационных технологий, новые интегративные формы развития организаций. Адекватная оценка конкурентных преимуществ и слабостей организаций дает возможность обоснованно выбрать стратегию обеспечения конкурентоспособности с учетом реальных ограничений,

диктуемых как внешней, так и внутренней средой компании. Формирование стратегических подходов управления конкурентоспособностью особенно важно для тех сфер бизнеса, в которых организации обладают продолжительным производственным циклом. Одной из таких сфер является строительство.

Последние два десятилетия XX в. и первое десятилетие XXI в. экономика России характеризуется повышенными темпами доходности строительной отрасли и организаций, реализующих строительную продукцию. Однако, начиная с 2008 г., наблюдается уменьшение прибыльности строитель-

ной деятельности. По данным Федеральной службы государственной статистики¹, сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) в млрд руб. составляет по годам: 2007 г. — 113,4, 2008 г. — 107,9, 2009 г. — 97,3, 2010 г. — 87. Таким образом, механизмы управления доходностью предпринимательских структур в строительстве требуют значительной корректировки с учетом изменившейся макроэкономической ситуации. Наиболее рентабельными становятся те предпринимательские структуры, которые могут обеспечить поддержание долгосрочной конкурентоспособности как основной стратегической характеристики своего развития.

Конкурентные стратегии строительных организаций

Отметим некоторые особенности конкурентной борьбы, сложившиеся на отечественном рынке строительных услуг. Существуют входные барьеры в строительную отрасль, наиболее значительные из которых следующие: доступ к каналам сбыта строительной продукции (услуг), нормативное воздействие государства на строительную отрасль, а также потребность в капитале. Покупатель строительной продукции может оказывать существенное влияние на строительные организации. Основными формами влияния являются отказ в финансировании, а также вероятность обратной вертикальной интеграции. Поставщики строительных материалов, строительной техники, строительного оборудования и инструмента, а также рабочая сила, которую также следует рассматривать как поставщика, не обладают значительной рыночной властью над строительными компаниями.

В исследовании авторы придерживаются положения о том, что на рынке строительных услуг функционируют компании, реализую-

щие (необязательно целенаправленно) одну либо комбинацию из двух конкурентных стратегий, выделенных М. Портером: лидерства в издержках и дифференциации². При этом важным аспектом является стремление строительных организаций сфокусировать деятельность в наиболее прибыльном рыночном сегменте (сегментах).

Стратегия лидерства в издержках

Компании, реализующие стратегию лидерства в издержках, стремятся организовать воспроизводство строительных услуг с наименьшими затратами, ставят цель захватить как можно большую долю отраслевого сегмента, а иногда и смежные виды бизнеса (например производство и реализацию строительных материалов и комплектующих), благодаря минимальным издержкам получают высокую прибыль при среднерыночных ценах. Основное преимущество такой стратегии в строительном бизнесе проявляется во время тендерных торгов либо переговоров — основных механизмов реализации строительных услуг. Компании, реализующие стратегию лидерства в издержках, имеют больше возможностей снижения цены на свои услуги на подрядных торгах по сравнению с компаниями, стремящимися дифференцировать свою продукцию.

Стратегия дифференциации

На отечественном рынке стратегия дифференциации связана с предложением строительной продукции, основанной на применении новых технологий, качественных и экологичных строительных материалов, высокого уровня послепродажного технического обслуживания. Дифференци-

¹ Строительство в России. 2010: стат. сб. / Росстат. М., 2010.

² Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

ция может достигаться посредством меньших по сравнению с конкурентами сроков строительства, эффективного взаимодействия с поставщиками и каналами сбыта, а также со смежными строительными организациями. Компании, предлагающие дифференцированную строительную продукцию, рассчитывают на то, что клиент согласится платить за нее более высокую цену, которая сможет покрыть издержки на дифференциацию.

Заметим, что продукт строительной организации, выступающей в роли генерального подрядчика или субподрядчика, — это не готовые объекты недвижимости, а строительные услуги, связанные с подготовкой участков под застройку, возведением зданий и сооружений, монтажом инженерного оборудования, проведением отделочных работ. Объекты недвижимости, хотя и являются результатом деятельности строительных организаций, в большинстве случаев реализуются девелоперскими и риелторскими компаниями. Отметим, что объекты недвижимости обладают высокой степенью дифференциации. Ею же характеризуется и продукция поставщиков строительных организаций (строительные материалы, техника, оборудование, инструмент). Строительные организации способны использовать основные уникальности продукции смежных отраслей для усиления дифференциации собственных услуг.

