

Петухов Михаил Вадимович

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
(строительство), менеджмент

Санкт-Петербург – 2016

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Асаул Вероника Викторовна,

Официальные оппоненты: **Бузырев Вячеслав Васильевич,**
доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный экономический университет»,
кафедра организации и управления производ-
ственными комплексами (нефтегазохимическим,
строительным и транспортным), профессор;

кандидат экономических наук
Веселов Сергей Леонидович,
ООО "АйДи" (г.Санкт-Петербург),
генеральный директор

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Самарский государственный ар-
хитектурно-строительный университет»

Защита диссертации состоится «14» апреля 2016 г. в 15³⁰ часов на заседа-
нии диссертационного совета Д 212.223.04 при ФГБОУ ВПО «Санкт-
Петербургский государственный архитектурно-строительный университет» по
адресу: 190005, г. Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 4, зал заседа-
ний диссертационного совета (аудитория 219).

Телефакс: (812) 316-58-72.

Email: rector@spbgasu.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Санкт-
Петербургский государственный архитектурно-строительный университет».

Автореферат разослан «___» _____ 2016 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук,
профессор



Асаул В. В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. «Конкуренция со стороны других строительных фирм» является фактором, в наибольшей степени негативно влияющим на деятельность строительных организаций, выявленным на основе конъюнктурных опросов руководителей более 6,6 тыс. строительных компаний, в том числе 4,5 тыс. субъектов малого предпринимательства, проводимых ежеквартально Федеральной службой государственной статистики (30% опрошенных)¹.

В условиях санкционных воздействий предприниматели стараются избежать финансовых рисков и ограничить долгосрочные капитальные вложения из-за повышенной неопределенности экономической ситуации. Кроме этого частный бизнес реального сектора в целях минимизации издержек пересматривает свои инвестиционные программы в направлении консервации инициированных проектов и отказа от новых. Обеспечение безопасности и качества продукции строительной отрасли служит неотъемлемым фактором обеспечения конкурентоспособности строительной организации. Необходимо определить содержание таких конкурентных преимуществ, имеющих количественное и качественное выражение, которые можно было бы взять за стандарт или эталон при использовании в конкурентной борьбе. На наш взгляд, это может быть описано термином «бенчмарк» (*benchmark*) (от англ. *benchmark* — «ориентир», «эталон»). К сегодняшнему дню бенчмаркинг прошел долгий путь развития от простой конкурентной разведки до научного направления, как результат последовательного развития концепции конкурентоспособности, отражающий новый этап развития предпринимательства с высокой экономией ресурсов и созданием здоровой конкуренции.

Понятие конкурентоспособности многоаспектно, и для различных организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере строительства, будет иметь свои характерные черты. Поэтому отличительной особенностью данной работы является не разработка единого критерия конкурентоспособности для строительных организаций, а выработка рекомендаций для различных участников строительства. Некоторые из них носят универсальный характер, другие адресованы крупным строительным организациям, малому и среднему строительному бизнесу, а также производителям строительных материалов, так как от их эффективного взаимодействия со строительными организациями зависит сокращение сроков и стоимости строительства.

Степень разработанности научной проблемы. Проблемы обеспечения конкурентоспособности организаций рассматриваются во многих трудах отечественных и зарубежных авторов, в частности Асаул В. В., Биочевой Д. С., Власюк Г. В., Воронова А. А., Гришкова А. В., Гумбы Х. М., Ильиной Н. С., Исаева

¹ Центр конъюнктурных исследований Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ ежеквартально публикует информационно-аналитический материал «Деловой климат в строительстве», на основе конъюнктурных опросов руководителей более 6,6 тыс. строительных компаний, в том числе 4,5 тыс. субъектов малого предпринимательства, проводимых Федеральной службой государственной статистики.

А. А., Лапина Г. Н., Никитиной Е. А., Оруч Т. А., Сергеевой Е. С., Хасановой А. Р., Чернелевской Е. Л., Фархутдинова Р. А., Портера М., Баумоля У. Дж. и др. Качественные характеристики этого процесса нашли отражение в трудах Горбашко Е. А., Лукманова И. Г., Магдиева А. Ш., Максимцева И. А., Мелехина А. В., Никитина А. А., Романенко Е. Ю., Шагиняна А. А. и др.

Среди трудов отечественных ученых, посвященных бенчмаркингу, можно выделить работы ой Н. А., Герасимовой Г. В., Кузнецова Б. Л., Кулагиной А. В., Логиновой Е. Ю., Михайловой Е. А., Толберга В. Б., Шарамко М. М. и др. Среди работ зарубежных ученых, исследовавших бенчмаркинг, можно отметить труды Ахмеда П., Бендела Т., Бхутты К., Кэмпара Р., Фонга П., Фрайтага П., Полстатаса А., Карлофа Б., Остблома С., Кулмалы Дж., МакАдама Р., Киро П., Прадо Дж., Саркиса Дж., Ватсона Г.

Проблемам развития строительства и предпринимательской деятельности в строительстве в России посвящены работы таких ученых как Панибратов Ю. П., Асаул А. Н., Асаул В. В., Горев А. Э., Гужва Е. Г., Дроздова И. В., Ершова С. А., Заренков В. А., Каплан Л. М., Кошечев В. А., Ларионов А. Н., Малинина К. В., Песоцкая Е. В., Петров А. А., Плетнева Н. Г., Ситдииков С. А., Смирнов Е. Б., Фалтинский Р. А., Федосеев И. В., Чепаченко Н. В. и др. Различные аспекты проблем эффективного управления отражены в трудах таких ученых как Петров А. Н., Аркин П. А., Волостных В. В., Голубецкая Н. П., Кантор В. Е., Курочкина А. А., Миэринь Л. А., Погодина В. В., Сигова М. В., Фирова И. П. и др.

Целью диссертационной работы является разработка методического обеспечения конкурентоспособности строительных организаций на основе внедрения элементов бенчмаркинга.

Для того, чтобы достигнуть данную цель, автор поставил и методично решил следующие **задачи**:

1) выявить наиболее значимые факторы, влияющие на функционирование строительных организаций и определить направления поиска хозяйственных резервов обеспечения конкурентоспособности строительных организаций;

2) исследовать содержание и взаимосвязь понятий конкурентоспособности и деловой репутации строительных организаций на основе сравнения их структурных характеристик;

3) разработать методику расчета общей эффективности деятельности строительной организации, повышающей свою конкурентоспособность на основе реализации бенчмаркинг-мероприятий;

4) исследовать понятие бенчмаркинга в соответствии с дифференциацией понятия управления;

5) исследовать существующие классификации бенчмаркинга; принципы бенчмаркинга; определить роль бенчмаркинга в процессе управления с позиций кибернетического подхода.

Объектом исследования являются организации различных форм собственности, осуществляющие свою деятельность в сфере строительства.

Предмет исследования – это управленческие отношения, возникающие в ходе выработки решений строительными организациями по обеспечению своей

конкурентоспособности.

