

*На правах рукописи*

*Виноград -*

**ВИНОГРАДОВА Ольга Владимировна**

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ,  
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ  
ДОРОЖНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО**

**Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:  
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными (строительство)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2020

Работа выполнена в ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет» на кафедре экономики строительства и ЖКХ.

Научный руководитель: **Кощев Вадим Аркадьевич**,  
доктор экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Горбунов Сергей Владимирович**,  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»,  
кафедра организации и экономики строительства

**Петухов Михаил Вадимович**,  
кандидат экономических наук,  
ФГБОУ ВО «Норильский государственный  
индустриальный институт», кафедра  
информационных систем и технологий,  
исполняющий обязанности заведующего

Ведущая организация: **ФГБОУ ВО «Самарский государственный университет путей сообщения»**

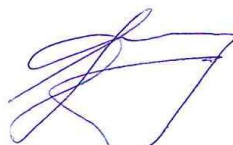
Защита диссертации состоится «14» мая 2020 г. в 15<sup>30</sup> часов на заседании диссертационного совета Д **212.223.04** при ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет» по адресу: 190005, Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, д. 4, зал заседаний диссертационного совета (аудитория 219).

Тел./факс: (812) 316-58-72; E-mail: [dissovetsgasu@mail.ru](mailto:dissovetsgasu@mail.ru)

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет» и на сайте <http://dis.spbgasu.ru/specialtys/personal/vinogradova-olga-vladimirovna-0>

Автореферат разослан 16 марта 2020 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук,  
доцент



Кощев В. А.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Рост численности автомобильного транспорта в Российской Федерации привел к увеличению протяженности автомобильных дорог общего пользования по состоянию на начало 2018 год до 1666 тыс. км, что в 1,89 раза выше показателя 1990 года. Кроме того, следует уделить внимание показателю плотности автомобильных дорог на тысячу квадратных километров территории, который на начало 2018 года в Российской Федерации составил 88,0 км, при аналогичном показателе в Германии 1805,2 км, в Беларуси – 493,2 км, в Китае – 489,2 км, в Польше – 1366,8 км. Немаловажное значение при прогнозировании объемов дорожного строительства имеет показатель доли автомобильных дорог общего пользования, отвечающих нормативным требованиям. По автомобильным дорогам регионального значения данный показатель увеличился по сравнению с 2010 годом на 6,3 % и на начало 2018 года в Российской Федерации составил 43,1 %.

Приведенные данные свидетельствуют о низком качестве автомобильных дорог и подтверждают необходимость увеличения объемов строительства и модернизации эксплуатируемых автомобильных дорог. Для решения данных задач государством привлекаются организации, выполняющие дорожные строительные работы. Жесткие требования сложившейся экономической ситуации, выраженные в ограниченности бюджетных ресурсов, необходимости снижения затрат, требуют от руководителей поиска новых подходов к повышению конкурентоспособности организаций дорожного строительства.

Обеспечение эффективности функционирования и устойчивого положения организаций на рынке дорожных строительных работ затруднительно без применения научно обоснованного подхода к повышению конкурентоспособности. Все это подтверждает актуальность исследования в области повышения конкурентоспособности организаций дорожного строительства (ОДС).

Однако в настоящее время, несмотря на опубликованные теоретические исследования данной проблемы отечественными и зарубежными учеными, можно констатировать, что вопрос повышения конкурентоспособности организаций, занимающихся строительством автомобильных дорог на условиях выполнения государственного и муниципального заказа, недостаточно проработан. Это должно стать очередным стимулом для формирования механизмов повышения конкурентоспособности.

**Степень разработанности научной проблемы.** Проблемы повышения конкурентоспособности организаций рассматриваются во многих трудах отечественных и зарубежных авторов: М. В. Абалкина, Г. Л. Азоева, А. Н. Асаула, А. Кульмана, Ж. Ламбена, М. Мескона, М. Портера, А. Томпсона, Р. А. Фатхутдинова, А. Ю. Юданова и др.

К числу российских ученых, внесших существенный вклад в рассмотрение проблем строительства и предпринимательской деятельности в строительстве, стоит отнести В. В. Асаул, В. В. Бузырева, С. В. Горбунова, Е. Г. Гужва, И. В. Дроздову, С. А. Ершову, В. А. Кошечеву, К. В. Малинину, Ю. П. Панибратова, Е. В. Песоцкую, А. А. Петрова, М. В. Петухова, Н. Г. Плетневу, Е. Б. Смирнова, Г. Ф. Токунову, Р. А. Фалтинского, Н. В. Чепаченко, О. А. Ястребова и других авторов.

Вместе с тем выше уже отмечалось, что в настоящее время вопросы теоретического и методического аспектов повышения конкурентоспособности ОДС не получили полного разрешения. Так, недостаточно проработаны факторы, воздействующие на конкурентоспособность ОДС, а методическое повышение конкурентоспособности

организаций требует дальнейшего исследования. Остается нерешенным ряд вопросов в области оценки конкурентоспособности ОДС.

**Цель диссертации** – формирование механизмов повышения конкурентоспособности организаций дорожного строительства, предполагающих обоснованный выбор мероприятий, вытекающих из результатов оценки уровня конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**:

- 1) развить, дополнить и классифицировать перечень проблем функционирования ОДС, оценить степень влияния проблем, определить приоритетность их решения;
- 2) уточнить, дополнить и классифицировать факторы, определяющие конкурентоспособность организаций дорожного строительства;
- 3) разработать и обосновать систему взаимосвязанных элементов, формирующих механизмы повышения конкурентоспособности ОДС;
- 4) разработать модель повышения конкурентоспособности ОДС;
- 5) представить методические рекомендации по повышению конкурентоспособности ОДС;
- 6) предложить инструментарий практических действий, ориентированных на повышение конкурентоспособности ОДС, и рекомендовать их целевые показатели.

**Объектом диссертационного исследования** являются организации, осуществляющие свою деятельность на региональном рынке строительства автомобильных дорог.

**Предметом** исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе повышения конкурентоспособности организаций дорожного строительства.

**Теоретической и методологической базой** диссертации являются теоретические и прикладные исследования отечественных и зарубежных ученых и практиков в сфере повышения конкурентоспособности, а также экономики и управления строительными организациями.

При решении конкретных задач использовались следующие методы: статистического наблюдения, отбора, сравнительного анализа, оптимизации, оценки эффективности повышения конкурентоспособности организации, метод сбалансированных решений и др.

**Информационной основой исследования** являются данные Федеральной службы государственной статистики РФ и Министерства транспорта РФ; законы и постановления Правительства Российской Федерации; региональные нормативные акты; оценки привлеченных экспертов и мнения специалистов, выраженные в научных изданиях; практические исследования особенностей функционирования организаций дорожного строительства.

**Научная новизна** исследования заключается в формировании механизмов повышения конкурентоспособности ОДС и разработке модели, учитывающей влияние факторов и предполагающей реализацию последовательных процессов оценки уровня достигнутой конкурентоспособности, выбора и уточнения комплекса мероприятий для ее повышения с учетом имеющихся ресурсных и временных возможностей организации.

Основные результаты, полученные лично автором и **обладающие научной новизной**, перечислены ниже.

1. Выявлены и классифицированы проблемы функционирования ОДС по уровню значимости. Использование данной классификации позволило оценить влияние проблем (сильное, существенное, незначительное и ослабленное) на результаты дея-

тельности организации и определить приоритетность их решения (решить незамедлительно, решить при наличии возможностей, делегировать решение проблемы государству, отложить решение). Разработана система контроля бизнес-процесса управления деятельностью организации при выполнении дорожных строительных работ на условиях государственных и муниципальных заказов, основанная на минимизации рисков и способствующая увеличению прибыли и объема выполняемых работ.

2. Уточнен и дополнен перечень факторов обеспечения конкурентоспособности, отражающий специфику дорожных строительных организаций, связанную с получением и выполнением государственных и муниципальных заказов. Классификация факторов, развивающая существующие подходы (группировку на внешние и внутренние, по природе возникновения), дополнена разделением факторов по степени воздействия субъектов микроокружения, источникам формирования конкурентоспособности организации, степени управляемости, характеру специализации организации. Оценен результат воздействия факторов на уровень конкурентоспособности организации (благоприятный, нейтральный, неблагоприятный), позволяющий выбирать (принимать) наиболее эффективные управленческие решения на разных фазах осуществления деятельности, способствующие увеличению объема заказов.

3. Сформированы механизмы повышения конкурентоспособности ОДС, сущность которых заключается в рациональном, основанном на результатах оценки выборе и управлении процессами реализации мероприятий, приводящих к получению основных конкурентных преимуществ в трех областях: ведущей, дополнительной и развития конкурентоспособности организации дорожного строительства. Использование данных механизмов позволяет организациям наращивать уровень конкурентоспособности, увеличивая объем работ. Это позволит решить важную социальную проблему удовлетворения потребности населения в безопасных и качественных автомобильных дорогах.

