

**Петухов Михаил Вадимович**

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

Диссертация

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

Научный руководитель: доктор  
экономических наук, профессор  
Асаул Вероника Викторовна

Санкт-Петербург

2015

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1 Проблемы обеспечения конкурентоспособности строительных организаций в условиях динамично развивающейся окружающей среды.....	13
1.1. Влияние наиболее значимых факторов экономики на функционирование строительных организаций... ..	13
1.2. Обеспечение безопасности и качества строительной продукции – неотъемлемый фактор повышения конкурентоспособности строительной организации.....	30
1.3. Деловая репутация как фактор повышения конкурентоспособности строительных организаций.....	53
ГЛАВА 2 Технологии внедрения бенчмаркинга в организации на теоретическом и методическом уровне.....	69
2.1. Анализ существующих подходов к определению и классификации бенчмаркинга как инструмента повышения конкурентоспособности.....	69
2.2. Эволюция, тенденции и принципы бенчмаркинга.....	93
2.3. Бенчмаркинг – стратегия совершенства.....	108
ГЛАВА 3 Повышение конкурентоспособности строительной организации и строительной продукции на основе реализации бенчмаркинг-проекта.....	120
3.1. Описание бенчмаркетингового проекта и определение затрат.....	120
3.2. Комплекс средств управления бенчмаркинг-проектом в строительной организации.....	149
3.3. Эффективность мероприятий по повышению конкурентоспособности строительной организации на основе бенчмаркинга.....	166

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	174
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	179

## ВВЕДЕНИЕ

### Актуальность избранной темы.

Главными факторами, оказывающими негативное влияние на функционирование строительных организаций, по мнению специалистов, являются «высокий уровень налогов» (на него указывают 36% участвовавших в опросах руководителей организаций), «неплатежеспособность заказчиков» (31%), «высокая стоимость материалов, конструкций, изделий» и «конкуренция со стороны других строительных фирм» (по 30%)<sup>1</sup>.

О том, что необходимо улучшение условий осуществления строительной деятельности красноречиво говорят те позиции мировых рейтингов, которые занимает в них Россия (табл. 1.1):

Таблица 1.1

### Анализ предпринимательского климата по рейтингу *Doing Business*<sup>2</sup>

Позиция в рейтинге	Место России в рейтинге
<b>Получение разрешений на строительство</b>	<b>178</b>
Международная торговля	157
Подключение к системе электроснабжения	117
Защита инвесторов	115
Кредитование	109

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Каждой стране присваивается соответствующая позиция в рейтинге благоприятности условий ведения бизнеса. Рейтинг имеет 189 позиций. Чем выше позиция страны в рейтинге благоприятности условий ведения бизнеса, тем благоприятнее предпринимательская среда для открытия и функционирования предприятия. Позиция каждой страны по рейтингу благоприятности условий для ведения бизнеса определяется посредством упорядочивания совокупной оценки, полученной той или иной страной по показателю удаленности от передового рубежа по десяти направлениям. Каждое из направлений состоит из нескольких показателей, имеющих равное значение для индикатора.

Внутренние проблемы строительной отрасли по-прежнему остаются серьезными препятствиями для эффективного ведения бизнеса. К главным из них можно отнести:

- наличие административных и коррупционных барьеров;
- монополизм как среди компаний, производящих строительную продукцию, так и компаний, занимающихся поставкой материалов для строительства;
- высокий уровень износа строительной техники;
- нехватку квалифицированных рабочих кадров и низкий уровень производительности труда;
- не прозрачные, зачастую, процедуры по землеотводам и подключению к электросетям;
- недостатки нормативно-правовой базы;
- потребность в актуализации строительных норм и правил;
- трудности с получением земельного участка для строительства;
- проблемы в части приобретения прав на земельный участок и государственной регистрации прав на построенные объекты;
- необходимость ускорения формирования институтов государственно-частного партнерства в строительной сфере;
- необходимость улучшения территориального планирования.

Кроме того, обеспечение безопасности и качества продукции строительной отрасли служит неотъемлемым фактором обеспечения конкурентоспособности строительной организации. Однако, отечественные нормы отстают от современных международных норм в этой сфере в среднем более чем на 10 лет, и строительным организациям, в настоящий момент, необходимо самим позаботиться о том уровне безопасности и качества строительства, которой может быть достигнут собственными силами. То есть необходимо определить содержание таких конкурентных преимуществ,

имеющих количественное и качественное выражение, которое можно использовать как стандарт или эталон при сравнении с другими организациями. На наш взгляд, это может быть описано термином «бенчмарк» (*benchmark*)<sup>3</sup>.

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.

На уровне строительных организаций необходим дальнейший поиск и разработка методов повышения конкурентоспособности, основанных на наибольшем удовлетворении потребностей покупателей на основе совершенствования производственных процессов с помощью применения современных инструментов бенчмаркинга.

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 темы исследования.**

---

<sup>3</sup> **Бенчмарк** (от англ. *benchmark* — «ориентир», «эталон»), бенчмаркинг — процесс выявления примеров эффективного функционирования конкурентов с целью улучшения собственной работы.

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 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., Кэмпса 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., Кощеев 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 достижения данной цели были поставлены и последовательно решены 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 бенчмаркинговых 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** послужили работы отечественных и зарубежных авторов, посвященных теории управления, конкуренции, проблемам обеспечения конкурентоспособности строительных организаций, исследование на



практике особенностей функционирования и проблем строительных организаций. В процессе исследования использовались системный, информационный и кибернетический подходы, общенаучные приемы классификации. **Информационной базой диссертации** явились эмпирические данные, характеризующие 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**)<sup>4</sup>:

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

---

<sup>4</sup> 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.

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 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**<sup>5</sup>:

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,

---

<sup>5</sup> 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.

мероприятия, вырабатываемые на 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** диссертационной работы заключается 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 том, что его результаты могут быть использованы руководителями и ведущими специалистами строительных организаций в процессе реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности организации, улучшению качества строительной продукции, снижения 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).



## ГЛАВА 1

### Проблемы обеспечения конкурентоспособности строительных организаций в условиях динамично развивающейся окружающей среды

#### 1.1. Влияние наиболее значимых факторов экономики на функционирование строительных организаций

Строительным организациям в России приходится функционировать в непростых условиях. Можно попытаться дать им характеристику начиная с феномена глобализации и заканчивая ситуацией в самой строительной отрасли.

Одной из важных тенденций, характеризующей перспективы глобализации, является существенное торможение трансграничного движения капитала между странами, несмотря на преодоление острого финансового кризиса и восстановление ВВП в различной степени. Если финансовые потоки между странами «большой двадцатки» в 2007 г. составляли 18% их совокупного ВВП, то в 2014 г. значение этого показателя оказалось около 4,5%, и на 60%<sup>1</sup> финансовые потоки сократились во всей мировой экономике. Среди некоторых исследователей экономики такая ситуация представляется укреплением мировой экономики в виде своеобразной дихотомии: «стабильность, которая откладывает кризис, или рост, который приближает кризис». Однако долгосрочное торможение экономического развития вполне может стать ценой этой стабильности<sup>6</sup>.

Можно было бы говорить о постепенном формировании контуров посткризисного мира, оценивая при этом новые геоэкономические и геополитические балансы, однако в условиях постоянных конфликтов новые технологические приоритеты, перспективы глобальных валют отходят на

---

<sup>6</sup> Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара (Институт Гайдара)  
<http://www.iep.ru>.

второй план, и перспективы новых форм развития государственного регулирования и формирования новой экономической доктрины вызывают все большие сомнения. В таблице 1.2 представлены темпы экономического роста по отдельным странам за последние годы<sup>7</sup>.