Выделим основные направления дифференциации продукции строительных компаний:

- на основе местоположения объектов недвижимости, на которых строительная организация производит работы;
- на основе используемых строительных материалов и комплектующих. Дифференциация может достигаться за счет следующих свойств строительных материалов и комплектующих:
 - технологичность;
 - экологичность;
 - эстетичность;

- эргономичность;
- экономичность;
- на основе выбора целевых потребителей строительной продукции;
- на основе уровня послепродажного обслуживания (качества и стоимости);
- на основе сроков строительства;
- на основе используемых технологий строительства;
- на основе разнообразия предлагаемых строительных услуг;
- на основе маркетинговой деятельности.

Этапы определения и реализации конкурентных преимуществ

Рассмотрим основные этапы определения и реализации конкурентных преимуществ, связанных с дифференциацией услуг строительных организаций.

1. *Анализ деятельности строительной компании, направленный на поиск источников дополнительной дифференциации продукции компании.* Он должен затрагивать все ранее рассмотренные потенциальные направления дифференциации. Также следует подвергать анализу факторы конкурентоспособности, связанные с дифференциацией (политические установки руководства компании, взаимодействие с поставщиками строительных материалов и с каналами сбыта строительной продукции, уникальные решения в цепочке создания стоимости, скорость внедрения и уровень защиты уникальных решений, взаимосвязь со смежными видами деятельности и диверсификация).

2. *Определение издержек на реализованные и потенциальные источники дифференциации.* Определение издержек на дифференциацию является неотъемлемой частью механизма повышения конкурентоспособности строительной компании. Поскольку, если затраты на дифференциацию будут превышать уровень увеличения

потребительской стоимости строительной продукции, фирму ожидает проигрыш в конкурентной борьбе с компаниями, применяющими стратегию лидерства в издержках.

3. *Выделение наиболее низкокзатратных источников дифференциации.* Они должны быть реализованы в первую очередь, поскольку не несут больших материальных рисков.

4. *Мониторинг изменений запросов потребителей и появления новых каналов реализации.* Организация должна постоянно отслеживать изменения потребительских предпочтений, а также появление новых каналов сбыта строительной продукции. Особенно эффективными методами решения этой задачи могут стать анализ деятельности конкурентов, а также исследование опыта зарубежных фирм.

5. *Сокращение издержек, связанных с дифференциацией, утратившей симпатии потребителей.* Затраты на элементы дифференциации, утратившие потребительскую стоимость, должны быть в кратчайшие сроки максимально сокращены. Дифференциация может порождать конкурентные преимущества только в случае приверженности покупателей уникальности дифференцированной продукции.

6. *Анализ объективности увеличения цены, связанной с расходами на дифференциацию.* Перед реализацией вновь найденных элементов дифференциации строительной продукции целесообразно производить прогнозирование готовности покупателя платить повышенную цену за новую уникальность. Инструментами могут служить анализ опыта работы компании, опрос экспертов, исследования деятельности конкурирующих и смежных организаций.

7. *Проведение мероприятий, направленных на реализацию новых источников дифференциации продукции строительной компании.* Внедрение новых элементов должно производиться одновременно с изменением политики рыночного позиционирования и содержания рекламы.

8. *Изменение бизнес-процессов, связанных с новыми видами дифференциации строительной продукции.* Модернизации следует подвергать бизнес-процессы, непосредственно связанные с новыми элементами уникальности: управляющие, операционные (снабжение, производство, маркетинг, продажи), поддерживающие.

9. *Смена политики рыночного позиционирования.* Смена или частичное изменение политики рыночного позиционирования должны затрагивать все процедуры, регламентирующие действия персонала (менеджеров, проектировщиков, прорабов, рабочих).

10. *Смена содержания рекламы и поиск новых источников рекламы.* В случае привнесения новых элементов уникальности строительной продукции организация не должна ограничиваться изменением содержания рекламы. Следует постоянно проводить поиски новых источников рекламы, направленных на целевых покупателей дифференцированной продукции.

11. *Защита реализованных элементов дифференциации строительной продукции от посягательства конкурирующих компаний.* Любые реализованные элементы дифференциации должны подвергаться постоянной защите от конкурентов, так как в случае их распространения в деятельности других фирм уникальность будет утрачена. Также в конкурентную борьбу за ограниченную группу потребителей вступит ряд новых фирм. Инструментами защиты могут являться коммерческая тайна, патенты, особые договоренности с поставщиками и каналами реализации.