4. Разработана модель повышения конкурентоспособности ОДС, основу которой составляет процесс оценки критериев и показателей, отличающихся различной значимостью, установленной экспертным методом, с последующим определением конкурентоспособности организации по пяти уровням (наилучший, стабильный, позитивный, развивающийся и неустойчивый), для которых рекомендован выбор базовых мероприятий, направленных на улучшение оценочных показателей с учетом ресурсных и временных возможностей организации. Применение данной модели позволяет повысить качество управления конкурентоспособностью организации (наиболее эффективно осуществить распределение ресурсов; выбрать оптимальный период времени проведения мероприятий, направленных на повышение конкурентных преимуществ; реализовать улучшенные конкурентные преимущества в период проведения конкурсных процедур).

5. Представлена методика повышения конкурентоспособности организаций дорожного строительства, включающая четыре этапа (оценка конкуренции на региональном рынке дорожных строительных работ; оценка конкурентоспособности организаций дорожного строительства; отбор мероприятий по повышению конкурентоспособности; рекомендации по уточнению и проведению мероприятий). Особенности методики – возможность выбора мероприятий на основе достигнутого уровня конкурентоспособности организации и значимости улучшаемых показателей; допустимость корректировки мероприятий исходя из рациональности распределения ограниченных ресурсов, временных возможностей и ожидаемого результата проведения мероприятий. Применение методики позволит упростить процесс и снизить затраты на управление конкурентоспособностью ОДС.

6. Предложен инструментарий повышения конкурентоспособности организаций, включающий: выбор результативных базовых действий, направленных на снижение затрат для обеспечения конкурентной стоимости работ; обеспечение инвестиционной конкурентоспособности организации как объекта вложения человеческого капитала в процессе формирования команды квалифицированных и мотивированных исполнителей дорожных строительных работ; резервирование средств на гарантийный ремонт сданных объектов, обеспечивающее финансовую устойчивость и полноту исполнения контрактных обязательств. Разработаны целевые показатели, позволяющие контролировать и координировать эффективность данных действий: коэффициент риска снижения стоимости работ, результативность проведения действий, интегральный коэффициент инвестиционной конкурентоспособности организации, коэффициент достижения объемов работ организации.

**Теоретическая значимость** исследования состоит в развитии научных подходов к оценке реализованной конкурентоспособности и повышению потенциальной конкурентоспособности ОДС на основе внедрения механизма и взаимосвязанной с ним модели, учитывающей влияние факторов, формирующих конкурентоспособность, и предполагающей выбор комплекса мероприятий исходя из достигнутого уровня конкурентоспособности, а также имеющихся ресурсных и временных возможностей организаций дорожного строительства.

**Практическая значимость** диссертационной работы заключается в возможности использования методических рекомендаций по повышению конкурентоспособности организациями, выполняющими дорожные строительные работы в процессе управления собственной конкурентоспособностью.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения исследования прошли апробацию на научно-практических конференциях в период с 2012 по 2019 год. Теоретические аспекты исследования использовались в учебном процессе Псковского филиала Санкт-Петербургского государственного экономического университета и Псковского государственного университета. Предложенная методика повышения конкурентоспособности используется специалистами ООО «ДорСтрой-Сервис», ООО «ДСПМК Островская» и других организаций.

**Публикации.** По теме диссертации автором опубликовано 13 научных трудов общим объемом 6,2 п. л. (из них авторских – 5,9 п. л., в том числе семь публикаций – в изданиях, рекомендованных ВАК РФ).

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка использованной литературы.

**Область исследования соответствует требованиям паспорта научной специальности (шифр, наименование, пункт):** 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (строительство)», п. 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».

## II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Развита, дополнена и классифицирована перечень проблем функционирования ОДС. Оценено влияние проблем и определена приоритетность их решения, разработана система контроля бизнес-процесса управления деятельностью организации. В процессе исследования конкретизированы основные проблемы функционирования ОДС: недостаточно высокая конкурентоспособность собственной организации в связи с острой конкуренцией на рынке дорожного строительства ( $Y_1$ ), высокий уровень затрат ( $Y_2$ ), недостаточно высокий уровень производительности труда ( $Y_3$ ), недостаточный объем инвестиций ( $Y_7$ ), дефицит профессиональных кадров ( $Y_8$ ), низкий уровень частных заказов на дорожные строительные работы ( $Y_{10}$ ), недостаток надежных поставщиков ( $Y_{11}$ ), высокий процент коммерческого кредита ( $Y_{12}$ ), недостаточно высокий уровень организации дорожных строительных работ ( $Y_{14}$ ).

Автором выявлены следующие проблемы: высокая стоимость обеспечения государственных и муниципальных контрактов ( $Y_4$ ), недостаточный опыт выполнения организацией дорожных строительных работ ( $Y_5$ ), нестабильность доходной части региональных и муниципальных бюджетов ( $Y_6$ ), ограниченность в выборе применяемых технологий и материалов при выполнении государственных заказов ( $Y_9$ ), усиленный общественный контроль дорожных строительных работ ( $Y_{13}$ ), низкое качество проектно-сметной документации ( $Y_{15}$ ). Перечень проблем функционирования ОДС классифицирован по типу возникновения.

На основании мнения экспертов оценено влияние проблем на результаты деятельности ОДС и определена приоритетность их решения (рисунок 1).

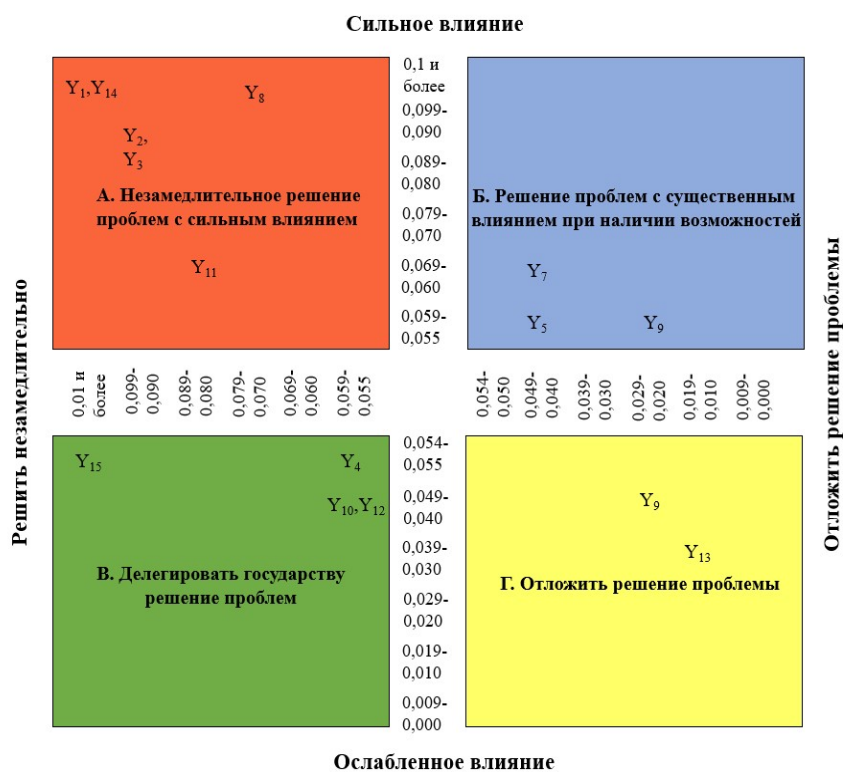


Рисунок 1 – Ранжирование проблем функционирования организаций дорожного строительства по важности и приоритетности решения

В качестве решения серьезной проблемы *недостаточно высокого уровня организации дорожных строительных работ* автором была разработана **система контроля бизнес-процесса** (рисунок 2). Ее сущность заключается в планировании и осуществлении контрольных процедур, направленных на минимизацию рисков, возникающих в процессе управления деятельностью ОДС по отбору, заключению и исполнению государственных и муниципальных контрактов на строительство и ремонт автомобильных дорог.