Таблица 1.2

**Темпы экономического роста по отдельным странам и группам стран, 2005–2013 гг., % к предыдущему году**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Мир	4,7	5,2	5,3	2,7	-0,4	5,2	3,9	3,2	2,9
Развитые страны	2,8	3,0	2,7	0,1	-3,4	3,0	1,7	1,5	1,2
Крупные развитые страны (G7)	2,5	2,6	2,2	-0,3	-3,8	2,8	1,6	1,7	1,2
Европейский союз	2,4	3,6	3,4	0,6	-4,4	2,0	1,7	-0,3	0,0
Канада	3,2	2,6	2,0	1,2	-2,7	3,4	2,5	1,7	1,6
Франция	1,8	2,5	2,3	-0,1	-3,1	1,7	2,0	0,0	0,2
Германия	0,8	3,9	3,4	0,8	-5,1	3,9	3,4	0,9	0,5
Италия	0,9	2,2	1,7	-1,2	-5,5	1,7	0,4	-2,4	-1,8
Япония	1,3	1,7	2,2	-1,0	-5,5	4,7	-0,6	2,0	2,0
Великобритания	3,2	2,8	3,4	-0,8	-5,2	1,7	1,1	0,2	1,4
США	3,4	2,7	1,8	-0,3	-2,8	2,5	1,8	2,8	1,6
Португалия	0,8	1,4	2,4	0,0	-2,9	1,9	-1,3	-3,2	-1,8
Ирландия	6,1	5,5	5,0	-2,2	-6,4	-1,1	2,2	0,2	0,6
Испания	3,6	4,1	3,5	0,9	-3,8	-0,2	0,1	-1,6	-1,3
Греция	2,3	5,5	3,5	-0,2	-3,1	-4,9	-7,1	-6,4	-4,2
Бразилия	3,2	4,0	6,1	5,2	-0,3	7,5	2,7	0,9	2,5
Китай	11,3	12,7	14,2	9,6	9,2	10,4	9,3	7,7	7,6
Индия	9,3	9,3	9,8	3,9	8,5	10,5	6,3	3,2	3,8
Россия	6,4	8,2	8,5	5,2	-7,8	4,5	4,3	3,4	1,3
ЮАР	5,3	5,6	5,5	3,6	-1,5	3,1	3,5	2,5	2,0

Источник: МВФ.

Однако некоторые особенности новых условий современной глобализации уже заметны, и некоторые тенденции, вполне вероятные в ближайшем будущем, можно обозначить.

1. *Реиндустриализация*, которая выражается в трансформации направлений в географии размещения производства в мировом региональном масштабе. В развитом мире происходит повышение роли промышленности. Несмотря на то, что современная реиндустриализация вполне может оказаться устойчивой и долгосрочной тенденцией, это не означает, что впереди предстоит возвращение в развитые страны традиционных отраслей промышленности из развивающихся стран. На самом деле все чаще в

<sup>7</sup> <http://www.iep.ru/files/text/trends/2013/02.pdf>.

экономических дискуссиях звучит точка зрения, в соответствии с которой высокие темпы роста развивающихся экономик были аномальными в течение последних двадцати лет, и неизбежной должна стать корректировка их уровней, характерных для спроса. Одним из ключевых факторов в данном вопросе является увеличение стоимости труда в ведущих развивающихся странах, например, в Юго-Восточной Азии.

На этом фоне естественным образом происходит развитие новых отраслей промышленности, для которых относительное снижение доли труда в издержках является характерной чертой. Также приобретают значимость факторы, связанные с применением как развитых конкурентных преимуществ: наличие научно-исследовательской базы: научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, так и близость основного потребительского спроса.

2. Фактором реиндустриализации также становится *удешевление энергии* на энергетическом рынке. Оно обусловлено появлением новейших технологических решений по извлечению нетрадиционных видов газа и нефти. Кроме того существенно расширились возможности их транспортировки. Такая внезапная революция энергетических цен привела к тому, что теперь основным вопросом обсуждения по этому предмету становится вопрос не о масштабах роста цен, а о их возможной стагнации или снижении (и на сегодняшний день очевидно, что реальное снижение цен на энергоресурсы дополняется их номинальным снижением).

3. *Сохранение глобальных валют.* В этом вопросе пока сохраняется ясность. В качестве глобальных резервных валют свою ключевую роль пока сохраняют доллар и евро. В процессе преодоления глобального кризиса ключевую роль сыграла американская экономика, поэтому можно предположить, что доллар будет играть доминирующую роль. Однако и евро показал, что он может и продолжает иметь международный характер, несмотря на серьезные риски, связанные с нестабильностью европейской



экономики. Ожидания, что Юань может стать резервной валютой, не подтвердились, и вряд ли подтвердятся в ближайшем будущем. Для этого необходима политическая устойчивость китайской экономики и китайского общества, которые должны пройти определенные этапы либерализации. Открытым также остается вопрос о других региональных резервных валютах и повышении их роли в мировой экономики. По мнению аналитиков, это будет определяться устойчивостью формирующихся в настоящее время региональных экономических альянсов.

4. *Усиление роли государственного регулирования.* Обычно последствием преодоления глобальных кризисов становилось формирование новой модели регулирования экономики. В середине XX в. (после 1930-х гг.) наблюдался резкий рост дирижизма<sup>8</sup>, в конце XX в. (после кризиса 1970-х гг.) – либерализация государственного регулирования<sup>9</sup>. В начале последнего кризиса ставшие популярными идеи о том, что должно быть создано «большое государство», не нашли практической реализации, тем не менее стала очевидна необходимость усиления роли государственного регулирования. Однако на сегодняшний день прямое вмешательство государства или рост доли государства в собственности не является

---

<sup>8</sup> Дирижизм ([фр. dirigisme](https://ru.wikipedia.org/)) — политика активного вмешательства в управление экономикой со стороны государства в середине сороковых годов XX в. во [Франции](#). В результате этой политики, основанной на теории французского экономиста [Ф. Перру](#) о принципах индикативного (рекомендательного) государственного планирования в привилегированных точках экономики, был создан в стране большой сектор государственной экономики, включающий в себя ряд отраслей промышленности и кредитно-финансовых учреждений. Дирижисты существовали в экономиках других стран XX в., среди которых Индия, Турция, Индонезия, Пакистан и др. Принцип дирижизма противоположен невмешательству (*laissez-faire*), то есть экономическому либерализму и минимизации государственного регулирования. <https://ru.wikipedia.org/>

<sup>9</sup> Либерализация — процесс расширения прав и свобод граждан или подданных какой-либо страны — в первую очередь в политической, экономической, культурной и других сферах общественной жизни. Имеется в виду как соблюдение гражданских прав и свобод в рамках существующего законодательства, так и сокращение сферы действия или отмена запретительных, карательных и репрессивных законов и ограничений, т. е. сокращение сферы государственного контроля отдельной личности, групп общества.

актуальными, как это было после Великой депрессии<sup>10</sup>. Финансовая подоплека последнего кризиса говорит о том, что, скорее всего, государственное вмешательство нужно в регулировании финансовых рынков на всех уровнях: национальном и глобальном. Жесткий контроль со стороны регуляторов создает более жесткие условия существования для банков в части требований к капиталу и характера возможных трансакций.

5. *Отсутствие новой экономической доктрины.* Возникновение новой доминирующей экономической доктрины, как правило, являлось следствием преодоления глобальных кризисов XX в. Однако сегодня нет оснований говорить о возникновении новой доминирующей доктрины, несмотря на то, что значительный материал для экономических исследований дал настоящий кризис.

Российская экономика не оказалась в стороне от кризисных явлений, но, на наш взгляд, необходимо рассмотреть и предпосылки их возникновения, обусловленные не только внешними причинами, но и внутренними факторами.

*Основные элементы механизма торможения в современной российской экономике* можно представить следующим образом.

1. *Доминирование потребительского спроса.* К сожалению, это происходит в ущерб инвестициям. Доля прибыли снижается при увеличении доли заработной платы, при этом темп роста доли зарплаты превышает темп роста ВВП и производительности труда.