Выделим источники конкурентных преимуществ, связанных с минимизацией издержек:

- уникальный строительный процесс;
- уникальная схема использования строительной техники и персонала;
- особый способ планирования строительной деятельности;
- применение современных ресурсосберегающих технологий строительства;

- повышение квалификации персонала, направленное на снижение брака и повышение эффективности труда;

- автоматизация и механизация строительного процесса;

- экономия на эффекте масштаба, снижение закупочных цен у поставщиков;

- вертикальная и горизонтальная интеграция;

- перемещение складов относительно территории концентрации объектов строительных компаний;

- новые источники и виды строительных материалов, техники, оборудования, инструмента, рабочей силы;

- новые источники рекламы;

- формирование новых каналов сбыта;

- применение прямых продаж;

- форма пользования основными фондами (долгосрочная аренда с правом выкупа, лизинг).

К основным стадиям процесса повышения конкурентоспособности строительных организаций, основанного на применении стратегии лидерства в издержках, следует отнести нижеперечисленные стадии:

1. *Анализ деятельности строительной компании, направленный на поиск новых источников экономии на издержках.* Следует подвергать анализу все доступные из ранее приведенных источников конкурентных преимуществ, связанных с сокращением издержек, кроме того — факторы конкурентоспособности строительных компаний.

2. *Определение уровня издержек основных конкурентов.* Оно может быть одним из наиболее действенных инструментов, позволяющих обнаружить новые источники сокращения уровня затрат.

3. *Определение уровня сокращения издержек при реализации нового источника.* Необходимо проводить априорную оценку уровня сокращения затрат при внедрении новых инструментов стратегии лидерства в издержках. Без процедуры прогнозирования реализация нового источника сокращения издержек может привести к обратному эффекту.

4. *Анализ стартовых затрат, связанный с реализацией новых источников сокращения издержек.* Перед проведением мероприятий, связанных с внедрением новых инструментов снижения уровня издержек, необходимо оценивать первоначальные затраты, связанные с реализацией новых источников. В ряде случаев период окупаемости первоначальных затрат может занимать продолжительное время.

5. *Выделение наиболее эффективных способов сокращения издержек.* Из общей совокупности новых источников сокращения издержек в первую очередь следует реализовывать наиболее эффективные. Ими будут являться источники, дающие максимальное сокращение издержек, реализация которых сопряжена с минимальными стартовыми затратами.

6. *Исследование применяемых способов сокращения издержек, выделения устаревших и малоэффективных.* Руководству строительной компании следует подвергать анализу опыт деятельности организации и выявлять устаревшие и малоэффективные источники сокращения уровня издержек из числа ранее реализованных.

7. *Проведение мероприятий, направленных на реализацию новых наиболее эффективных источников сокращения издержек и отказ от неэффективных.* Все мероприятия, связанные с реализацией новых источников сокращения издержек, следует сочетать с изменением затрагиваемых бизнес-процессов компании, а также с поиском новых источников рекламы.

8. *Изменение бизнес-процессов, связанных с новыми источниками сокращения издержек.* Изменению следует подвергать бизнес-процессы, непосредственно затрагиваемые при внедрении новых инструментов сокращения издержек: управляющие, операционные (снабжение, производство, маркетинг, продажи), поддерживающие.

9. *Поиск новых источников рекламы.* Он должен осуществляться не только для снижения затрат, но и для расширения охва-

та новой целевой аудитории, появившейся в результате снижения уровня издержек.

10. *Контроль ключевых факторов экономии в издержках.* Все ключевые факторы такой экономии должны подвергаться постоянному контролю с целью своевременного обнаружения появления новых и потери эффективности реализованных источников.

Как уже отмечалось, практически все компании строительной отрасли производят фокусирование на отдельных рыночных сегментах. Для определения наиболее прибыльных рыночных сегментов, в которых строительная компания будет иметь конкурентные преимущества, необходимо проводить сегментацию отрасли. В строительстве для сегментации отрасли следует применять следующие выделенные нами классы переменных: строительная продукция, покупатель строительной продукции, объект недвижимости, география расположения объекта недвижимости, форма участия. В таблице 1 подробно описан каждый класс переменных.

Основными этапами процесса сегментации являются следующие:

1. *Отбор целевых значений переменных сегментации.* В первую очередь следует отобрать те значения переменных, где компания в силу своего потенциала способна функционировать.

2. *Анализ существующих рыночных сегментов.* Этот этап направлен на исследование всех возможных отраслевых вариантов. Мощным инструментом анализа служит матрица сегментации³. Суть методики состоит в составлении двумерных матриц для каждой пары переменных с исключением коррелирующих переменных и пустых клеток. Затем матрицы объединяются в одну или несколько, и в соответствующие клетки заносятся конкурирующие компании.

3. *Обнаружение сегментов, в которых компания способна получить конкурентные преимущества.* Результатом анализа матрицы сегментации, имеющихся экономических, финансовых, организационных, трудовых, технологических, информационных и инновационных ресурсов компании, а также потенциальных источников сокращения издержек и дифференциации должно стать обнаружение сегментов, в которых компания может приобрести конкурентные преимущества.