Риск – влияние неопределенности на цели организации. Вероятность риска предложено определять показателем, отражающим степень уверенности в наступлении риска. Существенность риска измеряется размером потенциального изменения базового показателя выбранного параметра, вызванного реализацией риска. Рекомендуемая шкала уровней вероятности и существенности рисков приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Шкала уровней вероятности и существенности рисков

№ п/п	Вероятность риска		Существенность риска	
	Уровень	Диапазон значений	Уровень	Диапазон значений
1	Низкий	$< X\%$	Умеренный	$< F\%$
2	Средний	$X - Y\%$	Значимый	$F\% - Z\%$
3	Высокий	$> Y\%$	Критический	$> Z\%$

В качестве параметров оценки существенности риска предложены *выручка, общие расходы и чистая прибыль организации*. Риски распределяются на две категории исходя из *существенности их влияния на финансовые результаты либо на деловую репутацию организации*. В исследовании описаны риски, определены их причины и последствия. С целью минимизации рисков предложены контрольные процедуры и доказательства их проведения ответственными лицами, а также методы реагирования на риск: *перераспределение риска* (разделение риска с соисполнителем); *сокращение риска* (снижение вероятности и последствий риска путем устранения / уменьшения причин его возникновения); *избежание риска* (усиление контрольных процедур / отказ от деятельности, связанной с неприемлемым риском); *принятие риска* (отсутствие действий по управлению риском). Применение данной системы призвано способствовать увеличению прибыли и объема выполняемых дорожных строительных работ.

**2. Уточнен и расширен перечень факторов, повышающих конкурентоспособность ОДС; дополнена классификация факторов.** Основываясь на исследовании особенностей функционирования ОДС, связанных с выполнением работ на условиях государственных, муниципальных и (в меньшей степени) частных заказов, автором отобраны, дополнены и уточнены факторы, воздействующие на процесс повышения конкурентоспособности ОДС.

Выделены факторы повышения конкурентных преимуществ, достигаемого за счет широких возможностей финансового обеспечения контрактов, готовности к снижению конкурсной цены, наличия опыта выполнения дорожных строительных работ, подтвержденного исполненными контрактами, наличия команды квалифицированных и мотивированных специалистов и членством в СРО, а также прочие факторы (рисунок 3).

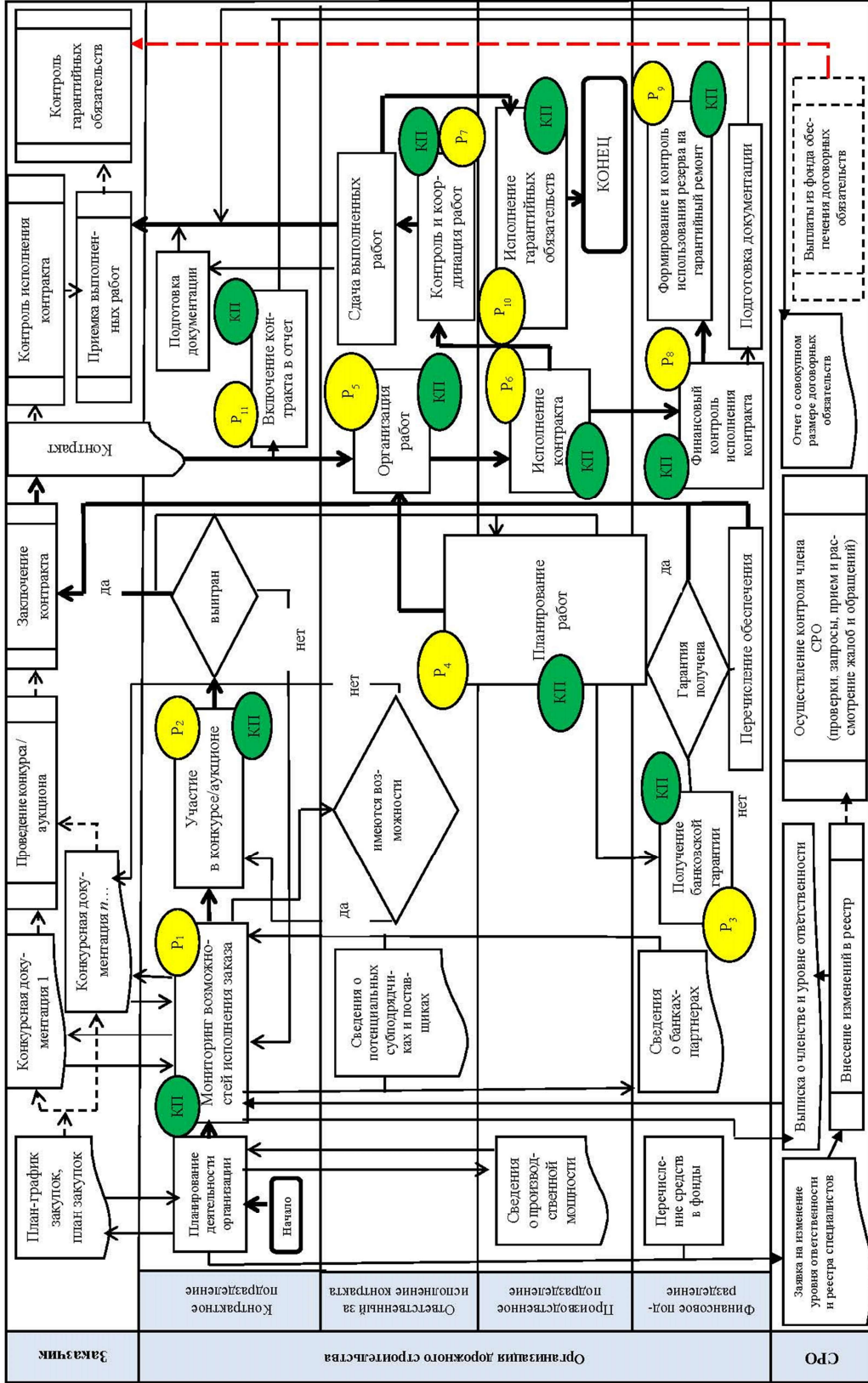


Рисунок 2 – Бизнес-процесс «Управление деятельностью организации по отбору, заключению и исполнению государственных и муниципальных контрактов на строительство, реконструкцию и ремонт автомобильных дорог»

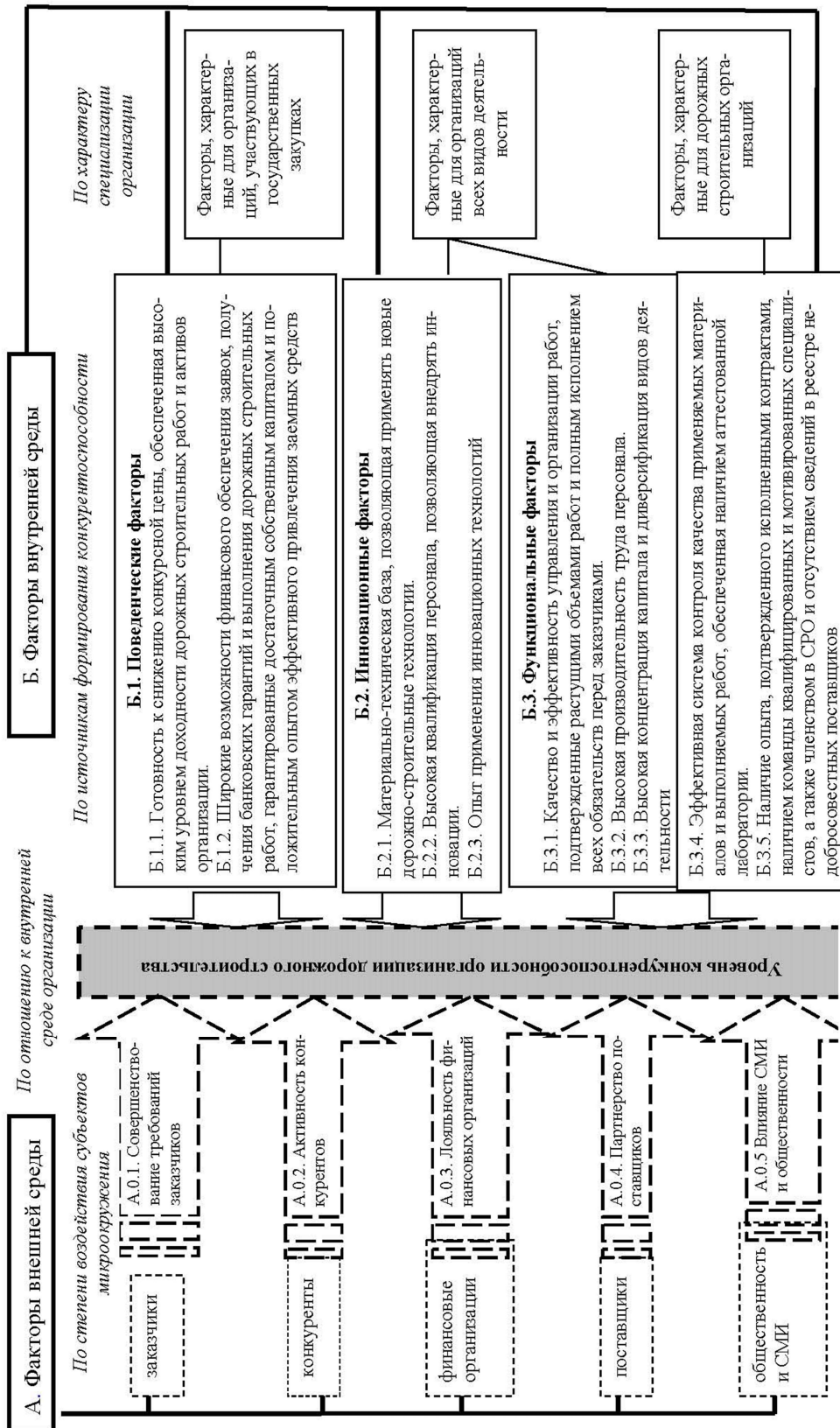


Рисунок 3 – Классификация факторов, воздействующих на конкурентоспособность организаций дорожного строительства