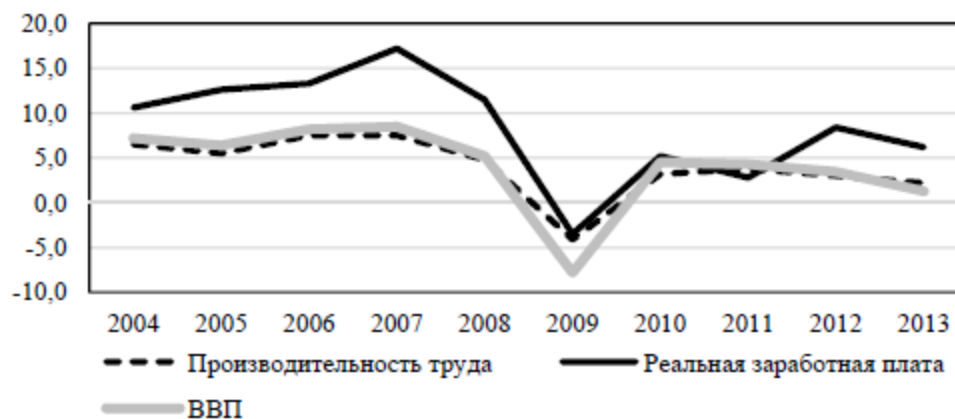
---

<sup>10</sup> Великая депрессия ([англ. Great Depression](#)) — мировой [экономический кризис](#), начавшийся в [1929 году](#) и продолжавшийся до [1939 года](#). (Наиболее остро с 1929 по [1933 год](#))<sup>[1]</sup>. Поэтому [1930-е годы](#) в целом считаются периодом Великой депрессии.

Великая депрессия наиболее сильно затронула [США](#), [Канаду](#), [Великобританию](#), [Германию](#) и [Францию](#), но ощущалась и в других государствах. В наибольшей степени пострадали промышленные города, в ряде стран практически прекратилось строительство. Из-за сокращения платёжеспособного спроса цены на сельскохозяйственную продукцию упали на 40-60 %.

В русском языке термин «Великая депрессия» часто употребляется лишь в отношении экономического кризиса в США. Параллельно используется термин *мировой экономический кризис*.

Потребительская модель роста может функционировать за счет некоторого снижения доли инвестиций. В то время как преодоление разрыва между темпами роста производительности труда и заработной платы требует более увеличения уровня инвестиций (рис. 1.1<sup>11</sup>).



Источник: Росстат.

Рис. 1.1. Годовые темпы роста ВВП, производительности труда и реальной заработной платы

2. *Низкая эффективность рынков.* Эффективность рынков определяется уровнем их конкурентности, наличием возможности перетока труда и капитала в наиболее эффективные сектора. В российских условиях неблагоприятные условия ведения бизнеса обусловлены наличием большого нерыночного, монопольного и государственного сектора экономики. Риск консервации экономической структуры обусловлен низкой эффективностью рынка труда, включающей высокие и растущие издержки на труд.

3. *Низкая эффективность государственного регулирования.* Высокий уровень государственных расходов при медленном формировании институциональных и макроэкономических условий для долгосрочных инвестиций обуславливают недостаточную эффективность государственного регулирования.

4. *Низкий уровень вовлеченности в мировую торговлю.* Ставшие очевидными препятствия для интеграции российских фирм в международные

<sup>11</sup> <http://www.iep.ru/files/text/trends/2013/02.pdf>.

цепочки добавленной стоимости и расширения несырьевого экспорта, сегодня наряду с высоким уровнем тарифов, будут и дальше, по всей видимости, оставаться фактором торможения российской экономики до тех пор, пока внешнеэкономические проблемы не будут решены.

Есть такое выражение – «ловушка среднего уровня доходов», – когда в экономике страны, уровень благосостояния которой уже достаточно высок, складывается ситуация, в которой одновременно складываются ограничения по цене рабочей силы (она уже выросла) и по возможностям институтов (они еще не достаточно развиты). На наш взгляд, такая ситуация сложилась сейчас и в России. В результате есть страна не в состоянии конкурировать ни с кем: ни с развитыми экономиками, конкурентными преимуществами которых являются высококвалифицированная рабочая сила и экспорт технологических инноваций, ни с экономиками развивающимися, конкурентными преимуществами которых, в свою очередь, являются низкий уровень заработной платы и низкие издержки при производстве промышленных товаров.

Критическим фактором на фоне относительно высоких издержек для российской экономики является низкая эффективность использования труда и капитала на современном этапе, что, в свою очередь, не позволяет создать условия для увеличения доли продукции и услуг с высокой добавленной стоимостью.

Необходимо качественное обновление институтов – социальных, экономических, политических – тех инструментов, с помощью которых осуществляется экономическое развитие. Необходимость институциональных реформ<sup>12</sup>, о которой много говорилось в последние годы, не теряет своей актуальности.

---

<sup>12</sup> Разные направления институционализма по-разному выделяют основные факторы институциональных изменений. Представители социально-технологического институционализма ([Дж. Гелбрейт](#), [Я. Тинберген](#) и др.) основой общественного, в т. ч. экономического, развития считают **внедрение науки и техники в производство**; к

Если рассматривать ситуацию, в которой находится сегодня строительная отрасль, то последние тенденции ее развития, к сожалению, в целом соответствуют сегодняшним тенденциям развития экономики в целом. В условиях торможения экономического развития последних двух лет просто нереально ждать повышения деловой активности от строительной отрасли. В таблице 1.3 приведена динамика оценок предпринимателями изменений основных показателей деятельности строительных организаций<sup>13</sup>.

Таблица 1.3

**Динамика оценок предпринимателями изменений основных показателей  
деятельности строительных организаций  
Балансы, %<sup>14</sup>**

	2013	2014	
	III квартал	II квартал	III квартал
Число заключенных договоров	-6	-7	-8
Физический объем работ	-7	-7	-9
Численность занятых	-9	-9	-10
Цены на строительно-монтажные работы	+50	+51	+52
Цены на строительные материалы	+73	+72	+71
Обеспеченность собственными финансовыми ресурсами	-6	-5	-6
Обеспеченность кредитными и заемными финансовыми ресурсами	-2	-4	-5
Прибыль	+4	+6	+5

социально-[правовому](#) институционализму в конце [XX вв.](#) относили теорию прав собственности ([Р. Коуз](#), [Р. Познер](#) и др.). [Неоинституционализм](#) основой экономического развития в постиндустриальном обществе считает человека, целью экономической системы – всестороннее развитие человека, поэтому изучает преимущественно деятельность и поведение отдельного индивида.

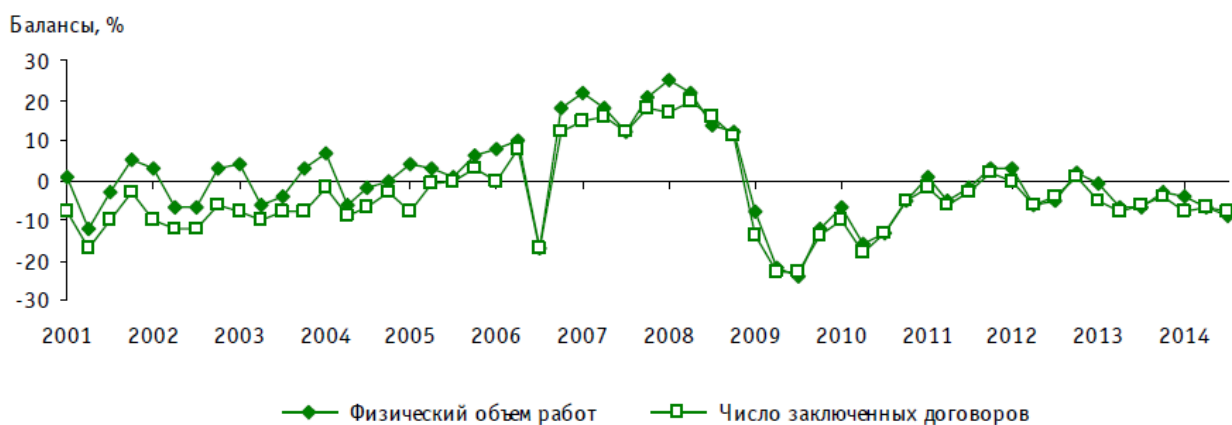
<sup>13</sup> Деловой климат в строительстве в III квартале 2014 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2014. – 21 с.