Теоретической и методологической основой диссертации стали труды отечественных и зарубежных ученых, посвященных теории управления, конкуренции, проблемам обеспечения конкурентоспособности строительных организаций, исследование на практике особенностей и проблем функционирования организаций инвестиционно-строительной сферы. В ходе исследования применялись системный, информационный и кибернетический подходы, приемы классификации, являющиеся общенаучными. **Информационной базой диссертации** стали эмпирические данные, описывающие опыт обеспечения конкурентоспособности российскими строительными организациями, содержащиеся в печатных изданиях, научных публикациях, практических исследованиях, ресурсах Интернет, материалах научно-практических конференций, исследованиях, публикуемых Федеральной службой государственной статистики РФ.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке методического инструментария обеспечения конкурентоспособности строительных организаций на основе реализации бенчмаркинговых мероприятий. **К числу основных результатов, полученных лично автором и обладающих** научной новизной, можно отнести следующие:

- по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (**строительство**)²:

1) классифицированы основные факторы, оказывающие негативное влияние на деятельность организаций, функционирующих в сфере строительства, по причинам возникновения (изменение потребительского спроса и трансформация условий конкурентной ситуации в отрасли), дополненным появлением санкционной нагрузки. Для преодоления негативного влияния факторов раскрыто содержание основных резервов повышения конкурентоспособности организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере строительства (обеспечение качества продукции, сроков выполнения заказа, снижение себестоимости продукции, развитие организационной культуры и внедрение достижений НТП). Отличительной их особенностью является возможность эффективной интеграции организаций, осуществляющих строительство, и организаций, производящих и поставляющих строительное оборудование и материалы, для обеспечения качества и сроков хода строительства;

2) обосновано применение показателей оценки опыта и деловой репутации строительных организаций в составе показателей конкурентоспособности строительных организаций путем сравнения факторов, используемых в основных методиках их оценивания (производство, финансы, организация, маркетинг, кадры и т. п.). На этой основе при исследовании достоинств и недостатков

² Пункты 1.3.65 – развитие методологии управления качеством и конкурентоспособностью строительной продукции; 1.3.55 – анализ и оценка эффективности инвестиций в повышение технологического уровня, механизации и автоматизации строительного производства; обеспечение конкурентоспособности строительной продукции и предприятий строительного комплекса.

существующих подходов к оценке конкурентоспособности строительных организаций предложен показатель эталонной строительной организации, включающий в себя показатели: эффективности деятельности строительной организации; отношения количества (объема) выигранных торгов к общему их количеству; рыночной доли строительной организации; соблюдения сроков ввода объектов в эксплуатацию, опыта и репутации строительной организации;

3) предложена методика расчета эффективности реализации бенчмаркинг-мероприятий по повышению конкурентоспособности организации, осуществляющей свою деятельность в сфере строительства, отличительной особенностью которой является возможность учета: в составе результатов мероприятий – деловой репутации, приобретаемой, в том числе, за счет повышения конкурентоспособности, в оценку которой заложен учет денежных потоков, генерируемых авансированным капиталом, показатели его рентабельности, привлеченный характер средств; в составе затрат – комплекс расходов, как для организации, выпускающей оборудование и строительные материалы, так и для организации, осуществляющей строительство, по реализации мероприятий, разработанных на основе выявленных резервов повышения конкурентоспособности.

• по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством: **менеджмент**³:

4) раскрыто и систематизировано содержание понятия бенчмаркинг в соответствии с дифференциацией понятия управления, что позволяет рассматривать бенчмаркинг как науку (результат последовательного развития концепции конкурентоспособности), искусство (поиска и выявления наилучших практик), процесс (стратегически ориентированное оценивание имеющихся примеров эффективного функционирования компаний и сопоставление их с личной практикой), и использовать его как функцию управления (совершенствование процессов производства товаров, вывода их на рынок) и аппарат (совокупность инструментов управления, включающих как управление качеством в целом в организации, так и мониторинг оценки удовлетворенности потребителей продукцией организации);

5) предложена уточненная классификация бенчмаркинга, в основу которой заложены функции управления и принципы анализа хозяйственной деятельности организации; дополнена совокупность принципов бенчмаркинга принципами анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности, относящимися к выполнению обязательных условий сопоставимости сравниваемых объектов; принципом состязательности (на основе теории состязательности У. Баумоля – не зависимо от того, какова сила действия основных рыночных сил, степень монополизации отрасли, мероприятия, вырабатываемые на

³ Пункт 10.11. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

основе бенчмаркинга, должны быть направлены на изменение положения компании на рынке); принципом новатора (на основе теории инноваций Й. Шумпетера – новое побеждает старое – положительный опыт других компаний должен быть не просто перенят, а пересмотрен через призму целей и возможностей компании и направлен на качественно новое обновление деятельности компании); определена роль бенчмаркинга в процессе управления с позиций кибернетического подхода.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии научных основ обеспечения конкурентоспособности строительных организаций на основе внедрения инструментария бенчмаркинга путем совершенствования производственных процессов, улучшения качества продукции.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в возможности использования его результатов руководителями и ведущими специалистами строительных организаций в ходе реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности организации, улучшению качества строительной продукции, снижению производственных издержек.

Апробация результатов исследования. Основные положения, выводы и результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс, докладывались и получили одобрение на научных сессиях профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета, а также на 68-й международной научно-практической конференции: «Актуальные проблемы современного строительства» (Санкт-Петербург, СПбГАСУ, 2015), внедрены в работу и используются специалистами АО «УНР-27 ТРЕСТА №16» (Санкт-Петербург).

Публикации. По теме диссертации автором опубликовано 10 научных работ общим объемом 5,63 п. л., в том числе 5 – в журналах, рекомендованных ВАК РФ (3,93 п.л.). **Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложения.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1) Классифицированы основные факторы, оказывающие негативное влияние на деятельность организаций, функционирующих в сфере строительства, по причинам возникновения (изменение потребительского спроса и трансформация условий конкурентной ситуации в отрасли), дополненным появлением санкционной нагрузки (рис. 1). Для преодоления негативного влияния факторов раскрыто содержание основных резервов повышения конкурентоспособности организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере строительства (обеспечение качества продукции, сроков выполнения заказа, снижение себестоимости продукции, развитие организационной культуры и внедрение достижений НТП). Отличительной их особенностью является возможность эффективной интеграции организаций, осуществляющих строительство, и организа-

ций, производящих и поставляющих строительное оборудование и материалы, для обеспечения качества и сроков хода строительства (табл. 1).

Классификация факторов, негативно влияющих на функционирование организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере строительства, по причинам возникновения	
Санкционная нагрузка	Угроза перехода подрядной деятельности от стагнационного режима в зону рецессии, сдерживаемая государственной поддержкой отрасли и постепенно уменьшающимся потребительским спросом на жилищное строительство
	Стремление предпринимателей избежать финансовых рисков и ограничить долгосрочные капитальные вложения из-за повышенной неопределенности экономической ситуации
	Пересмотр частным бизнесом реального сектора своих инвестиционных программ в направлении консервации инициированных проектов и отказа от новых в целях минимизации издержек
	Критическая бюджетная ситуация, особенно в регионах, не позволяющая государству гарантировать строителям новыми заказами в полной мере, а подрядчикам рассчитывать на рост финансирования. На плечи бюджета ложится не только оборонная и социальная нагрузка, но и дополнительные расходы, связанные с внедрением программы импорто-замещения
	Ухудшение финансового состояния застройщиков, выражающееся в ограничении их доступа к кредитным ресурсам (за счет заемных средств финансируется примерно 90% возводимых объектов). В сочетании с ужесточением кредитной политики банков в отношении физических лиц это может снизить спрос на жилье, на его приобретение через ипотечное кредитование
Изменение потребительского спроса	Основные потребители объектов жилищного строительства – домашние хозяйства – замедлили спрос на строительную продукцию. Это обусловлено двумя факторами: с одной стороны – замедлением роста реальных располагаемых денежных доходов, с другой – отсутствием возможности прогнозирования дальнейших экономических событий. Сберегательная модель поведения.
	В период восстановления экономики после кризиса в 2010 – 2012 гг. большинство групп населения с высокими доходами в основном уже приобрело жилье в необходимом объеме и по демократичным ценам
Трансформация условий конкуренции в отрасли	Неконкурентная ситуация в отрасли, широкое распространение теневых схем ведения бизнеса, коррупционная нагрузка. За последние годы в отрасли наметилась тенденция выделения 10 – 12% полностью благополучных компаний в группу лидеров. Они регулярно участвуют в различных опросах, публикуют информацию о своей деятельности. Однако именно они подвержены рискам недружественных слияний и поглощений, посягательств на свои активы, недополучения средств в счет оплаты введенных объектов от государственного заказчика в результате удорожания начальной сметной стоимости строительства
	Невозможность конкуренции строительных компаний малого и среднего строительного бизнеса с выше обозначенными компаниями

Рисунок – 1 – Наиболее значимые факторы, влияющие на деятельность организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере строительства