Разработана новая система классификационных признаков и дополнена классификация факторов, воздействующих на конкурентоспособность организаций. Классификация по признаку специализации организации обусловлена необходимостью определения постоянства воздействия факторов на процесс формирования конкурентоспособности организации. В целях дальнейшей разработки системы оценки уровня конкурентоспособности данных организаций факторы классифицированы по источникам формирования конкурентоспособности организаций, которые определены в том числе исходя из экономической сущности понятия «конкурентоспособности».

Применение разработанной классификации позволяет учесть конкурсные технологии получения заказов и взаимоотношения с государственными, муниципальными и частными заказчиками. Это поможет разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности организаций дорожного строительства.

Экспертным путем (таблица 2) оценен результат воздействия факторов на уровень конкурентоспособности ОДС (благоприятный, нейтральный, неблагоприятный). Полученные данные позволят принимать наиболее эффективные управленческие решения на разных фазах осуществления деятельности, приводящие к увеличению объема заказов.

**3. Сформированы механизмы повышения конкурентоспособности, позволяющие осуществить рациональный выбор и управление процессами реализации мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ОДС.** Одна из причин низкого уровня конкурентоспособности ОДС – применение переставших отвечать современным требованиям методов управления конкурентоспособностью организации. Особую сложность для сотрудников представляет процесс определения преимуществ, обеспечивающих победу в конкурсных процедурах на получение заказа и последующее эффективное выполнение дорожных строительных работ. Значительные и часто малорезультативные усилия прилагаются к планированию мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ОДС. В итоге уменьшается доля рынка организации, снижаются финансовые показатели ее деятельности.

Для обеспечения научного подхода к оценке реализованного уровня конкурентоспособности и к процессу рационального, обоснованного выбора мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности, автором разработаны механизмы повышения конкурентоспособности ОДС.

Чтобы обеспечить надлежащую координацию действий ответственных за повышение конкурентоспособности лиц, предложены и детализированы управленческие процессы реализации мероприятий, направленных на получение основных конкурентных преимуществ ОДС. В зависимости от важности влияния ожидаемых конкурентных преимуществ на победу организации в конкурсе или аукционе на выполнение дорожных строительных работ, мероприятия разделены на три области: 1) ведущая область обеспечения конкурентоспособности; 2) дополнительная область обеспечения конкурентоспособности; 3) область развития конкурентоспособности.

На рисунках 4 и 5 представлены механизм и управление процессами реализации мероприятий, направленных на получение конкурентных преимуществ.

Таблица 2 – Результаты экспертной оценки воздействия факторов на конкурентоспособность ОДС

№ п/п	Наименование факторов	Фазы жизненного цикла осуществления деятельности по контракту на выполнение дорожных строительных работ				
		Поиск и отбор заказов	Победа в конкурсе / аукционе и заключение контракта	Выполнение работ по контракту	Сдача выполненных работ	Гарантийное обслуживание заказа
		<b>Результат воздействия фактора на уровень конкурентоспособности организации дорожного строительства</b>				
1	Совершенство требований заказчиков	-	-	-	-	-
2	Активность конкурентов	0	-	-	-	0
3	Лояльность финансовых организаций	0	+	+	0	+
4	Партнерство поставщиков	0	+	+	0	+
5	Влияние СМИ и общественности	0	0	-	-	-
6	Готовность к снижению конкурсной цены, обеспеченная высоким уровнем доходности дорожных строительных работ и активов организации	+	+	0	0	0
7	Широкие возможности финансового обеспечения заявок, получения банковских гарантий и выполнения дорожных строительных работ, гарантированные достаточным собственным капиталом и положительным опытом эффективного привлечения заемных средств	+	+	+	0	+
8	Материально-техническая база, позволяющая применять новые дорожно-строительные технологии	+	+	+	0	+
9	Высокая квалификация персонала, позволяющая внедрять инновации	+	+	+	0	+
10	Опыт применения инновационных технологий	0	+	+	0	+
11	Качество и эффективность управления и организации работ, подтвержденное рас- тущими объемами работ и полным исполнением всех обязательств перед заказчи- ками	+	+	+	+	+
12	Высокая производительность труда персонала	0	0	+	0	+
13	Высокая концентрация капитала и диверсификация видов деятельности	0	+	+	0	+
14	Эффективная система контроля качества применяемых материалов и выполняемых работ, обеспеченная наличием аттестованной лаборатории	0	0	+	+	+
15	Наличие опыта, подтвержденного исполненными контрактами, наличием команды квалифицированных и мотивированных специалистов, а также членством в СРО и отсутствием сведений в реестре недобросовестных поставщиков	+	+	+	0	0

Примечание: «+» – благоприятный результат; «-» – неблагоприятный результат; «0» – нейтральный результат.