Центр конъюнктурных исследований Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ публикует информационно-аналитический материал «Деловой климат в строительстве в III квартале 2014 года», подготовленный в рамках фундаментальных исследований НИУ ВШЭ на основе ежеквартальных конъюнктурных опросов руководителей более 6.6 тыс. строительных компаний, проводимых Федеральной службой государственной статистики.

<sup>14</sup> Баланс – разность долей респондентов, отметивших «увеличение» и «уменьшение» значения показателя по сравнению с предыдущим периодом, или разность долей респондентов, отметивших уровень показателя как «выше нормального» и «ниже нормального» в отчетном периоде, в процентах.

Скорее всего, можно было бы ожидать перехода подрядной деятельности от стагнационного режима в зону рецессии, если бы не государственная поддержка отрасли и постепенно уменьшающийся потребительский спрос на жилищное строительство.

Совершенно естественно, что 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 замораживания начатых проектов и отказа от нового строительства. Заказы на новое инвестиционное строительство поступают от организаций сферы услуг и торговли, однако этого не достаточно для того, чтобы обеспечить подрядчиков соответствующим объемом строительных работ. На рис. 1.2. отражена динамика оценок изменения физического объема работ и числа заключенных договоров в строительных организациях.

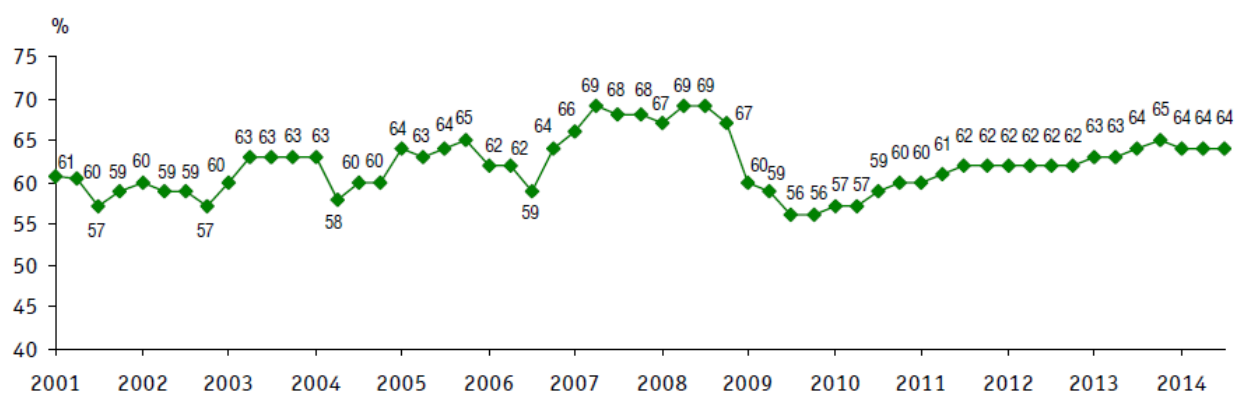


**Рис. 1.2. Динамика оценок изменения физического объема работ и числа заключенных договоров в строительных организациях<sup>15</sup>**

Напряженная ситуация с бюджетами, особенно региональными, не позволяет государство обеспечить строителей новыми заказами в полной мере, а подрядчикам надеяться на рост финансирования. Тем более, что на

<sup>15</sup> Деловой климат в строительстве в III квартале 2014 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2014. – 21 с.

плечи бюджета ложится не только оборонная и социальная нагрузка, но и дополнительные расходы, связанные с внедрением программы импортозамещения, необходимость которых обусловлена санкционной нагрузкой. Необходимо наращивание производственных мощностей для дополнительного производства качественной отечественной продукции – соответствующие здания (полигоны, заводы, фабрики и т. д.). На рис. 1.3. представлена динамика среднего уровня загрузки производственных мощностей строительных организаций, которая в последние два года остается на постоянном уровне.



**Рис. 1.3. Динамика среднего уровня загрузки производственных мощностей в строительных организациях, %<sup>16</sup>**

Со стороны конечных потребителей объектов жилищного строительства – домашних хозяйств – можно ожидать замедление спроса на строительную продукцию. Это обусловлено двумя факторами: с одной стороны – замедлением роста реальных располагаемых денежных доходов, с другой – отсутствием возможности прогнозирования дальнейших экономических событий. В таких условиях низко- и среднедоходное население может начать потенциальную покупку жилья в область отложенного спроса. Такая сберегательная модель поведения имеет целью создание своих фондов семейного благосостояния – резервных фондов,

<sup>16</sup> Деловой климат в строительстве в III квартале 2014 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2014. – 21 с.

целью создания которых является минимизация последствий возможных негативных изменений в экономике и обществе.

Также определенным минусом для роста жилищного строительства является тот факт, что во время восстановительного посткризисного периода в 2010 – 2012 гг. большинство из высокодоходных групп населения в основном уже по демократичным ценам реализовало свои потребности в приобретении жилья. Однако оно может начать приобретать жилье в инвестиционных целях, на что провоцирует экономическая и бюджетная неопределенность, постоянно меняющаяся ситуация на валютном рынке и т. п. Застройщики также чтобы снизить бюджет покупки могут переходить у удешевлению строительства путем уменьшения площадей квартир, стоимости строительных материалов и т. п.

Приобретение жилья в инвестиционных целях в сочетании со снижением стоимости покупки должно теоретически стимулировать спрос на жилье.

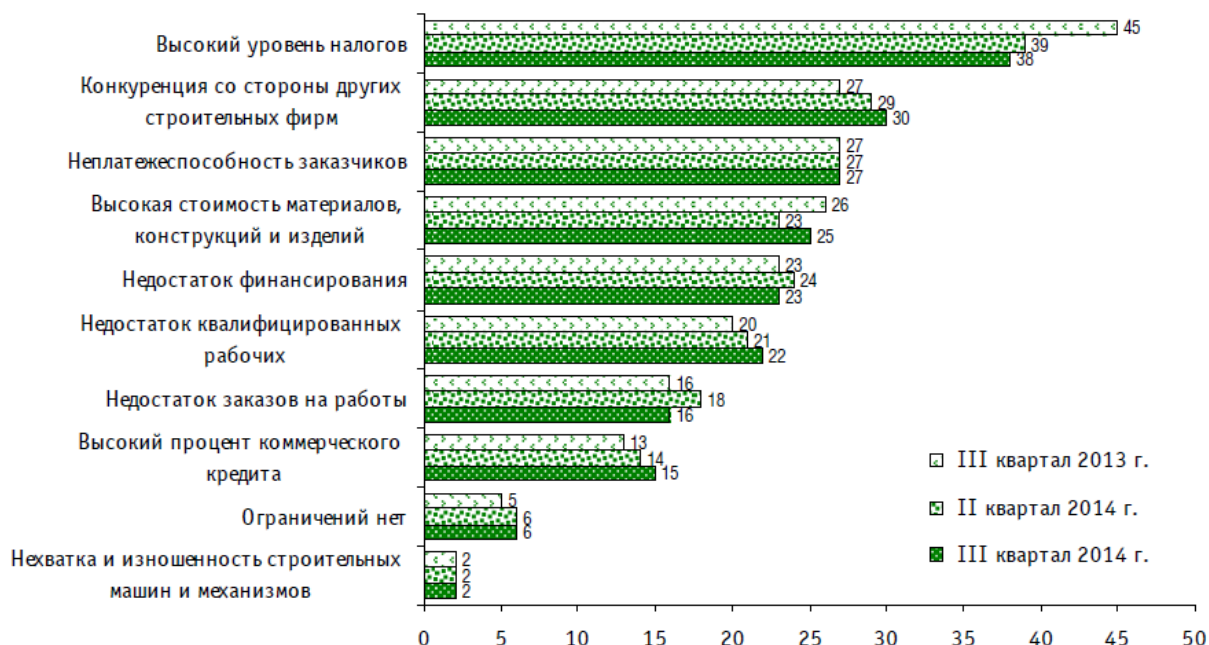
Тем не менее, новая проблема для российской экономической действительности – введение финансовых санкций со стороны западных стран – ухудшает финансовое состояние застройщиков, выражающееся в ограничении их доступа к кредитным ресурсам (около 90% возводимых объектов финансируется за счет заемных средств). В сочетании с ужесточением кредитной политики банков в отношении физических лиц это может снизить спрос на жилье, в частности, на его приобретение через ипотечное кредитование.