4. *Обнаружение незанятых отраслевых сегментов и сегментов с низким уровнем конкуренции.* Наравне с поиском сегментов, в которых строительная компания может иметь конкурентные преимущества, следует исследовать рынок на предмет наличия свободных сегментов либо сегментов с низким уровнем конкуренции.

5. *Обнаружение новых отраслевых сегментов.* В ходе анализа строительной отрасли могут быть обнаружены новые сегменты. Анализ новых строительных технологий, поиск новых потребителей, исследование возможности предоставления комплексных строительных услуг могут позволить обнаружить новые рыночные сегменты.

6. *Определение прибыльности выбранных сегментов.* Прибыльность может существенно различаться, поэтому прежде чем выбрать конкретный сегмент, следует проводить детальный анализ его потенциальной прибыльности и сравнение с прибыльностью других сегментов.

7. *Анализ размера сегмента и потенциала его роста.* Размер сегмента может существенно сказываться на его привлекательности для строительной компании, например при применении стратегии лидерства в издержках и реализации эффекта масштаба.

8. *Оценка способности строительной компании адаптироваться в сегменте.* Так как различные сегменты строительной отрасли отличаются спецификой, компания в случае входа в сегмент должна обладать соответствующими знаниями, навыками, технологиями.

³ Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Таблица 1

Классы переменных сегментации строительной отрасли

Класс переменных	Переменные
Строительная продукция	<ul style="list-style-type: none"> • разновидности предоставляемых строительных услуг; • уровень цен; • технологии и особенности строительной продукции; • используемые ресурсы; • эксплуатационные характеристики; • предоставление комплекса строительных услуг или узкая специализация
Покупатель строительной продукции	<ul style="list-style-type: none"> • инвестор, застройщик, заказчик, девелоперская организация; • частные потребители; • государственные заказы; • вертикальная интеграция вперед
География расположения объекта недвижимости	<ul style="list-style-type: none"> • общероссийский рынок; • регионы; • области; • районы; • территориально сосредоточенные целевые объекты (например элитные жилые поселки)
Объект недвижимости	<ul style="list-style-type: none"> • жилая недвижимость (многоквартирные жилые дома, индивидуальные жилые дома); • коммерческая недвижимость: офисные центры, гостиницы, отели, дома отдыха, магазины, торговые центры, рестораны, кафе и др.; • промышленная недвижимость: заводские здания, фабричные помещения, складские комплексы, сооружения научно-исследовательских организаций, паркинги, гаражи и др.; • недвижимость социально-культурного назначения: больницы, поликлиники, школы, детские сады, здания правительственных и административных учреждений, театры, музеи, церкви, монастыри и др.
Форма участия	<ul style="list-style-type: none"> • субподрядчик; • генеральный подрядчик

9. *Выбор целевых сегментов (сегмента) для фокусирования.* После проведенной серии отраслевых анализов следует выбрать наиболее выигрышный для компании сегмент или несколько сегментов, в которых может быть реализована стратегия лидерст-

ва в издержках, стратегия дифференциации или комбинация двух стратегий.

Заключение

Таким образом, в статье описана комплексная методика управления долгосроч-

ной конкурентоспособностью строительных предпринимательских структур, проведена систематизация основных направлений дифференциации строительных услуг и источников минимизации издержек строительных организаций, выделены классы переменных сегментации и освещены стадии определения сегмента рынка строительных услуг, позволяющие организации применять наиболее эффективную стратегию фокусирования, рассмотрены основные этапы определения и реализации конкурентных преимуществ, основанных на дифференциации и минимизации издержек. Все это может служить основанием для формирования алгоритмов принятия управленческих решений, направ-

ленных на повышение долгосрочной конкурентоспособности строительных организаций.

Список литературы

1. Строительство в России. 2010: Стат. сб. / Росстат. М., 2010. — 220 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
4. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2004. — 782 с.

*V. Kuznetsov, Doctor of Economics, Professor of Department of Common Management and Entrepreneurship, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI),
Vkuznetsov@mesi.ru*

*D. Matsoyan, Postgraduate student of Department of Common Management and Entrepreneurship, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI),
MatsoyanD@gmail.com*

MANAGEMENT OF LONG-TERM COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE STRUCTURES IN CONSTRUCTION

In article management problems by long-term competitiveness of enterprise structures in construction are considered, sources of minimization of costs and the direction of differentiation of the construction organizations are systematized, main issues of formation of competitive strategy are shined. Authors offer classification of variables of segmentation of market of the building services, being a basis of working out of strategy of market focusing.

Key words: long-term competition, enterprise structures in construction, competitive strategy.