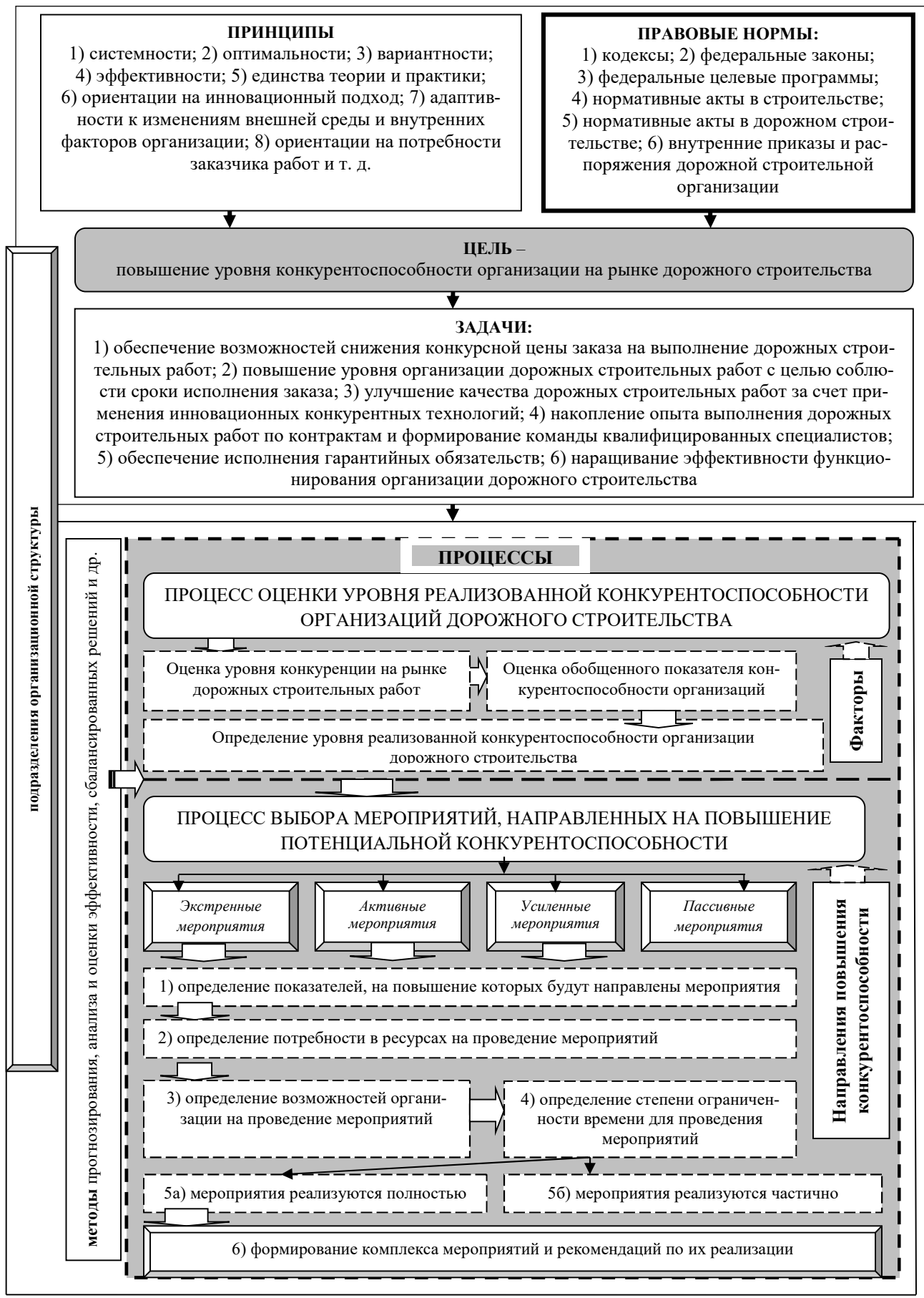


Рисунок 4 – Механизм повышения конкурентоспособности ОДС

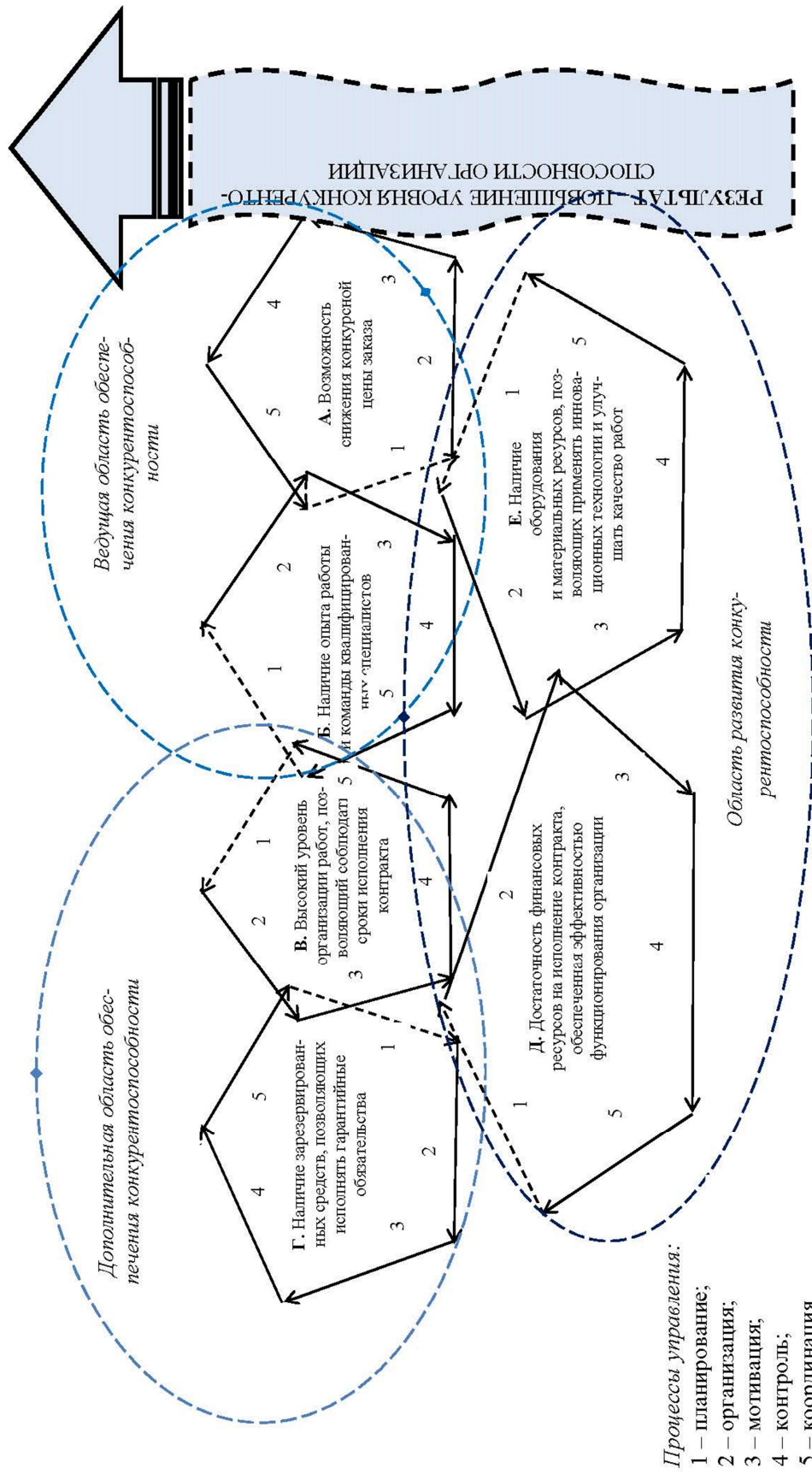


Рисунок 5 – Управление процессами реализации мероприятий, предусмотренных механизмом повышения конкурентоспособности ОДС и направленных на получение конкурентных преимуществ А, Б, В, Г, Д и Е

**4. Разработана модель повышения конкурентоспособности ОДС, основанная на комплексном подходе к оценке и улучшению показателей с учетом ресурсных и временных возможностей организации.** При повышении конкурентоспособности ОДС взамен разовым решениям необходим системный подход, обеспечивающий достижение положительного результата. В качестве целостной концепции повышения конкурентоспособности разработана модель, обеспечивающая вы полнимость следующих задач.

1. *Оценка уровня конкуренции на региональном рынке дорожного строительства* производится с целью принятия решения о целесообразности проведения мероприятий на повышение конкурентоспособности ОДС в случае слабой конкуренции.

2. *Оценка реализованной конкурентоспособности ОДС* с использованием обоснованной совокупности критериев и показателей, имеющих коэффициент значимости, учитывающий мнение и самооценку каждого эксперта, участвующего в его определении.

Оценка конкурентоспособности организации производится с применением обобщенного показателя конкурентоспособности:

$$Q = \sum_{i=1}^n Z_i F_{ai}, \quad (1)$$

где  $Q$  – обобщенный показатель конкурентоспособности;  $n$  – количество критериев оценки;  $Z_i$  – значимость  $i$ -го критерия в общей оценке уровня конкурентоспособности дорожной строительной организации;  $F_{ai}$  – значение  $i$ -го критерия оценки.

$$F_{ai} = \sum_{j=1}^m L_j \frac{p_{1j} + p_{2j} + \dots + p_{kj}}{k}, \quad (2)$$

где  $F_{ai}$  – значение  $i$ -го критерия оценки;  $m$  – количество показателей оценки;  $L_j$  – весовой коэффициент показателя оценки;  $p_{kj}$  – значение частного показателя оценки, относящегося к  $j$ -му показателю оценки;  $k$  – количество частных показателей оценки, относящихся к  $j$ -му показателю оценки.

3. *Определение конкурентоспособности ОДС* предложено по следующим уровням – «наилучшая организация», стабильный, позитивный, развивающийся и неустойчивый уровни.

«Наилучшей организацией» признаётся получившая по результатам оценки наивысший балл организация. Критерии оценки реализованного уровня конкурентоспособности ОДС приведены в таблице 3.

4. *Выбор мероприятий по повышению конкурентоспособности.* Моделью предусмотрен выбор проводимых мероприятий, направленных на улучшение определенных по результатам оценки показателей с учетом ресурсных и временных возможностей организации. Диапазон значений показателей, требующих улучшения, приведен в таблице 3.

Модель повышения конкурентоспособности ОДС изображена на рисунке 6.

**5. Представлена методика повышения конкурентоспособности ОДС, отличающаяся возможностью выбора и корректировки мероприятий.**

Методика позволяет систематизировать действия организации по оценке и улучшению показателей конкурентоспособности с учетом их значимости и ожидаемого результата от проведения мероприятий. Применение методики должно спо-

способствовать оптимизации ресурсов и сокращению периода повышения конкурентоспособности ОДС. Методика представлена четырьмя подэтапами (рисунок 7).

Таблица 3 – Критерии оценки и условия выбора мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности ОДС

Критерий оценки уровня конкурентоспособности (значение $K$ сравнимости $W$ )	Уровень конкурентоспособности	Рекомендуемые мероприятия	Диапазон значений показателя оценки, требующего улучшения
<i>Наилучшая организация</i>		Пассивные мероприятия	Баллы [1–4]
Как минимум 0,8 от уровня «наилучшей организации»	Стабильный		$Z_i \cdot P_{jn} \cdot L_j \geq 0,8 Z_i \cdot P_{jn} \cdot L_j$
От 0,7 до 0,8 от уровня «наилучшей организации»	Позитивный	Активные мероприятия	$0,7 Z_i \cdot P_{jn} \cdot L_j \leq Z_i \cdot P_{jn} \cdot L_j < 0,8 Z_i \cdot P_{jn} \cdot L_j$
От 0,6 до 0,7 от уровня «наилучшей организации»	Развивающийся	Усиленные мероприятия	$0,6 Z_i \cdot P_{jn} \cdot L_j \leq Z_i \cdot P_{jn} \cdot L_j < 0,7 Z_i \cdot P_{jn} \cdot L_j$
Ниже 0,6 от уровня «наилучшей организации»	Неустойчивый	Экстренные мероприятия	$Z_i \cdot P_{jn} \cdot L_j < 0,6 Z_i \cdot P_{jn} \cdot L_j$

*Подэтап А1. Оценка конкуренции на региональном рынке дорожных строительных работ* включает в себя пять шагов, направленных на определение уровня конкуренции на рассматриваемом рынке.