Внутренние проблемы строительной отрасли по-прежнему остаются серьезными препятствиями для эффективного ведения бизнеса. К главным из них можно отнести:

- наличие административных и коррупционных барьеров;



- монополизм как среди компаний, производящих строительную продукцию, так и компаний, занимающихся поставкой материалов для строительства;
- высокий уровень износа строительной техники;
- нехватку квалифицированных рабочих кадров и низкий уровень производительности труда;
- не прозрачные, зачастую, процедуры по землеотводам и подключению к электросетям;
- недостатки нормативно-правовой базы;
- потребность в актуализации строительных норм и правил;
- трудности с получением земельного участка для строительства;
- проблемы в части приобретения прав на земельный участок и государственной регистрации прав на построенные объекты;
- необходимость ускорения формирования институтов государственно-частного партнерства в строительной сфере;
- необходимость улучшения территориального планирования.



**Рис. 1.4. Динамика оценок факторов, ограничивающих производственную деятельность строительных организаций<sup>17</sup>**

Несмотря на неконкурентную ситуацию в отрасли, широкое распространение теневых схем ведения бизнеса, коррупционную нагрузку, необходимо отметить, что 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, которая отражает их достаточное финансовое обеспечение, рост объемов работ, благоприятные прогнозы по спросу, обеспеченность заказами.

Такие организации имеют большие возможности: лоббистские, материально-технические и финансовые. Первые помогают им путем договорной очередности участия в конкурсных торгах выигрывать заказы на подрядную деятельность и получать VIP заказы федерального и регионального уровня; вторые – внедрять инновации в технологические процессы, модернизировать производственные мощности; третьи – преодолевать трудности с получением кредитов банковских кредитов<sup>18</sup>.

Несмотря на то, что монопольное поведение на рынке строительных услуг не может быть оценено однозначно положительно, тем не менее, такие организации благодаря оснащенности строительными машинами и механизмами, обеспеченности всеми видами ресурсов могут брать на себя выполнение работ на специализированных и наиболее трудоемких строительных объектах, значимых для региона или страны.

Конкурировать с такими организациями строительные компании малого и среднего строительного бизнеса просто не могут ни по

---

<sup>17</sup> Деловой климат в строительстве в III квартале 2014 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2014. – 21 с.

<sup>18</sup> Forbes представляет ежегодно рейтинг «Королей госзаказа» – предпринимателей, чьи компании выиграли больше всего государственных подрядов. Совокупно в 2013 г., например, 15 участников рейтинга освоили на госзаказах 662,3 млрд рублей. <http://www.forbes.ru/reitingi-photogallery/251932-koroli-goszakaza-2014-reiting-forbes/photo/1>

соотношению уровня производительности и оплаты труда, ни по обеспеченности современной техникой и технологиями.

Несмотря на все преимущества, которые имеют выше обозначенные крупные компании, 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, обычного для подрядной деятельности. Яркий пример – это банкротство НПО «Мостовик», которое как генподрядчик возводило Большую ледовую арену для хоккея в Сочи и после завершения олимпийской стройки погрязло в долгах, а ее стал фигурантом нескольких уголовных дел<sup>19</sup>.

Что касается финансовых вопросов, то в очередной пакет санкций, введенный ЕС против России с 1 августа 2014 г., попали крупнейшие банки, работающие на финансовом рынке и оказывающие финансовую поддержку рынку жилой и коммерческой недвижимости: Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Россельхозбанк и ВЭБ. Теперь резидентам ЕС, запрещено предоставлять кредиты банкам, попавшим в черный список. Также запрет коснулся инвесторов ЕС, для которых запрещена покупка и продажа акций, облигаций и подобных финансовых инструментов, выпущенных перечисленными банками, со сроком обращения более 90 дней.

В первую очередь санкции могут коснуться коммерческой недвижимости, так как присутствие иностранного капитала, иностранных

---

<sup>19</sup> Научно-производственное объединение (НПО) «Мостовик», входящее в число крупнейших строительных компаний России, было одним из подрядчиков олимпийских объектов в Сочи. После Олимпиады компания столкнулась с трудностями с обслуживанием кредитов и инициировала в арбитражном суде собственное банкротство, объяснив эту меру необходимостью защиты от недружественного банкротства.

В середине ноября 2014 г. гендиректору компании Олегу Шишову было предъявлено обвинение по трем статьям Уголовного кодекса: в мошенничестве в особо крупных размерах, невыплате зарплаты и уклонении от уплаты налогов в особо крупных размерах. Шишов был [помещен](#) под домашний арест.

<http://www.forbes.ru/news/279383-na-mostovike-vveli-protseduru-vneshnego-upravleniya-na-15-goda>.

инвесторов в данном сегменте всегда довольно существенное. В случае ухудшения экономической ситуации в стране, западные инвесторы не пойдут на неоправданные риски и будут уходить с российского рынка.

Как известно, для покрытия потребностей потенциальных заемщиков собственных средств банка недостаточно. Для удовлетворения кредитной потребности населения, банки, в частности российские, занимают денежные средства под относительно небольшой процент у Центрального Банка – ставку рефинансирования, а затем добавляют 4 – 10 % и выдают кредиты населению. Или же заимствуют денежные средства на длительные сроки под относительно небольшой процент у других банков, в частности европейских. Соответственно если для банков увеличится процент, то увеличится и процент по кредитам. В частности ипотечные кредиты будут выдавать под более высокий процент.

Минстрой предлагает использовать механизмы ОАО «АИЖС»<sup>20</sup> для помощи жилищному кредитованию, как социально значимому объекту, в том числе по различным программам – альтернативе ипотеке. Агентством предусмотрены четыре приоритетных направления деятельности. Первый – содействие в реализации программы «Жилье для российской семьи». Данная программа предусматривает, что стоимость квадратного метра будет ниже рыночной на 20%, но не более 30 тыс. руб. Второе направление – социально значимые категории граждан: семьи военнослужащих, молодые семьи, бюджетники. Следующая программа – строительство арендного жилья. Финансирование должно осуществляться за счет банков. Погашение кредита будет осуществляться за счет погашения арендных платежей жильцами. Четвертое направление – развитие рынка ипотечных облигаций.

Выводы после проведенного исследования можно сделать следующие.

1. В настоящее время главной задачей является выработка такой экономической политики, реализация которой привела бы к устойчивому

---

<sup>20</sup> ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию».

росту темпами, желательно опережающими среднемировые. Необходима структурная модернизация. Нужна выработка новой модели роста, предусматривающей не экстенсивное наращивание факторов производства – труда и капитала, а повышение интенсивности и эффективности их использования.

2. О том, что необходимо улучшение условий осуществления строительной деятельности красноречиво говорят те позиции мировых рейтингов, которые занимает в них Россия (табл. 1.4):

Таблица 1.4

**Анализ предпринимательского климата по рейтингу *Doing Business*<sup>21</sup>**

Позиция в рейтинге	Место России в рейтинге
<b>Получение разрешений на строительство</b>	<b>178</b>
Международная торговля	157
Подключение к системе электроснабжения	117
Защита инвесторов	115
Кредитование	109

Нужны институциональные и идеологические изменения для стимулирования конкуренции. Вместо борьбы с успешными организациями, добивающимися высокой доли на рынке благодаря эффективности своей деятельности антимонопольным органам можно было бы перенести центр своего внимания на недопустимость ограничения конкуренции административными методами и на ее поддержание.

2. На уровне строительных организаций необходим дальнейший поиск и разработка методов повышения конкурентоспособности в условиях нестабильной окружающей среды.

---

<sup>21</sup> Каждой стране присваивается соответствующая позиция в рейтинге благоприятности условий ведения бизнеса. Рейтинг имеет 189 позиций. Чем выше позиция страны в рейтинге благоприятности условий ведения бизнеса, тем благоприятнее предпринимательская среда для открытия и функционирования предприятия. Позиция каждой страны по рейтингу благоприятности условий для ведения бизнеса определяется посредством упорядочивания совокупной оценки, полученной той или иной страной по показателю удаленности от передового рубежа по десяти направлениям. Каждое из направлений состоит из нескольких показателей, имеющих равное значение для индикатора.