Таблица 1– Резервы повышения конкурентоспособности организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере строительства

Для производителей строительных материалов и оборудования	Для организаций, осуществляющих строительство
1. Качество продукции	
<i>Переход к автоматизации производства и высвобождение трудовых ресурсов:</i> оптимизация технологических линий, внедрение одностраничных стандартных операционных процедур (СОП)	<i>Контроль и обеспечение качества:</i> предотвращение брака – глобально внедрением системы менеджмента качества, в простых случаях – устройствами защиты от случайных ошибок
<i>Совершенствование технического обслуживания оборудования:</i> создание комплексной системы эксплуатации и технического обслуживания оборудования, обучение персонала соответствующим профилактическим методам	<i>Взаимодействие с поставщиками:</i> предоставление консалтинговых услуг поставщику для повышения его технологического потенциала, обучение персонала стоимостному анализу (VA) или стоимостному проектированию (VE) для улучшения знаний о продукции организации-заказчика и т. п.; усиление поддержки сбытовых подразделений
<i>Взаимозаменяемость работников:</i> повышение квалификации и профессиональная переподготовка работников, участие в Единой системе аттестации (ЕСА) строителей, системе добровольной оценки соответствия «НОСТРОЙ» – универсальной, общепромышленной, общенациональной сертификационной системы в строительстве	
2. Срок выполнения заказа	
<i>Быстрая перенастройка оборудования:</i> разработка линий по выпуску комплектов для монтажа зданий, технологических автоматических (без ручного труда) гибких линий, изменяющихся по длине, ширине и высоте, которые могут размещаться в любых готовых и строящихся зданиях	<i>Планирование производства:</i> устранение внутрисменных и целодневных простоев, обеспечение контроля точного выполнения графика производства работ, обеспечение контроля полного и своевременного выполнения условий договоров
<i>Сокращение незавершенного производства:</i> совершенствование системы делопроизводства, ускорение документооборота, сокращение длительности производственного цикла путем эффективного управления бизнес-процессами	<i>Координация между организационно-технологическими участками:</i> создание промежуточных накопителей между смежными организационно-технологическими участками, для того, чтобы увязать их в одну систему, облегчить понимание процессов работниками и установить очевидные взаимосвязи между процессами
3. Себестоимость продукции	
<i>Внедрение собственных рационализаторских идей:</i> внедрение «системы непрерывных улучшений» – постоянное вовлечение сотрудников в совершенствование производственного процесса, выявление потерь рабочего времени, материальных и финансовых ресурсов,	<i>Устранение непроизводительных затрат и потерь:</i> оптимизация учета непроизводительных расходов и потерь (внедрение, совершенствование); внедрение более прогрессивных систем оплаты и премирования; повышение организационно-технического уровня про-

Окончание таблицы 1

<i>Проведение функционально-стоимостного анализа:</i> совмещается горизонтальное направление усилий – уменьшение трудозатрат по операциям, и вертикальное – повышение производительности труда и оборудования	<i>Повышение производительности труда:</i> четкая и понятная формулировка целей для всех сотрудников для того, чтобы в процессе их обучения постепенно формировалась база средств для достижения целей; улучшение организации производства и т. п.
<i>Энерго- и ресурсосбережение:</i> объяснение сотрудникам необходимости энерго- и ресурсосбережения; определение доли в структуре себестоимости энергозатрат, сырья и материалов, организация малых проектов по их экономии на низшем уровне управления, постепенный переход к крупным рационализаторским проектам	
4. Развитие организационной культуры	
<i>Охрана труда, здоровья и окружающей среды:</i> повышение уровня квалификации и образования кадров; увеличение показателей по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работников; улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей; выполнение условий коллективного договора в части социальной защиты работников предприятия и пенсионеров; выполнение мероприятий по социальному развитию организации и повышению уровня социальной защищенности членов трудового коллектива	
<i>Организация эффективного рабочего места:</i> обеспечение рабочего места, которое в зависимости от поставленных целей, обладает свойством, определяющим его конкурентное преимущество; соответствует своим основным качественным характеристикам уровню лучших из известных аналогов; состоянием, обеспечивающим нормативную эффективность	
<i>Совершенствование управления – создание обратной связи:</i> внедрение техники двусторонних вертикальных управленческих коммуникаций (<i>top-down & bottom-up docking</i>), внедрение которой в практику позволяет быстро реагировать как на внешние воздействия, так и на внутренние изменения	
<i>Повышение самостоятельности малых подразделений:</i> повышение уровня профессионализма работников и усиление их мотивации к рационализаторству	
<i>Разработка регламента труда и отдыха:</i> развитие корпоративной культуры	
5. Внедрение достижений научно-технического прогресса (НТП)	
<i>Использование информационных технологий:</i> реализация сквозной и согласованной методики планирования и контроля, начиная от стратегического и заканчивая оперативным уровнем управления компанией, за счет связей с системой управления проектами, системой бюджетного управления, системой сметного планирования и т. п.	
<i>Обеспечение преемственности опыта и технологий:</i> повышение квалификации сотрудников, выделение средств на грамотную конкурентную разведку	

2) обосновано применение показателей оценки опыта и деловой репутации строительных организаций в составе показателей конкурентоспособности строительных организаций путем сравнения факторов, использующихся в основных методиках их оценивания (производство, финансы, организация, маркетинг, кадры и т. п.) (табл. 2). На этой основе при исследовании достоинств и недостатков существующих подходов к оценке конкурентоспособности строительных организаций (табл. 3) предложен показатель эталонной строительной организации, включающий в себя показатели: эффективности деятельности строительной организации; отношения количества (объема) выигранных торгов к общему их количеству; рыночной доли строительной организации; соблюде-

ния сроков ввода объектов в эксплуатацию, опыта и репутации строительной организации.

Таблица 2 – Обоснование применения показателей оценки опыта и деловой репутации строительных организаций в составе показателей конкурентоспособности

Факторы и показатели, использующиеся в основных методиках оценки конкурентоспособности организации	Факторы и показатели, использующиеся в ГОСТ Р 56002-2014: Оценка опыта и деловой репутации строительных организаций (Национальный стандарт Российской Федерации)
1. Производство 1.1. Использование оборудования 1.2. Производственные мощности 1.3. Численность работников 1.4. Система контроля качества 1.5. Производительность 1.6. Возраст технологического оборудования 1.7. Степень освоения технологии	1. История 1.1. Количество лет на рынке / количество лет работы организации на рынке строительных работ 1.2. Ритмичность работы / коэффициент вариации объемов строительно-монтажных работ организации
2. Финансы 2.1. Оценка структуры активов 2.2. Инвестиционная привлекательность 2.3. Доход на активы 2.4. Норма прибыли 2.5. Доход на вложенный капитал 2.6. Издержки 2.7. Показатели деловой активности 2.8. Показатели ликвидности 2.9. Показатели финансовой устойчивости	2. Средства 2.1. Материально-техническая база / наличие строительной техники и оборудования в стоимостном выражении, находящихся как в собственности организации, так и на правах аренды 2.2. Финансовая автономия / финансовая независимость строительной организации, отношение собственного капитала к заемным средствам 2.3. Незавершенное строительство / отношение объема незавершенного строительства к прибыли
3. Организация и управления 3.1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала 3.2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3.3. Четкость разделения полномочий и функций 3.4. Тип организационной структуры управления 3.5. Качество используемой в управлении информации 3.6. Степень гибкости организационной структуры управления	
4. Маркетинг 4.1. Доля рынка / степень охвата рынка, регион сбыта 4.2. Репутация фирмы 4.3. Престиж бренда 4.4. Эффективность рекламы / форма, размещение, бюджет, частота появления, участие в выставках, упоминание в СМИ, коммиссионные 4.5. Стратегии / сбыта, распределения продуктов 4.6. Ценовая политика / уровень цен (отпускных, розничных), скидки, условия и порядок расчетов 4.7. Организационные и технические средства для сбыта / число дилеров, дистрибьюторов 4.8. Уровень / качество обслуживания 4.9. Число клиентов	3. Имидж 3.1. Цитируемость / частота упоминания организации в печатных изданиях, электронных средствах информации и других СМИ 3.2. Устранение нарушений / работа организации по устранению нарушений, зарегистрированных органами строительного надзора 3.3. Задержка сдачи объектов / средняя продолжительность задержек сдачи строительных объектов 3.4. Чрезвычайные происшествия / уровень охраны труда на объектах организации 3.5. Сертифицированная система менеджмента / наличие сертификатов на систему менеджмента, выданных органом, аккредитованным Федеральной службой по аккредитации (Росаккредитация) 3.6. Отзывы заказчиков / наличие благоприятных отзывов и благодарностей от заказчиков работ