*Подэтап А2. Оценка конкурентоспособности ОДС* представлен шестью шагами (см. рисунок 7). Полученные результаты сводятся в лист оценки (таблица 4). Выбирается «наилучшая организация» и на основе критериев, приведенных в таблице 3, определяется уровень конкурентоспособности исследуемой ОДС.

*Подэтап Б1. Отбор мероприятий по повышению конкурентоспособности ОДС* предполагает выбор мероприятий – экстренных, усиленных, активных или пассивных – с учетом определенных критериев (см. таблицу 3).

*Подэтап Б2. Рекомендации по уточнению и проведению мероприятий* включают три шага: определение временных и ресурсных возможностей организации; их сравнение с уровнем ожиданий (таблица 5); оценку конкурентоспособности ОДС.

Ожидаемый результат проведения мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ОДС можно оценить с помощью следующих показателей:

1) относительное изменение доли рынка организации

$$D = D_p / D_f, \quad (3)$$

где  $D$  – изменение доли рынка организации;  $D_p$  – доля рынка, занимаемого организацией после проведения мероприятий за определенный период,  $D_f$  – доля рынка, занимаемого организацией до проведения мероприятий за определенный период;

2) эффективность проведения мероприятий

$$P = \Delta V / R_{t+m}, \quad (4)$$

где  $P$  – рыночная эффективность проведения мероприятий;  $\Delta V$  – изменение объема дорожных строительных работ за определенный период после проведения мероприятий;  $R_{t+m}$  – сумма текущих расходов организации, приходящихся на дополнительный объем работ ( $t$ ) и расходов на проведение мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности организации ( $m$ ).

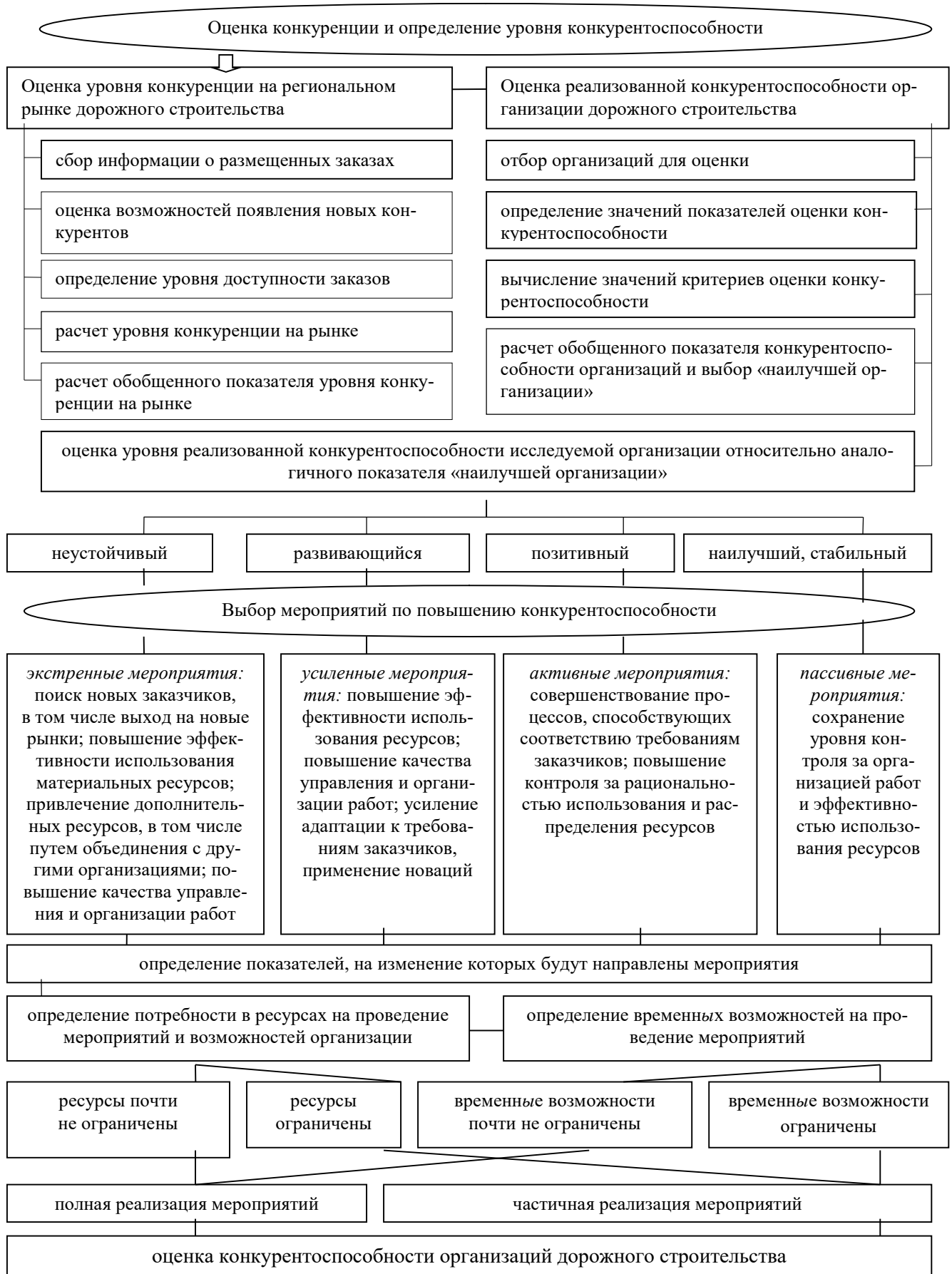
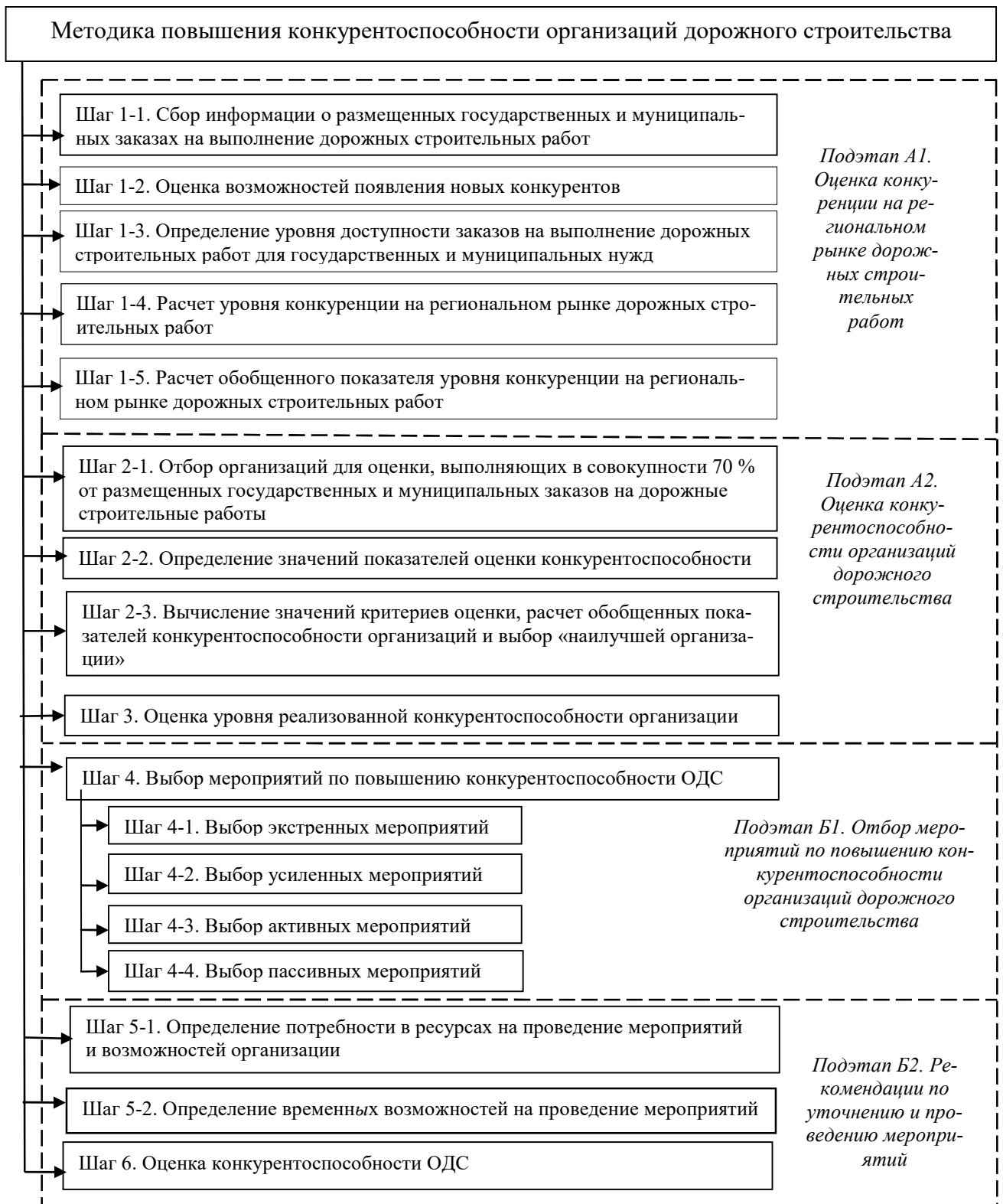