Систематизировать все выше изложенное можно следующим образом (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Влияние наиболее значимых факторов экономики на функционирование строительных организаций**

## **1.2. Обеспечение безопасности и качества строительной продукции – неотъемлемый фактор повышения конкурентоспособности строительной организации**

Обеспечение безопасности и качества строительной продукции является неотъемлемым фактором повышения конкурентоспособности строительной организации. При этом существенной является роль государства в регулировании строительной деятельности.

Однако за ряд последних лет наблюдается тенденция снижения роли государства в регулировании строительства.

Начало реформированию нормативно-правовой базы управления строительством было заложено еще 1 января 1991 г. путем введения в действие Закона РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности»<sup>22</sup>. В дальнейшем на основе этого документа была разработана нормативная база, в которой был прописан порядок:

- разработки, согласования и утверждения проектной документации на строительство предприятий, зданий и сооружений;
- организации и управления строительством зданий и сооружений;
- ввода объектов в эксплуатацию.

Впервые в Федеральном законе «О техническом регулировании» от 27 декабря 2003 г.<sup>23</sup> были заложены основы кардинальной реформы управления качеством в строительстве. Она базировалась на введении технических регламентов, действие которых планировалось начать в соответствии с

---

<sup>22</sup> Закон РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности» № 445-1 подписан Председателем Верховного Совета РСФСР Б. Ельциным 25 декабря 1990 года.

<sup>23</sup> Федеральный Закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 № 184-ФЗ (принят ГД ФС РФ 15.12.2002) (действующая редакция от 29.06.2015). <http://www.consultant.ru/popular/techreg/>. © КонсультантПлюс, 1992-2015. Первоначальный текст документа опубликован в изданиях «Собрание законодательства РФ», 30.12.2002, № 52 (ч. 1), ст. 5140, «Российская газета», № 245, 31.12.2002, «Парламентская газета», № 1-2, 05.01.2003.



Законом в 2010 г. Однако они не были разработаны, и их внедрение отложилось на 2015 г.

Конечно, и до введения технических регламентов в строительстве действовали и действуют различные государственные стандарты, существует множество строительных норм и правил, однако многие технические документы, не прошедшие регистрацию в Министерстве юстиции, не могут обозначить правовые последствия, которые следуют за нарушением изложенных в них правил и нормативов.

Специалисты в области технического нормирования в строительной отрасли отмечают на сегодняшний день ряд сложностей, с которыми сталкиваются организации строительной индустрии: проблемы в согласовании специальных технических условий; выдачи официальных разъяснений по применению СНиП и других нормативных документов.

Трудно найти публикацию официальной информации (если вообще возможно) по качеству проектной документации, изготовлению материалов, изделий, строительных объектов. Хотя статистика аварий на строительных объектах говорит о том, что такая информация необходима<sup>24</sup>.

Подробный анализ национальных и межгосударственных стандартов приведен в диссертации Шагиняна А. А. (таблица 1.5)<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Как правило аварийные ситуации на строительных площадках происходят в связи с несоблюдением правил техники безопасности разработанными в проекте производства работ (ППР). Зачастую [ППР](#) разрабатывается, не учитывая особенностей производства работ на данном объекте, а в состав ППР включают типовые привязки грузоподъемных механизмов без учета последовательности ведения работ на строительной площадке.

Аварийные ситуации, связанные с падением (опрокидыванием) грузоподъемной техники, связаны на 60% с нарушением порядка проведения технического обслуживания и освидетельствования грузоподъемной техники и на 40% с нарушением проектирования и выполнения оснований башенных и автомобильных кранов (фундаменты башенного крана, устройство крановых путей, установка автомобильных кранов на краю откоса траншей и котлованов).

<http://pprpro.ru/avaria.html>.

<sup>25</sup> Шагинян Артур Аргамович, дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук «Обеспечение конкурентоспособности организаций строительной индустрии на основе системы менеджмента качества», Санкт-Петербург, 2014, с. 16 – 17.

Таблица 1.5

## Национальные и межгосударственные стандарты

№ группы	Наименование группы	Число докум. в группе	Усредненное время издания, год	Усредненное отставание, годы	Среднее отклонение
1	Государственная система стандартизации (ГСС)	15	2004	4	1,32
2	Безопасность труда (ССБТ)	19	1987	21	8,34
3	Проектная документация для строительства	41	1989,2	18,8	5,69
4	Безопасность при чрезвычайных ситуациях	6	1999,2	8,8	3,56
5	Надежность в технике	12	1988,5	19,5	2,67
6	Информационные технологии	5	1990	18	0,8
7	Безопасность оборудования	9	2001,9	6,1	0,84
8	Качество, управление качеством	6	2001,5	6,5	2,33
9	Средства тревожной сигнализации и охраны	20	1998,3	9,7	3,05
10	Строительные конструкции и узлы	26	1996,8	11,2	5,44
11	Пожарная техника	5	1997	11	0
12	Конструкторская документация (ЕСКД и др.)	6	2001	7	4
13	Строительные нормы и правила	1 10	1988,1	19,9	6,9
14	Сводь правил	85	1998,4	9,6	4,61
15	Ведомственные строительные нормы	8	1989	19	2,5
16	Территориальные строительные нормы	53	1998,9	9,1	1,92
17	Ведомственные нормы	72	1999,3	8,7	2,13
18	Ведомственные правила, руководства	40	2000,9	7,1	3,09
19	Другие документы	101	2001	7	4
20	МЭК, Средства тревожной сигнализации	17	1989,9	18,1	2,12
21	МЭК. Функциональная безопасность	12	2001	7	
22	ИСО. Рабочие (потребительские) характеристики	6	2002	6	1
23	ИСО. Пожарная и тревожная сигнализация	18	2004,5	3,5	1,78
24	ИСО. Пожарная безопасность, взрывобезопасность	11	2002,2	5,8	3,19
25	ИСО. Безопасность машин и механизмов		2003,7	4,3	1,56
26	ИСО. Промышленные средства автоматизации	12	2004,3	3,7	0,96
27	ИСО/МЭК. Информационная технология	80	2006,7	1,3	0,9

Проведенный данным автором анализ показал, что отечественные нормы отстают от современных международных норм в этой области в среднем более чем на 10 лет. Для значительной части документов отставание превышает 18—20 лет. Например, среднее отставание по СНиП (группа 13, 110 документов) составляет 19,9 года, по СПДС (группа 3, 41 документ) — 18,8 года, по надежности в технике (группа 5, 12 документов) — 19,5 года, по ССБТ (группа 2, 19 документов) — 21 год.

На сегодняшний день положительным моментом является то, что работа в этом направлении возобновлена. 3 июня 2015 г. Приказом Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ № 394 утвержден порядок разработки и утверждения сводов правил и актуализации ранее утвержденных строительных норм и правил, сводов правил в сфере строительства в Министерстве строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ. Данный порядок определяет состав работ и последовательность действий структурного подразделения Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, осуществляющего функции в области технического регулирования в сфере строительства, и подведомственного Министерству Федерального автономного учреждения «Федеральный центр нормирования, стандартизации и технической оценки соответствия в строительстве» (ФАУ «ФЦС»), по осуществлению разработки проектов сводов правил и проектов актуализации и изменений ранее утвержденных строительных норм и правил и сводов правил. В данном порядке составлен план сбора данных, порядок разработки внесения изменений и учет пожеланий региональных органов. Однако, на сегодняшний день, это представляется только началом пути в данном направлении, а строительным организациям, в настоящий момент, необходимо самим позаботиться о том уровне безопасности и качества строительства, которой может быть достигнут собственными силами.

1) Первым аспектом рассматриваемой проблемы, на наш взгляд, является **качество продукции**.

Ключевым вопросом для любого экономиста является набор показателей, с помощью которых мы можем оценить качество нашей продукции. Их содержание, как правило, должно отвечать на следующие вопросы:

- качественную ли продукцию мы производим?
- соответствует ли наша продукция техническим условиям для передачи нашему клиенту?
- наши усовершенствования с первого раза вносят улучшения в качество нашей продукции?
- сколько ошибок мы совершаем?