Окончание таблицы 2

<p>5. Кадровый состав 5.1. Уровень квалификации персонала 5.2. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области</p>	<p>4. Кадры 4.1. Управление кадрами / уровень образования, стаж работы в компании и практический опыт в области строительства топ-менеджеров (руководителей организации) 4.2. Среднее звено / уровень специального образования, стаж работы в организации специалистов 4.3. Награды и звания / наличие сотрудников с ученой степенью и (или) почетными званиями</p>
<p>6. Технология 6.1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 6.2. Новые продукты 6.3. Расходы на НИОКР</p>	<p>5. Достоверность / полнота и достоверность сведений — исходных данных, представляемых оцениваемой организацией</p>
<p>7. Продукт 7.1. Надежность 7.2. Срок службы 7.3. Ремонтопригодность 7.4. Технический уровень 7.5. Престиж торговой марки 7.6. Стиль</p>	<p>7.7. Уровень ремонтного обслуживания 7.8. Гарантийное обслуживание 7.9. Уникальность дополнительных услуг 7.10. Многовариантность набора изделий и услуг / дифференциация продукта 7.11. Широта ассортимента</p>

Таблица 3 – Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности строительных организаций

Существующие подходы к оценке конкурентоспособности строительных организаций		
Сущность	Достоинства	Недостатки
<p>На основе сравнения финансовых показателей организации</p>	<p>По значению финансовых коэффициентов, характеризующих финансовые результаты – сумму прибыли и уровень рентабельности, экономический потенциал организации, с точки зрения ее имущественного положения, и финансового состояния можно сравнить экономическую мощь организаций. По значению показателей платежеспособности и ликвидности – сравнить маневренность, оборачиваемость и мобильность капитала.</p>	<p>При положительной динамике значений всех финансовых коэффициентов можно не уделить должного внимания изменению структуры продукции, что может привести к увеличению себестоимости в следующем отчетном периоде и снижению прибыли. И наоборот, показатели финансовой устойчивости могут говорить о неустойчивом финансовом положении строительной организации – увеличении доли заемных средств – а практика может показывать увеличение рентабельности деятельности при эффективном их использовании.</p>
<p>На основе показателя «отношение количества (объема) выигранных торгов к общему их количеству»</p>	<p>Показывает возможности строительной организации по снижению себестоимости</p>	<p>Если организация приняла участие лишь в одних торгах и выиграла их, ее показатель будет принимать наивысшее значение. Плюс снижение цены ради выигрывания торгов несет угрозу безопасности и качеству строительства.</p>

Окончание таблицы 3

На основе интегральных показателей, собранных путем стандартных методов ранжирования и свертки частных показателей	Возможность учета широкого набора финансовых, экономических, социальных и технических показателей	Показатели и так находятся в тесной взаимозависимости, и экспертные оценки носят субъективный характер
По показателю рыночной доли организации	Показывает преимущества интеграционных процессов, эффект масштаба, повышение инновационной активности и т. п.	Различные мероприятия по повышению качества продукции также на это направлены, но и требуют дополнительных расходов
По показателю «срок задержки (или его отсутствия) строительством новостроек»	Показывает скорее надежность строительной организации	По анализу рейтингов строительных организаций выявлено, что только около 20% из них могут войти в список компаний, не задержавших ни одного объекта
Вывод: необходимо определить содержание таких конкурентных преимуществ, имеющих количественное и качественное выражение, которое можно использовать как		

Показатель, который мог бы включать в себя показатели таких конкурентных преимуществ, имеющих количественное и качественное выражение, которое можно использовать как стандарт или эталон при сравнении с другими организациями, может быть выражен следующим образом:

$$K = a_{\text{инт.}} K_{\text{инт.}} + a_{\text{торг.}} K_{\text{торг.}} + a_{\text{рын.}} K_{\text{рын.}} + a_{\text{ср.}} K_{\text{ср.}} + a_{\text{реп.}} K_{\text{реп.}}, \quad (1)$$

где K – показатель конкурентоспособности строительной организации, $K = (0, 5]$; если $K = 5$, то организация конкурентоспособна и может служить эталоном для других организаций; $a_{\text{инт.}}$, $a_{\text{торг.}}$, $a_{\text{рын.}}$, $a_{\text{ср.}}$, $a_{\text{реп.}}$ – коэффициенты значимости группы показателей, могут добавляться и изменяться в зависимости от типа строительной организации и итогового набора показателей;

$K_{\text{инт.}}$ – интегральный показатель конкурентоспособности строительной организации, собранный стандартными методами ранжирования и свертки частных финансовых показателей в зависимости от целей оценки, $K_{\text{инт.}} = (0, 1]$;

$K_{\text{инт.}} = \sum w_i \Phi_i$, где Φ_i — частные финансовые показатели строительной организации; Φ_1 – коэффициент текущей ликвидности, Φ_2 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, Φ_3 – коэффициент автономии, Φ_4 – коэффициент оборачиваемости, Φ_5 – рентабельность продаж, Φ_6 – рентабельность продукции;

w_i — весомость отдельных факторов в общей сумме;

$K_{\text{торг.}}$ – коэффициент отношения количества (объема) выигранных торгов к общему их количеству, $K_{\text{торг.}} = (0, 1]$;

$K_{\text{рын.}}$ – показатель рыночной доли строительной организации, $K_{\text{рын.}} = (0, 1]$;

$K_{\text{ср.}}$ – показатель соблюдения сроков ввода объектов в эксплуатацию, определяемый отношением нормативного срока ввода к реальному, $K_{\text{ср.}} = (0, 1]$;

$K_{\text{реп.}}$ – интегральный показатель опыта и репутации строительной организации, рассчитанный в соответствии с ГОСТ Р 56002-2014: Оценка опыта и деловой репутации строительных организаций (Национальный стандарт Российской Федерации), $K_{\text{реп.}} = (0, 1]$.

Преимуществом данного показателя является возможность его модификации в зависимости от типа строительной организации и других факторов.

Например, малая подрядная строительная организация может не являться участником торгов, и определение доли рынка ее работ является задачей практически не решаемой. Для строительной организации – застройщика данный показатель вычисляем, так же как и показатель соблюдения сроков ввода в эксплуатацию объекта и т. п. (табл. 4).

Таблица 4 – Возможные составляющие показателя конкурентоспособности строительной организации в зависимости от разных факторов: размера, сферы деятельности, участия в торгах и т. п.