Рисунок 6 – Модель повышения конкурентоспособности организаций дорожного строительства



**Рисунок 7 – Пошаговая методика повышения конкурентоспособности организаций дорожного строительства**

Если  $D, P > 1$ , то можно сделать вывод о положительном результате проведения мероприятий и росте конкурентоспособности организации.

Таблица 4 – Лист оценки конкурентоспособности ОДС

Критерии оценки	К <sub>з,к</sub> (Z)	Показатели оценки	К <sub>з,п</sub> (L)	Оценка организации, баллов		
				1	...	n
I. Ценовой критерий (F1)	0,510	1. Уровень доходности, позволяющий снизить конкурсную цену	0,488			
		2. Уровень производительности труда персонала	0,189			
		3. Наличие финансовых ресурсов для обеспечения заявок, исполнения контрактов и выполнения работ	0,323			
II. Качественный критерий (F2)	0,335	4. Уровень контроля качества используемых материалов	0,528			
		5. Качество управления и организации работ, ритмичность работ	0,472			
III. Деловая репутация и инновационные возможности (F3)	0,155	6. Материально-техническая база	0,333			
		7. Опыт работы (при отсутствии сведений в реестре недобросовестных поставщиков) и наличие команды квалифицированных и мотивированных исполнителей работ	0,345			
		8. Квалификация персонала	0,150			
		9. Концентрация капитала и диверсификация заказов	0,108			
		10. Опыт применения инновационных технологий	0,064			
<b>Показатель конкурентоспособности организации Q с учетом значимости критериев и показателей оценки</b>						

Таблица 5 – Предполагаемая шкала ожиданий

Ресурсы	Комплекс мероприятий определенного типа		
	Мероприятие № 1 (совокупная значимость 0,2489–0,1647)	Мероприятие № ... (совокупная значимость 0,1581–0,0516)	Мероприятие № n (совокупная значимость 0,0233–0,0099)
<i>Ожидаемый уровень конкурентоспособности ОДС</i>			
Весьма обширны	Выше показателя основного конкурента		
Умеренно ограничены	Выше показателя основного конкурента	Не ниже, чем у основного конкурента	Не выше, чем у основного конкурента
Ограничены	Равен показателю основного конкурента	Не выше, чем у основного конкурента	Не выше, чем у основного конкурента

**6. Предложен инструментарий практических действий по повышению конкурентоспособности ОДС, разработаны их целевые показатели.**

Предлагаемые практические действия нацелены на получение трех наиболее значимых конкурентных преимуществ ОДС, которые представлены ниже.

1. *Выбор результативных базовых действий, направленных на снижение затрат для обеспечения конкурентной стоимости работ.* Этот выбор основан на сопоставимости размера снижения конкурсной цены заказа с возможностями организации по оптимизации затрат.

Уменьшение цены должно покрываться суммарным выборочным или сплошным падением расходов организации. Для решения поставленной задачи разработаны базовые действия и приведены ожидаемые результаты по снижению затрат ОДС. В качестве целевых показателей действий можно использовать:

а) коэффициент риска снижения стоимости работ

$$K_r = \frac{R_p - R_c}{C_p - C_n} \geq 1, \quad (5)$$

где  $R_p$  – стоимость работ по укрупненным расценкам в составе ТЭО;  $R_c$  – стоимость работ по сметному расчету;  $C_p$  – стоимость работ по результатам проведения конкурсных процедур;  $C_n$  – начальная максимальная цена контракта.

Проводимые действия будут иметь экономический смысл при  $K_r \geq 1$  (с учетом неизменности планируемой величины прибыли от выполнения работ).

б) результативность проведения определенного действия

$$P_{F_m} = \frac{\sum_{n=1}^n R_n f_m}{R^c}, \quad (6)$$

где  $n$  – количество видов затрат;  $R_n$  – вид затрат;  $f_m$  – коэффициент изменения затрат в результате действия  $F_m$ ;  $R^c$  – сметные затраты на выполнение дорожных строительных работ.

в) коэффициент изменения затрат, представленный в виде целевой функции

$$f_m = \frac{R_n^2 + R_m}{R_n^1} \rightarrow \min, \quad (7)$$

где  $R_n^2$  – затраты на выполнение работ по контракту после выполнения действий;  $R_m$  – затраты на проведение действий;  $R_n^1$  – затраты на выполнение работ по контракту до выполнения действий.

г) результативность комплекса действий по отношению к виду затрат

$$P_{R_n} = \frac{\sum_{m=1}^m R_n f_m}{R_n^c}, \quad (8)$$

где  $m$  – количество действий, направленных на снижение затрат;  $R_n$  – определенный вид затрат;  $f_m$  – коэффициент изменение затрат в результате действия  $F_m$ ;  $R_n^c$  – сметные затраты определенного вида.

*2. Обеспечение инвестиционной конкурентоспособности организации как объекта вложения человеческого капитала в процессе формирования команды квалифицированных и мотивированных исполнителей дорожных строительных работ обосновано необходимостью выполнения одного из потенциальных условий предварительного выбора подрядчиков.*

Для оценки привлекательности организации разработана система, содержащая экономические и потребительские (социальные) критерии, детализированные показателями, предопределенными экономическим понятием «человеческого капитала» и структурой источников его формирования. В качестве практических рекомендаций заданы ожидаемые потенциальными работниками и предлагаемые организацией-соискателем величины вышеуказанных показателей.

Воплощение ожиданий должно мотивировать сотрудников осуществлять трудовую деятельность у определенного работодателя. Задачей организации будет приближение предложений оплаты за человеческий капитал к ожиданиям обладателей «наибольшего человеческого капитала».

В качестве целевых индикаторов конкурентоспособности ОДС предложены:

а) показатель конкурентоспособности, определяемый как целевая функция

$$Y_i = F_{pi} / F_{oi} \rightarrow \max, \quad (9)$$

где  $F_{pi}$  – предлагаемое организацией значение  $i$ -го показателя оценки;  $F_{oi}$  – ожидаемое значение  $i$ -го показателя оценки.

б) интегральный коэффициент инвестиционной конкурентоспособности ОДС:

$$Q = \frac{Y_1 / 2 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n-1} + Y_n / 2}{n - 1}, \quad (10)$$

где  $n$  – число показателей;  $Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n-1} + Y_n$  – значения показателей оценки, рассчитанные по формуле (9) и ранжированные по убыванию ( $Y_1$  – показатель, имеющий максимальное значение;  $Y_n$  – показатель, имеющий минимальное значение).

3. *Резервирование средств на гарантийный ремонт сданных объектов*, обеспечивающее финансовую устойчивость и полноту исполнения контрактных обязательств ОДС.

Для четкости понимания сотрудниками ОДС, нами разработан механизм резервирования средств на гарантийный ремонт (рисунок 8), включающий действия по формированию и использованию резерва, а также управлению временно свободными средствами.

### III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы в части вопросов повышения конкурентоспособности ОДС.

В процессе исследования развит, дополнен и классифицирован перечень проблем функционирования ОДС, оценена степень влияния проблем и определена приоритетность их решения. Для смягчения проявления проблемы «недостаточного высокого уровня организации работ» рекомендовано применение разработанной автором системы контроля бизнес-процесса управления деятельностью организации при выполнении дорожных строительных работ на условиях государственных и муниципальных заказов, основанной на минимизации рисков.

Уточнены и дополнены рассматриваемые ранее факторы, воздействующие на формирование конкурентных преимуществ ОДС. Предложена новая классификация факторов, позволяющая, по мнению автора, детализировать мероприятия, направленные на повышение уровня конкурентоспособности ОДС.