Это вопросы стандартного менеджмента качества. В цели нашего исследования входят вопросы поиска тех узких мест в строительном производстве, устранение которых с помощью бенчмаркинга – постоянного улучшения своей деятельности за счет внедрения лучших бизнес-практик – позволит выйти на новый уровень качества строительной продукции и повысить конкурентоспособность строительной организации.

### **1.1) Переход к автоматизации строительного производства и высвобождение трудовых ресурсов.**

Этот вопрос актуален для мелкосерийного производства строительной продукции. Как правило, это производство строительных материалов и изделий и формат малого и среднего строительного бизнеса. Достаточно сложно, но вполне достижимо в условиях расширенной автоматизации производства наладить работу производственных мощностей в непрерывном автоматическом режиме. Кроме этого, независимо от типа оборудования, можно попробовать наладить безмониторинговый режим различных единиц оборудования. В тех подразделениях, которые непосредственно не связаны со строительным производством, контроль менеджеров над правильностью

выполнения сотрудников своих обязанностей также может быть сокращен за счет внедрения соответствующих процедур, предусматривающих четкое распределение обязанностей.

### **1.2) Совершенствование технического обслуживания оборудования.**

Общеизвестно, что станки и оборудование не должны работать на износ – на полную мощность. Однако производственные графики, зачастую, подстраиваются под программу выполнения плана производства, и станки ломаются, оборудование выходит из строя, и план не выполняется. Необходимо создание комплексной системы эксплуатации и обслуживания оборудования, внедрение которой позволит сократить внутрисменные и целодневные простои оборудования, брак продукции, повысить производительность основных производственных фондов.

### **1.3) Контроль и обеспечение качества.**

Речь идет не о бесконечных инспекциях, а об основном принципе внедрения современной системы менеджмента качества – выявляя несоответствие – помощи создать условия для улучшения. Речь идет о создании условий как со стороны человеческих ресурсов для предотвращения брака, так и со стороны технического обеспечения контроля брака для высвобождения имеющихся трудовых ресурсов. В системе бенчмаркинга существует такой термин: «*Poka-Yoke*» (устройства защиты от случайных ошибок), считается, что их повсеместное внедрение – систем предварительной автоматизации – снижает коэффициент сбоев в работе автоматической линии до 0,1%<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> **Пока-ёкэ (Poka-yoke)** — «дуракоустойчивость»; специальное устройство или метод, благодаря которому дефекты просто не образуются. Один из примеров работы пока-ёкэ при принятии заказа выглядит так. Поступающие заказы наносятся на специальный график, где уже указаны типичные колебания в уровне заказов, составленные на основании прошлого опыта. Если какой-то новый заказ выходит за привычные рамки, это может свидетельствовать об ошибках в его оформлении. Пример пока-ёкэ в производстве — это фотоэлементы, установленные над ящичками с деталями,

#### **1.4) Взаимодействие с поставщиками.**

Далеко не всегда строительная компания может осуществлять весь цикл строительного производства – от поставки ресурсов до реализации готовой строительной продукции.

Возможны два случая. В первом строительная компания имеет дело с внешними поставщиками. Рыночная власть поставщика на строительном рынке достаточно сильна. Несмотря на большое количество поставщиков строительных материалов и полуфабрикатов, разница в цене, как правило, определяет и разницу в качестве поставляемой ими продукции. Выстроить отношения с поставщиками становится важной задачей в целях сохранения качества своей продукции и сохранения приемлемого уровня себестоимости продукции.

Второй случай – если внешних поставщиков нет. Тогда речь идет о поддержке сбытовых подразделений компании, разработке мероприятий по повышению их квалификации и стимулированию их работы.

#### **1.5) Взаимозаменяемость работников.**

Речь идет скорее о рабочих специальностях, близких друг другу. Простой оборудования недопустимы из-за нехватки одного оператора. Повышение квалификации и переподготовка рабочих кадров является актуальной задачей для всей строительной отрасли России, актуальна она и для каждой строительной организации для быстрого реагирования на изменения производственной программы в связи с изменением спроса на изготавливаемую продукцию.

2) Вторым аспектом рассматриваемой проблемы – самостоятельного обеспечения строительными организациями определенного уровня

---

помогающие рабочему не забыть прикрутить к изделию нужную деталь. Если случается так, что рабочий не пересек рукой световой луч (а значит не взял нужную деталь), конвейер останавливается. Другое название пока-ёкэ — это бака-ёкэ (baka-yoke).

безопасности и качества строительной продукции, – на наш взгляд, является **срок выполнения заказа**.

С позиции экономических показателей необходимо говорить о темпе строительного бизнеса – его результате на выходе – насколько быстро может быть возведен объект, изготовлена строительная продукция с сохранением надлежащих требований к ее безопасности и качеству?

### **2.1) Быстрая перенастройка оборудования.**

Кроме того, что рост производительности оборудования является постоянной задачей менеджера, улучшающего производство, в любой момент времени может встать задача его перенастройки в соответствии с изменениями требований потребителей к выпускаемой продукции, внедрением новшеств и усовершенствований в технологический процесс. Чем короче время перенастройки оборудования к новым требованиям, тем меньше время его простоев и, соответственно, выше выработка по требованиям новой производственной программы. При этом повышение квалификации сотрудников и создание такой системы документации, при которой доступ к получению информации по перенастройке является быстрым и доступным, позволяет снизить время и издержки переналадки оборудования.

### **2.2) Сокращение незавершенного производства.**

Накопление незавершенной продукции (НЗП) образуется в цехах и на складах организации в процессе переработки сырья в готовую продукцию<sup>27</sup>.

В процессе переработки сырья и материалов в готовые продукты в заводских цехах и на складах накапливается много незавершенной продукции.

---

<sup>27</sup> По бухгалтерскому учету: «Продукция (работы), не прошедшая всех стадий (фаз, переделов), предусмотренных технологическим процессом, а также изделия неукomплектованные, не прошедшие испытания и технической приемки, относятся к незавершенному производству».

В строительстве же в процессе учета к НЗП относят те затраты подрядчика, которые он несет по незаконченным работам (по объектам, являющимся объектами учета затрат).

НЗП включает затраты на производство строительных работ, которые выполняются собственными силами, и стоимость работ субподрядных организаций, принятых и оплаченных генеральными подрядчиками за период с начала исполнения договора на строительство.

Внимание, которое уделяется НЗП в рамках настоящего исследования, обусловлено тем, что оно непосредственно связано с продолжительностью производственного цикла. Считается, что, если уменьшить долю НЗП вдвое, то, соответственно, и длительность производственного цикла можно сократить в два раза.

Это имеет смысл, когда организация работает с часто сменяющимися друг друга заказами, тогда сокращение продолжительности производственного цикла становится ключевым фактором при необходимости выполнения работ в кратчайшие сроки.

### **2.3) Планирование производства.**

В цели эффективного планирования производства входит устранение внутрисменных и целодневных простоев, точное выполнение графика производства работ, полное и своевременное выполнения условий договоров.

Требования заказчика на сегодняшний день претерпевают изменения: растет уровень спецификации, жестче становятся требования к соблюдению сроков выполнения договоров и т. п.

Поэтому добиться эффективного управления можно только при выявлении резервов во всех сферах деятельности организации: трудовых ресурсах (потери рабочего времени, соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых работ и т. п.), основных фондах (сокращение простоев оборудования, увеличение отдачи основных производственных



фондов и т. п.), материальных ресурсах (оптимизация норм расхода материалов, сокращение отходов и т. п.).

#### **2.4) Координация между организационно-технологическими участками.**

Данная проблема больше характерна для промышленного производства строительных материалов, чем производства строительно-монтажных работ, так как охватывает аспекты широкой номенклатуры мелкосерийного производства.

Речь идет об организационных барьерах между различными отделами и подразделениями, что приводит к росту себестоимости и увеличению длительности производственно-технологических циклов. Происходить это может потому, что при прохождении материальных и информационных потоков через различные подразделения могут возникать различные проблемы. Поэтому необходима координация таких потоков между организационно-технологическими участками и создание видимых и очевидных взаимосвязей между процессами.