Тип организации	Составляющие показателя конкурентоспособности					Интервал его значений
Строительная организация малого бизнеса	$K_{инт.}$					(0, 1]
Строительная организация среднего бизнеса	$a_{инт.} \times K_{инт.}$	$a_{торг.} \times K_{торг.}$				(0, 2]
Строительная организация крупного бизнеса	$a_{инт.} \times K_{инт.}$	$a_{торг.} \times K_{торг.}$	$a_{рын.} \times K_{рын.}$			(0, 3]
Строительная организация крупного бизнеса (застройщик)	$a_{инт.} \times K_{инт.}$	$a_{торг.} \times K_{торг.}$	$a_{рын.} \times K_{рын.}$	$a_{ср.} \times K_{ср.}$		(0, 4]
Строительная организация крупного бизнеса (холдинг)	$a_{инт.} \times K_{инт.}$	$a_{торг.} \times K_{торг.}$	$a_{рын.} \times K_{рын.}$	$a_{ср.} \times K_{ср.}$	$a_{реп.} \times K_{реп.}$	(0, 5]

3) Предложена методика расчета эффективности реализации бенчмаркинг-мероприятий по повышению конкурентоспособности организации, осуществляющей свою деятельность в сфере строительства, отличительной особенностью которой является возможность учета: в составе результатов мероприятий – деловой репутации, приобретаемой, в том числе, за счет повышения конкурентоспособности, в оценку которой заложен учет денежных потоков, генерируемых авансированным капиталом, показатели его рентабельности, привлеченный характер средств:

$$\mathcal{E}_{конк. бенч.} = P / Z, \quad (2)$$

где $\mathcal{E}_{конк. бенч.}$ – эффективность реализации бенчмаркинг-мероприятий по повышению конкурентоспособности организации, осуществляющей свою деятельность в сфере строительства; P – результат реализации бенчмаркинг-мероприятий, руб.; Z – затраты бенчмаркинг-мероприятий, руб.;

$P = \Delta\Pi + GW$, где $\Delta\Pi$ – общая дополнительная прибыль от улучшения во всех аспектах деятельности, полученного в результате реализации бенчмаркинг-мероприятий, руб.; GW – гудвилл предприятия, руб.;

$\Delta\Pi = [(C_n - C_n) V_n - (C_{ст.} - C_{ст.}) V_{ст.}]$, где $C_{ст.}$, C_n – цена единицы выпуска продукции соответственно до и после реализации бенчмаркинг-мероприятий, руб.; $C_{ст.}$, C_n – себестоимость единицы продукции соответственно до и после реализации бенчмаркинг-мероприятий, руб.; $V_{ст.}$, V_n – объем выпуска продукции соответственно до и после реализации бенчмаркинг-мероприятий, руб.;

$GW = (M / R - TA) / w$, где M – чистая (нормализованная) прибыль; R – рентабельность совокупных активов; TA – стоимость совокупных активов; w – доля собственных средств в структуре пассивов предприятия.

В результате:

$$\mathcal{E}_{конк. бенч.} = (\Delta\Pi + GW) / Z,$$

$$\mathcal{E}_{\text{конк. бенч.}} = [(\mathcal{C}_H - C_H) V_H - (\mathcal{C}_{\text{ст.}} - C_{\text{ст.}}) V_{\text{ст.}} + (M/R - TA) w] / \mathcal{Z}. \quad (3)$$

В составе затрат может учитываться комплекс расходов, как для организации, выпускающей оборудование и строительные материалы, так и для организации, осуществляющей строительство, по реализации мероприятий, разработанных на основе выявленных резервов повышения конкурентоспособности (4), (табл. 5):

$$\mathcal{Z} = \mathcal{Z}_1 + \mathcal{Z}_2 + \mathcal{Z}_3 + \mathcal{Z}_4 + \mathcal{Z}_5, \quad (4)$$

где \mathcal{Z} – сумма затрат на реализацию бенчмаркингových мероприятий, руб.

Таблица 5 – Расшифровка содержания сумм затрат на реализацию бенчмаркингových мероприятий

Для производителей строительных материалов и оборудования	Для организаций, осуществляющих строительство
1. Сумма затрат на обеспечение качества продукции ($\mathcal{Z}_1 = \mathcal{Z}_{11} + \mathcal{Z}_{12} + \mathcal{Z}_{13} + \mathcal{Z}_{14} + \mathcal{Z}_{15}$)	
<i>Переход к автоматизации производства и высвобождение трудовых ресурсов (суммы затрат):</i> $\mathcal{Z}_{11} = \mathcal{Z}_{\text{авт.т.л.}} + \mathcal{Z}_{\text{разр.соп.}} + \mathcal{Z}_{\text{об.сотр.}}$ где \mathcal{Z}_{11} – на переход к автоматизации строительного производства и высвобождению трудовых ресурсов, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{авт.т.л.}}$ – на автоматизацию технологических линий, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{разр.соп.}}$ – на разработку одностраничных стандартных операционных процедур (СОП), руб.; $\mathcal{Z}_{\text{об.сотр.}}$ – на обучение сотрудников, руб.	<i>Контроль и обеспечение качества (суммы затрат):</i> $\mathcal{Z}_{13} = \mathcal{Z}_{\text{смк}} + \mathcal{Z}_{\text{с.п.а.}}$, где \mathcal{Z}_{13} – на контроль и обеспечение качества, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{смк}}$ – на внедрение системы менеджмента качества, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{с.п.а.}}$ – на внедрение систем предварительной автоматизации (в системе бенчмаркинга определяется термином: «Poka-Yoke» – устройством защиты от случайных ошибок), руб.
<i>Совершенствование технического обслуживания оборудования (суммы затрат):</i> $\mathcal{Z}_{12} = \mathcal{Z}_{\text{об.сотр.}} + \mathcal{Z}_{\text{проф.рем.}}$ где \mathcal{Z}_{12} – на совершенствование технического обслуживания оборудования, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{об.сотр.}}$ – на обучение персонала методам профилактического обслуживания оборудования, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{проф.рем.}}$ – на профилактический ремонт основного оборудования, руб.	<i>Взаимодействие с поставщиками (суммы затрат):</i> $\mathcal{Z}_{14} = \mathcal{Z}_{\text{конс.пост.}} + \mathcal{Z}_{\text{под.сбыт.}}$, где \mathcal{Z}_{14} – на улучшение взаимодействия с поставщиками, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{конс.пост.}}$ – на консалтинг поставщика с целью повышения его технологического потенциала, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{под.сбыт.}}$ – на поддержку сбытовых подразделений компании, повышение их квалификации и стимулирование их работы, руб.
<i>Взаимозаменяемость работников (суммы затрат):</i> $\mathcal{Z}_{15} = \mathcal{Z}_{\text{упр. раб.оп.}} + \mathcal{Z}_{\text{об.сотр.}}$ где \mathcal{Z}_{15} – на обеспечение взаимозаменяемости работников, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{упр. раб.оп.}}$ – на упрощение рабочих операций, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{об.сотр.}}$ – на обучение сотрудников, руб.	
2. Сумма затрат на обеспечение сроков выполнения заказа ($\mathcal{Z}_2 = \mathcal{Z}_{21} + \mathcal{Z}_{22} + \mathcal{Z}_{23} + \mathcal{Z}_{24}$)	
<i>Быстрая перенастройка оборудования (суммы затрат):</i> $\mathcal{Z}_{21} = \mathcal{Z}_{\text{SMED}} + \mathcal{Z}_{\text{SMIR}} + \mathcal{Z}_{\text{ед.док.}}$ где \mathcal{Z}_{21} – на быструю перенастройку оборудования, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{SMED}}$ – на внедрение быстрой переналадки для сокращения издержек и потерь при переналадке и переналадке оборудования, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{SMIR}}$ – на внедрение принципа «одномоментного	<i>Планирование производства (суммы затрат):</i> $\mathcal{Z}_{23} = \mathcal{Z}_{\text{уст.прост.}} + \mathcal{Z}_{\text{вып. ГПР}} + \mathcal{Z}_{\text{вып.дог.}}$, где \mathcal{Z}_{23} – на повышение эффективности планирования производства (анализ, контроль, мотивация), руб.; $\mathcal{Z}_{\text{уст.прост.}}$ – на устранение внутрисменных и целодневных простоев, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{вып. ГПР}}$ – на обеспечение контроля точного выполнения графика производства работ, руб.; $\mathcal{Z}_{\text{вып.дог.}}$ – на