Разработаны механизмы повышения конкурентоспособности, позволяющие осуществить рациональный выбор и управление процессами реализации мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ОДС.

На основе одного из механизмов спроектирована модель повышения конкурентоспособности ОДС, содержащая обоснованную систему критериев и показателей оценки, уточненную коэффициентами их значимости, позволяющая разрабатывать, выбирать и корректировать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности.

Для практического применения результатов работы представлены методические рекомендации по повышению конкурентоспособности ОДС, а также предложен инструментарий практических действий и рекомендованы их целевые показатели.

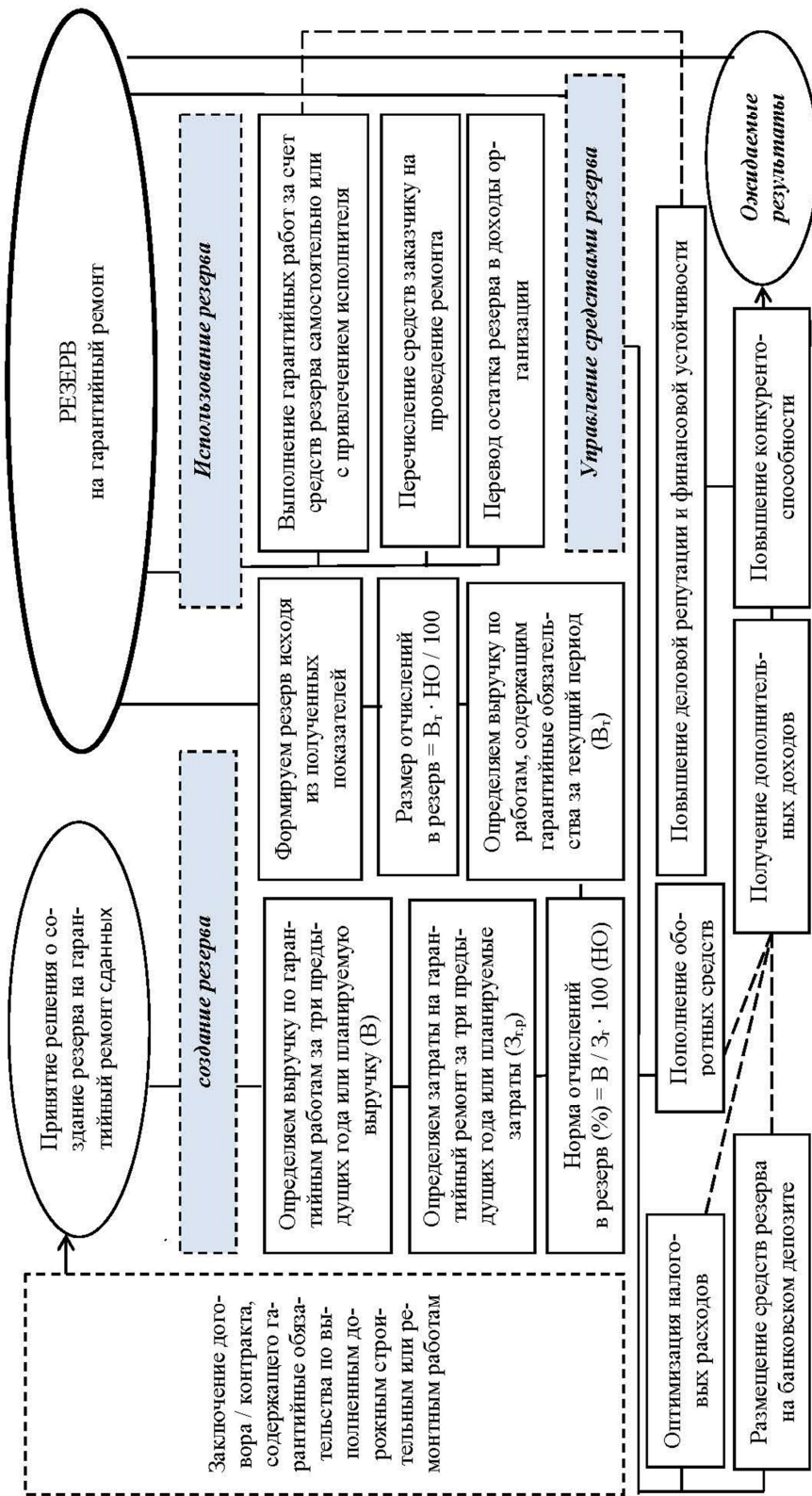


Рисунок 8 – Экономический механизм резервирования средств на выполнение гарантийных работ по договорам и контрактам на ремонт и строительство автомобильных дорог

Полученные автором результаты исследования дополняют существующие научные и методические разработки данного направления, которые могут быть использованы в дальнейших научных исследованиях и в учебном процессе.

#### **IV. ПЕРЕЧЕНЬ ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Научные статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных Высшей аттестационной комиссией Министерства науки и высшего образования и Российской Федерации

1. Виноградова, О. В. Бизнес-процесс управления деятельностью дорожной строительной организации / О. В. Виноградова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – № 9А, сентябрь. – 2019. – С. 244–252 (1,1 п. л.).
2. Виноградова, О. В. К вопросу о факторах, воздействующих на конкурентоспособность организаций дорожного строительства / О. В. Виноградова // Экономика и предпринимательство. – № 8. – 2019. – С. 655–659 (0,4 п. л.).
3. Виноградова, О. В. Приоритетность оценки в методике повышения конкурентоспособности / О. В. Виноградова // Экономика и предпринимательство. – № 9. – 2019. – С. 605–608 (0,4 п. л.).
4. Виноградова, О. В. Практические рекомендации по обеспечению инвестиционной привлекательности организаций как объекта вложения человеческого капитала / О. В. Виноградова // Вестник гражданских инженеров. – № 6 (77), декабрь. – 2019. – С. 310–315 (0,4 п. л.).
5. Виноградова, О. В. Анализ и направления снижения затрат на материалы при дорожном строительстве / О. В. Виноградова // Вестник гражданских инженеров. – № 5 (46), октябрь. – 2014. – С. 112–116 (0,4 п. л.).
6. Виноградова, О. В. Оценка конкурентоспособности предпринимательских структур дорожного строительства / О. В. Виноградова // Вестник гражданских инженеров. – № 6 (41), декабрь. – 2013. – С. 155–159 (0,4 п. л.).
7. Виноградова, О. В. Принципы обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур дорожного строительства / О. В. Виноградова // Вестник ИНЖЭКОНа. – № 5 (56). – Санкт-Петербург, 2012. – С. 287–289 (0,4 п. л.).

#### **Прочие публикации**

8. Виноградова, О. В. Выявление факторов повышения конкурентоспособности / О. В. Виноградова // Труды Псковского политехнического университета. – Вып. № 14.2. – 2011. – Псков, 2011. (0,4 п. л.).
9. Виноградова, О. В. Инструментальная роль федерального законодательства в механизме обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур дорожного строительства / О. В. Виноградова // Актуальные вопросы экономических наук. Сборник материалов XXVI Международной научно-практической конференции. – Новосибирск, 2012 (0,2 п. л.).
10. Виноградова, О. В. Влияние государственных закупок на обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур дорожного строительства / О. В. Виноградова // Межвузовская научно-практическая конференция «Современные тенденции в науке, экономике и управлении». Сборник научных трудов. – Псков, 2012 (0,5 п. л.).
11. Виноградова, О. В. Повышение качества дорог как фактор развития ресторанного бизнеса / О. В. Виноградова // Вестник ПсковГУ. – 2013. – № 2. – Псков, 2013 (0,4 п. л.).
12. Виноградова, О. В. Методический подход к оценке уровня конкуренции на рынке дорожных строительных работ / В. В. Нотченко, О. В. Виноградова // Сборник материалов научно-практической конференции с международным участием «Проблемы экономики и управления в регионе». – Псков, 19–20 ноября 2016 г. (0,6 п. л. / 0,3 п. л.).
13. Виноградова, О. В. Тенденции развития рынка дорожных строительных работ Псковской области / Проблемы экономики и управления Псковского региона: коллективная монография / отв. ред. Ю. Г. Баринов и И. В. Грылева; Псковский государственный университет. – Псков, 2016. – 144 с. (0,6 п. л.).

Компьютерная верстка *А. А. Стешко*

Подписано к печати 21.02.2020. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бум. офсетная.

Усл. печ. л. 1,3. Тираж 120 экз. Заказ 15.

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет.

190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 4.

Отпечатано на МФУ. 198095, Санкт-Петербург, ул. Розенштейна, д. 32, лит. А.