Продолжение таблицы 5

<p><i>Сокращение незавершенного производства (суммы затрат):</i> $Z_{22} = Z_{\text{ед.док.}} + Z_{\text{биз.проц.}}$, где Z_{22} – на сокращение НЗП, руб.; $Z_{\text{ед.док.}}$ – на совершенствование системы делопроизводства, руб. $Z_{\text{биз.проц.}}$ – на мероприятия, повышающие эффективность бизнес-процессов, руб.</p>	<p><i>Координация между организационно-технологическими участками (суммы затрат):</i> $Z_{24} = Z_{\text{пром.нак.}} + Z_{\text{ед.док.}}$, где Z_{24} – на улучшение координации между организационно-технологическими участками, руб.; $Z_{\text{пром.нак.}}$ – на создание промежуточных накопителей между смежными организационно-технологическими участками, руб.; $Z_{\text{ед.док.}}$ – на совершенствование системы делопроизводства, руб.</p>
<p>3. Сумма затрат на обеспечение снижения себестоимости продукции ($Z_3 = Z_{31} + Z_{32} + Z_{33} + Z_{34} + Z_{35}$)</p>	
<p><i>Внедрение собственных рационализаторских идей (суммы затрат):</i> $Z_{32} = Z_{\text{СНУ}} + Z_{\text{опл.прем.}}$, где Z_{32} – на внедрение собственных рационализаторских идей, руб.; $Z_{\text{СНУ}}$ – на внедрение «система непрерывных улучшений», руб.; $Z_{\text{опл.прем.}}$ – на введение новых систем оплаты и премирования, руб.</p>	<p><i>Устранение непроизводительных затрат и потерь (суммы затрат):</i> $Z_{31} = Z_{\text{сов.уч.}} + Z_{\text{опл.прем.}} + Z_{\text{орг.-тех.}}$, где Z_{31} – на устранение непроизводительных затрат и потерь, руб.; $Z_{\text{сов.уч.}}$ – на совершенствование организации учета непроизводительных расходов и потерь, руб.; $Z_{\text{опл.прем.}}$ – на введение новых систем оплаты и премирования, руб.; $Z_{\text{орг.-тех.}}$ – на повышение организационно-технического уровня производства, руб.</p>
<p><i>Проведение функционально-стоимостного анализа (суммы затрат):</i> $Z_{33} = Z_{\text{ФСА}} + Z_{\text{сов.тех.проц.}}$, где Z_{33} – на внедрение мероприятий, основанных на результатах ФСА, руб.; $Z_{\text{ФСА}}$ – на организацию и проведение ФСА, руб.; $Z_{\text{сов.тех.проц.}}$ – на мероприятия по совершенствованию конструкций изделий, решений их технологической реализации, подбора используемых материалов, руб.</p>	<p><i>Повышение производительности труда (суммы затрат):</i> $Z_{34} = Z_{\text{тех.ур.}} + Z_{\text{орг.пр.}} + Z_{31}$, где Z_{34} – на повышение производительности труда, руб.; $Z_{\text{тех.ур.}}$ – на повышение технического уровня производства, руб.; $Z_{\text{орг.пр.}}$ – на улучшение организации производства, руб.; Z_{31} – на устранение непроизводительных затрат и потерь, руб.</p>
<p><i>Энерго- и ресурсосбережение (суммы затрат):</i> $Z_{35} = Z_{\text{эк.эн.}} + Z_{\text{эк.мат.}} + Z_{\text{PR}}$, где Z_{35} – на внедрение мероприятий по энерго- и ресурсосбережению, руб.; $Z_{\text{эк.эн.}}$ – на внедрение мероприятий по экономии энергии, руб.; $Z_{\text{эк.мат.}}$ – на внедрение мероприятий по экономии материалов, руб.; Z_{PR} – на PR-акции внутри компании, объясняющих необходимость внедрения выше обозначенных мероприятий, руб.</p>	
<p>4. Сумма затрат на развитие организационной культуры ($Z_4 = Z_{41} + Z_{42} + Z_{43} + Z_{44} + Z_{45}$)</p>	
<p><i>Охрана труда, здоровья и окружающей среды (суммы затрат):</i> $Z_{41} = Z_{\text{ПК}} + Z_{\text{ОТ}} + Z_{\text{соц.-культ.}} + Z_{\text{кол.дог.}}$, где Z_{41} – на охрану труда, здоровья и окружающей среды, руб.; $Z_{\text{ПК}}$ – на повышение уровня квалификации и образования работников, руб.; $Z_{\text{ОТ}}$ – на мероприятия по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работников, руб.; $Z_{\text{соц.-культ.}}$ – на мероприятия по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей, руб.; $Z_{\text{кол.дог.}}$ – на обеспечение реализации коллективного договора по всем его направлениям, руб.</p>	

Окончание таблицы 5

<p><i>Организация эффективного рабочего места (суммы затрат):</i> $Z_{42} = Z_{\text{конк.}} + Z_{\text{норм.}}$, где Z_{42} – на организацию эффективного рабочего места, руб.; $Z_{\text{конк.}}$ – на обеспечение рабочего места, которое в зависимости от поставленных целей, обладает свойством, определяющим его конкурентное преимущество; соответствует своим основным качественным характеристикам уровню лучших из известных аналогов; состоянием, обеспечивающим нормативную эффективность, руб.; $Z_{\text{норм.}}$ – на устранение частных недостатков, в связи с которыми поддержание допустимого уровня эффективности обеспечивается за счет других рабочих мест или дополнительных ресурсов предприятия; системного недостатка, лишаящего рабочее место эффективности его использования, руб.</p>
<p><i>Совершенствование управления – создание обратной связи (суммы затрат):</i> $Z_{43} = Z_{\text{ПК}} + Z_{\text{ИТ}}$, где Z_{43} – на создание эффективной обратной связи в управлении, руб.; $Z_{\text{ПК}}$ – на повышение квалификации менеджмента, руб.; $Z_{\text{ИТ}}$ – на внедрение информационных технологий.</p>
<p><i>Повышение самостоятельности малых подразделений (суммы затрат):</i> $Z_{44} = Z_{\text{ПК}} + Z_{\text{мотив.}}$, где Z_{44} – на внедрение мероприятий по повышению самостоятельности малых подразделений, руб.; $Z_{\text{ПК}}$ – на повышение квалификации сотрудников, руб.; $Z_{\text{мотив.}}$ – по мотивации сотрудников к рационализаторству, руб.</p>
<p><i>Разработка регламента труда и отдыха (суммы затрат):</i> $Z_{45} = Z_{\text{ПК}} + Z_{\text{мотив.}} + Z_{\text{к.культ.}}$, где Z_{45} – на внедрение мероприятий по повышению самостоятельности малых подразделений, руб.; $Z_{\text{ПК}}$ – на повышение квалификации сотрудников, руб.; $Z_{\text{мотив.}}$ – по мотивации сотрудников к рационализаторству, руб. $Z_{\text{к.культ.}}$ – на проведение мероприятий по развитию корпоративной культуры, руб.</p>
<p>5. Сумма затрат на внедрение достижений научно-технического прогресса (НТП) $(Z_5 = Z_{51} + Z_{52})$</p>
<p><i>Использование информационных технологий (суммы затрат):</i> $Z_{51} = Z_{\text{ИТ}} + Z_{\text{вв.эксп.}}$, где Z_{51} – на внедрение информационных технологий, руб.; $Z_{\text{ИТ}}$ – стоимость внедряемой технологии, руб.; $Z_{\text{вв.эксп.}}$ – на введение ее в эксплуатацию, руб.</p>
<p><i>Обеспечение преемственности опыта и технологий (суммы затрат):</i> $Z_{52} = Z_{\text{ПК}} + Z_{\text{эксп.}} + Z_{\text{КР}}$, где Z_{52} – на обеспечение преемственности опыта и технологий, руб.; $Z_{\text{ПК}}$ – на повышение квалификации сотрудников, руб.; $Z_{\text{эксп.}}$ – на введение нового оборудования в эксплуатацию и обеспечение его эффективного использования в короткие сроки для того, чтобы быстро добиться необходимого конкурентного преимущества, руб.; $Z_{\text{КР}}$ – на конкурентную разведку, руб.</p>

4) Раскрыто и систематизировано содержание понятия бенчмаркинг в соответствии с дифференциацией понятия управления, что позволяет рассматривать бенчмаркинг как науку (результат последовательного развития концепции конкурентоспособности), искусство (поиска и выявления наилучших практик), процесс (стратегически ориентированное оценивание имеющихся примеров эффективного функционирования компаний и сопоставление их с личной практикой), и использовать его как функцию управления (совершенствование процессов производства товаров, вывода их на рынок) и аппарат (совокупность инструментов управления, включающих как управление качеством в целом в организации, так и мониторинг оценки удовлетворенности потребителей продукцией организации), (рис.2).



Рисунок 2 – Соответствие содержания понятия бенчмаркинга содержанию понятия управления⁴

5) Предложена уточненная классификация бенчмаркинга, в основу которой заложены функции управления и принципы анализа хозяйственной деятельности организации (табл. 6).

⁴ Идея расположения центральных секторов рисунка взята из докторской диссертации Капарова Б. М. «Управление высшим учебным заведением с использованием теории самоорганизации», защищенной в Санкт-Петербурге в 2007 г. (рис.1.1, с. 18).

Таблица 6 – Классификация видов бенчмаркинга⁵

Признак классификации	Вид бенчмаркинга
По функциям управления	
Уровень информационного обеспечения	· внутренний бенчмаркинг на основе управленческого учета · внешний бенчмаркинг на основе финансового анализа
Содержание процесса управления	· перспективный (предварительный) бенчмаркинг · ретроспективный (последующий) бенчмаркинг · оперативный бенчмаркинг · итоговый (заключительный) бенчмаркинг
Характер объектов управления	· бенчмаркинг возможностей расширенного воспроизводства · бенчмаркинг отраслевой · бенчмаркинг анализа составных элементов производства и производственных отношений
Прочие виды классификации	
Субъекты анализа	· бенчмаркинг по заданию руководства и экономических служб · бенчмаркинг по заданию собственников и органов управления · бенчмаркинг по заданию контрагентов (поставщиков, покупателей, кредитных и финансовых органов)
Периодичность	· годовой бенчмаркинг · квартальный бенчмаркинг · месячный бенчмаркинг · декадный бенчмаркинг · ежедневный бенчмаркинг
Содержание и полнота изучаемых вопросов	· полный бенчмаркинг · локальный бенчмаркинг · тематический бенчмаркинг
Методы изучения объекта	· комплектный бенчмаркинг · системный бенчмаркинг · сравнительный бенчмаркинг · сплошной бенчмаркинг · выборочный бенчмаркинг
Степень автоматизации работ	· бенчмаркинг с использованием компьютерных технологий · бенчмаркинг без применения компьютерных технологий

Дополнена совокупность принципов бенчмаркинга принципами анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности, относящимися к выполнению обязательных условий сопоставимости сравниваемых объектов; **принципом состязательности** (на основе теории состязательности У. Баумоля – мероприятия бенчмаркинга, должны быть направлены на изменение положения компании на рынке); **принципом новатора** (на основе теории инноваций Й. Шумпетера положительный опыт других компаний должен быть не просто перенят, а пересмотрен через призму целей и возможностей компании и направлен на качественно новое обновление деятельности компании) (табл. 7).

⁵ Предложено автором.

Таблица 7 – Принципы бенчмаркинга

№	Принцип	Содержание принципа
Систематизировано автором		
1	Взаимность	Предполагается, что в процессе бенчмаркинга компании обмениваются данными на основе взаимного согласия для обеспечения выгоды обеим сторонам. Принцип предполагает наличие неких гарантий со стороны партнеров, сохранение которых обеспечит наилучший результат.
2	Аналогия	Принцип предполагает схожесть оперативных процессов компаний, что на наш взгляд, является совершенно справедливым. Необходимо, чтобы была возможность адаптации лучшей практики в своей компании.
3	Измерение	В основу принципа заложена необходимость измерения качественных и количественных характеристик изучаемых процессов других компаний, для того, чтобы определить наилучшие и выработать мероприятия по их достижению в своей компании.
4	Достоверность	Требование к проведению бенчмаркинга на основе фактических данных.
5	Концентрация на качестве	Внедрение систем менеджмента качества, непрерывная работа по улучшению качества сегодня являются неотъемлемой составляющей деятельности любой компании.
6	Важность бизнес-процессов	Функционирование любой компании основано на реализации основных и второстепенных бизнес-процессов. Контроль их успешного протекания, контроль качества, внедрение изменений – необходимые действия менеджмента в целях совершенствования бизнес-процессов.
7	Необходимость учета несовершенства классической модели TQM в процессе бенчмаркинга	В основе принципа лежит идея, что если, несмотря на все усилия по улучшению качества, и отсутствию у других компаний возможностей конкурентной разведки по заимствованию основных идей, конкуренты все равно опережают, то необходим пересмотр стратегических целей и дальнейшее обучение и совершенствование.
8	Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга	В процессе проведения бенчмаркинга необходимо сопоставлять собственные достигнутые результаты с результатами компаний-конкурентов или лучших компаний. Это создает основу для непрерывного улучшения результатов хозяйствования.
9	Бенчмаркинг — основа выживания	В основе этого принципа лежит предположение о том, что выживание без бенчмаркинга не возможно.
10	Стремление к совершенству	Предлагается ставить неординарные цели, концептуально идеализировать объекты бенчмаркинга, обучаться и уподобляться идеальному объекту и постоянно стремиться к совершенству.
11	Традуктивное познание	В основе данного принципа бенчмаркинга лежит метод аналогий, что является вполне приемлемым. Авторы справедливо полагают, что только аналогичные системы могут быть объектом процедур бенчмаркинга, и при отсутствии аналогий необходимость в бенчмаркинге отпадает.
12	Эффективность	В данном принципе предлагается учитывать прагматизм бенчмаркинга. Классическое определение эффективности – отношение результата к затратам – выражается, в данном случае, в соотношении результата, полученного после проведения мероприятий бенчмаркинга, к затратам на его проведение.
13	Соответствие	Имея ввиду, что развитие каждого поколения бенчмаркинга основывалось на прошлом опыте, сохраняя все лучшее и находя новые направления, назвать принцип было бы логичнее принципом исторической преемственности, а не принципом соответствия.

Окончание таблицы 7

Предложено автором		
1	Исследование конкуренции с позиций поведенческого подхода	
	Принцип состязательности (на основе теории состязательности У. Баумоля)	Не зависимо от того, какова сила действия основных рыночных сил, степень монополизации отрасли, мероприятия, вырабатываемые на основе бенчмаркинга, должны быть направлены на изменение положения компании на рынке
2	Исследование конкуренции с позиций функционального подхода	
	Принцип новатора (на основе теории инноваций Й. Шумпетера)	Основная идея принципа – новое побеждает старое. Положительный опыт других компаний должен быть не просто перенят, а пересмотрен через призму целей и возможностей компании и направлен на качественно новое обновление деятельности компании
3	Принципы метода сравнения в анализе и диагностике финансово-хозяйственной деятельности организации	
	<ul style="list-style-type: none"> • единство объемных, стоимостных, качественных, структурных показателей; • единство периодов времени, за которые производится сравнение; • сопоставимость условий производства; • сопоставимость методики исчисления показателей. 	

Определена роль бенчмаркинга в процессе управления с позиций кибернетического подхода как функции невязки выходов модели («совершенной организации») и выходов объекта (реальной организации) – реальных конкурентных преимуществ, что позволяет решить задачу идентификации – формализовать наилучшую модель «совершенной организации», достижение показателей которой является возможным (рис. 3).

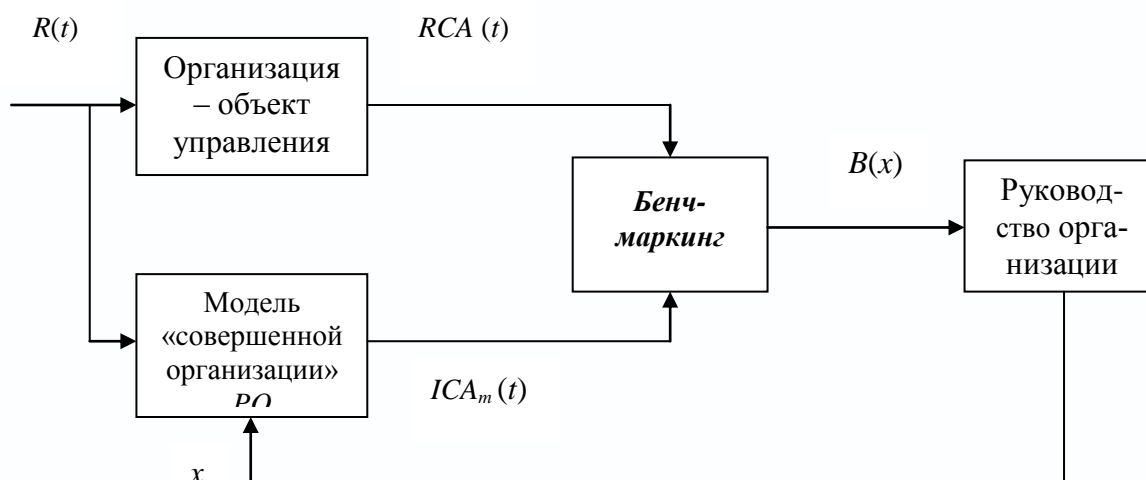


Рисунок 3 – Роль бенчмаркинга в процессе управления как функции невязки выходов модели («совершенной организации») – «совершенных» конкурентных преимуществ и выходов объекта (реальной организации) – реальных конкурентных преимуществ

Пусть оператор модели «совершенной организации» PO (*perfect organization*) задан с точностью до вектора x неизвестных параметров:

$$H_m(t) = PO [R(t), x], \quad (9)$$

где $R(t)$ – входной сигнал модели и объекта – возможные виды ресурсов (R – *resources*); $RCA(t)$ – выходной сигнал объекта – реальные конкурентные преимущества

– *real competitive advantage*); $ICA_m(t)$ – выходной сигнал модели – «совершенные» конкурентные преимущества (*ICF – Improved competitive advantage*) (рис. 2).

Руководство организации (*OL – the organization's leadership*) по полученной информации за отрезок времени t_1 , в течение отрезка времени t_2 , вырабатывает вектор x – управляющих воздействий, исходя условия из минимума функционала невязки выходов модели и объекта, осуществляемой специалистами по бенчмаркингу (B). По аналогии:

$$B(x) = \sum [PO[R(x)] - RCA(t)]^2 \rightarrow \min. \quad (10)$$

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное исследование позволило автору сделать следующие выводы и предложить рекомендации.

1. Автором был сделан вывод, что внутренние проблемы строительной отрасли по-прежнему остаются серьезными препятствиями для эффективного ведения бизнеса. Организациям, осуществляющим свою деятельность в сфере строительства, может быть рекомендовано осуществлять поиск хозяйственных резервов повышения эффективности деятельности организации в следующих направлениях: система управления качеством продукции; контроль сроков выполнения заказа; уровня себестоимости продукции; развития организационной культуры; внедрения достижений научно-технического прогресса (НТП). Путем сравнения их структурных характеристик – элементов деловой репутации и конкурентоспособности – строительным организациям может быть рекомендовано: обоснованно сформированную оценку деловой репутации использовать при оценке конкурентоспособности компании. Сумма затрат на реализацию бенчмаркинговых мероприятий должна включать в себя все затраты, необходимые для выявленных резервов обеспечения качества и безопасности строительной продукции. Организация, повышая свою конкурентоспособность, может повысить и деловую репутацию, т. е. приобрести так называемый гудвилл, стоимость которого необходимо включить в состав результатов бенчмаркингового проекта. Организациям может быть рекомендовано при стоимостной оценке гудвилла учитывать, что для его получения были использованы и привлеченные средства.

5. Автором сделан вывод, что необходимо определить содержание таких конкурентных преимуществ, имеющих количественное и качественное выражение, которое можно использовать как стандарт или эталон при сравнении с другими организациями. Строительным организациям в этой связи может быть рекомендовано внедрение элементов бенчмаркинга. Автором сделан вывод, что получение даже простой информации, оценивающей значения финансовых показателей как конкурирующих, так и лучших компаний является задачей весьма сложной. Исходя из этого, в качестве приоритетного вида бенчмаркинга необходимо выделить внутренний бенчмаркинг с ориентацией на лидирующие компании строительной отрасли. При исследовании конкуренции с позиций поведенческого подхода автором предложен принцип состязательности с позиций функционального подхода – принцип новатора. Строительным организациям

при выборе в качестве приоритета внутреннего бенчмаркинга рекомендуется внедрение принципов метода сравнения в анализе и диагностике финансово-хозяйственной деятельности организации. Автором был сделан вывод о необходимости построения модели некой «совершенной организации», характеристики которой выбираются из лучших характеристик существующих аналогичных компаний. Поэтому строительным организациям в процессе управления с позиций кибернетического подхода рекомендуется формализовать бенчмаркинг как функцию невязки выходов модели («совершенной организации») и выходов объекта (реальной организации) для реализации таких конкурентных преимуществ, достижение которых является возможным.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Петухов, М. В. Обеспечение конкурентоспособности строительных организаций на основе внедрения бенчмаркинга / М. В. Петухов // Вестник гражданских инженеров, 2014. – № 6 (47). – С. 258 – 264. (0,38 п. л.).
2. Петухов, М. В. Бенчмаркинг как основа управления конкурентоспособностью строительной организации / М. В. Петухов // Вестник гражданских инженеров, 2015. – № 4 (51). (0,94 п. л.).
3. Петухов, М. В. Деловая репутация как фактор повышения конкурентоспособности строительных организаций / М. В. Петухов // Вестник гражданских инженеров, 2015. – № 5 (52). (0,88 п. л.).
4. Петухов, М. В. Анализ существующих подходов к определению и классификации бенчмаркинга как инструмента повышения конкурентоспособности / М. В. Петухов // Экономика и предпринимательство, 2015, № 9. – С. 964 – 969. (0,93 п. л.).
5. Петухов, М. В. Методика оценки реализации конкурентных преимуществ современными промышленными предприятиями / М. В. Петухов, В. Д. Мочалов, Я. В. Мочалова // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова, 2015. – № 5 (13). (0,93 п. л., авт. 0,8 п. л.).
6. Петухов, М. В. Жизненный цикл информационных систем / М. В. Петухов // Научный потенциал Норильского промышленного района – XXI век. Сборник научных трудов. Норильск: НИИ, 2011. – С. 26 – 30. (0,31 п. л.).
7. Петухов, М. В. Качественные методы моделирования моделей функционирования организаций / М. В. Петухов, А. И. Монич // Научный потенциал Норильского промышленного района – XXI век. Сборник научных трудов. Норильск: НИИ, 2011. – С. 30 – 35. (0,38 п. л., авт. 0,25 п. л.).
8. Петухов, М. В. Современные корпоративные информационные системы / М. В. Петухов, А. И. Монич // Научный потенциал Норильского промышленного района – XXI век. Сборник научных трудов. Норильск: НИИ, 2011. – С. 35 – 38. (0,25 п. л., авт. 0,8 п. л.).
9. Петухов, М. В. Информационно-аналитическая система «Мониторинг технического состояния зданий и сооружений Норильского промышленного района» / М. В. Петухов // Международный конкурс-семинар «Таймырские чтения – 2013». Сборник статей Часть 1. Норильск: НИИ, 2013. – С. 95 – 97. (0,19 п. л.).
10. Петухов, М. В. Проблемы обеспечения конкурентоспособности строительных организаций в условиях динамично развивающейся окружающей среды / В. В. Асаул, М. В. Петухов // Сборник 68-й международной научно-практической конференции: «Актуальные проблемы современного строительства», СПб, СПбГАСУ, 2015. (0,31 п. л., авт. 0,15 п. л.).