3) Третьим аспектом рассматриваемой проблемы – самостоятельного обеспечения строительными организациями определенного уровня безопасности и качества строительной продукции, – на наш взгляд, является **себестоимость продукции.**

Поиск резервов снижения себестоимости строительной продукции является первоочередной задачей в нахождении возможностей повышения прибыли и рентабельности организации. В задачи настоящего исследования входит рассмотрение возможности управления себестоимостью в целях повышения безопасности и качества строительства.

#### **3.1) Устранение непроизводительных затрат и потерь<sup>28</sup>.**

---

<sup>28</sup> Расходы, вызванные бесхозяйственностью и нераспорядительностью, являются результатом недостаточно четкой работы. Непроизводительные затраты и потери (Н. з. и п.) не планируются, и их сумма всегда является перерасходом против плановой себестоимости. Ликвидация Н. з. и п. – важный фактор снижения себестоимости. К ним

Непроизводительные затраты и потери возникают как следствие нарушений в хозяйственном механизме организации:

- *внутрихозяйственные* – возникают при недостаточно эффективной организации производства, ведущей к снижению качества выпуска продукции, плохом материально-техническом обеспечении производственного процесса и т. п.;

- *внешние* – возникают при противоправных действиях контрагентов (поставщиков, смежных, сбытовых и транспортных организаций и др.), которые проявляются в ненадлежащем исполнении или неисполнении взятых на себя договорных обязательств, и отражаются на материально-техническом обеспечении организации или сбыту готовой продукции и ее качестве.

Учет информации о непроизводительных потерях необходим для:

- прогнозирования, ретроспективного и перспективного анализа изменения затрат на производство;

- планирования затрат на повышение качества продукции, в том числе и с использованием новых технологий;

- выявления резервов снижения себестоимости продукции;

- выявление отклонений между плановым и фактическим уровнями издержек;

- выявление резервов снижения затрат;

- разработка мероприятий по результатам проведенного анализа для принятия соответствующих управленческих решений по повышению безопасности и качества строительного производства.<sup>29</sup>

Кроме этого, необходимо уделять внимание анализу и других видов непроизводительных потерь.

---

относятся: штрафы за нарушение условий перевозок, пени, штрафы, неустойка за несвоевременную оплату счетов поставщиков; недостачи и потери от порчи материальных ценностей.

[<http://www.lexikon.ru/dict/buh/index.html>]

<sup>29</sup> Ветрова Т. Учет и документальное оформление потерь от брака / Т. Ветрова // Главный бухгалтер. — 2010. — № 2. — С. 47–51.

Например, брак снижает качество и уменьшает выпуск годной продукции, возникают затраты на исправление брака (время, заработная плата рабочих, материальные расходы), что в целом снижает эффективность работы организации.

Также простое оборудования влечет за собой возникновение дополнительных затрат – сырья, материалов, заработной платы и т. п. – ведут к снижению себестоимости и уменьшению прибыли организации.

Существует ряд непроизводительных потерь, которые напрямую не влияют на безопасность и качество строительства, но влияют на себестоимость и финансовые результаты.

Могут возникнуть потери от порчи недостачи товарно-материальных ценностей, которые подлежат возмещению в соответствии с действующим законодательством виновными материально-ответственными и должностными лицами. В случае их отсутствия потери от порчи материальных ценностей относятся к непроизводительным расходам<sup>30</sup>.

Также могут возникнуть другие непроизводительные расходы: пособия в результате потери трудоспособности из-за производственных травм, выплачиваемые на основании судебных решений; выплаты работникам, высвобождаемым в связи с сокращением работников, реорганизацией или ликвидацией организации.

Существуют, так называемые, внереализационные потери, возникающие как непредвиденные потери от операций, не связанных с производством и реализацией продукции (работ, услуг): не компенсируемые виновниками потери от простоев по внешним причинам; потери от стихийных бедствий; убытки от списания дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, и т. п.

---

<sup>30</sup> Методические рекомендации по планированию и учету затрат на производство строительно-монтажных работ, утвержденными приказом Минстройархитектуры РФ от 11.01.2000, № 3.

Штрафы, пени, неустойки могут возникнуть как непроизводительные расходы за невыполнение обязательств по поставкам; несвоевременную оплату поставленной продукции и другим нарушениям условий заключенных договоров.

### 3.2) Внедрение собственных рационализаторских идей.

Во многих современных компаниях внедряется «система непрерывных улучшений». Суть ее заключается в постоянном вовлечении сотрудников в совершенствование производственного процесса, выявление потерь рабочего времени, материальных и финансовых ресурсов, улучшение качества и повышение безопасности. Возможность каждого сотрудника влиять на производственные и бизнес-процессы компании является залогом повышения эффективности бизнеса. А менеджмент компании обязан создавать условия для облегчения работы над проектами.

### 3.3) Проведение функционально-стоимостного анализа (ФСА)<sup>31</sup>.

Американская статистика приводит следующие данные: на каждый 1\$, вложенный в ФСА, можно получить от 7 до 20 \$ экономии за счет того, что уменьшится себестоимость продукции<sup>32</sup>.

К основным постулатам, лежащим в основе ФСА можно отнести:

- 1) существуют излишние затраты, которые могут служить резервом снижения себестоимости продукции;
- 2) к возникновению излишних затрат предпосылкой являются несовершенные концепции конструкции изделий, ошибочные решения их

---

<sup>31</sup> **Функционально-стоимостный анализ** (функционально-стоимостной анализ, ФСА) – метод системного исследования функций объекта с целью поиска баланса между себестоимостью и полезностью. Начало методу положили наработки советского инженера Ю. М. Соболева (поэлементный экономический анализ, ПЭА) и американца Л. Д. Майлса (англ.) (value analysis / value engineering, VA/VE). Термин «функционально-стоимостной анализ» введен в 1970 году Е. А. Грампом.

<http://www.metodolog.ru/00940/00940.html>.

<sup>32</sup> Шарипов Р. Х. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Краткая информация для руководителей производственных предприятий.

<http://www.metodolog.ru/00940/00940.html>

технологической реализации, неправильный подбор используемых материалов;

3) в качестве объекта ФСА могут выступать продукт, технология, производственные, организационные и информационные структуры и т. п.;

4) в качестве предмета рассмотрения ФСА выступают функции, выполняемые рассматриваемым объектом;

5) достижение функциональности объекта является основной задачей ФСА, которая должна быть достигнута минимальными затратами.

Такой комплексный подход к улучшениям в масштабе всей компании приносит больше пользы в плане снижения себестоимости и улучшения качества.

#### **3.4) Повышение производительности труда.**

Проблема роста производительности труда в любой отрасли в России на сегодняшний день стоит необыкновенно остро. Очевидным является тот факт, что для устойчивого экономического роста каждой страны необходима стабильно высокая и постоянно растущая производительность труда. За последние десять лет производительность труда в нашей стране увеличилась в 1,7 раза. Вместе с тем этот показатель на фоне развитых экономик крайне низок. Так, по сравнению с США он составляет: в сталелитейной промышленности – 33%, в розничной торговле – 31%, в банковском бизнесе – 23%, в жилищном строительстве – 21%, в электроэнергетике – 15%. Из доклада по России на Всемирном экономическом форуме Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), куда входят 34 наиболее экономически развитых страны, в т. ч. США и Япония, в июне 2011 г., следует, что доля ВВП на душу населения в нашей стране составляет \$18 тыс. в год, а в среднем по ОЭСР – \$35 тыс. При условии, что в развитых странах соотношение пожилых в сторону уменьшения и молодежи в сторону увеличения стало бы, как в России, то средний житель ОЭСР увеличил бы свое благосостояние на 7%, а при снижении уровня безработицы до российского – еще на 2%, а при условии

увеличения времени работы как в России – доля ВВП на душу населения стран ОЭСР увеличилась бы на 16%. Однако если бы в этих странах производительность труда стала такой, как в России, то средний житель западных стран обеднел бы на 72%. Увеличение же уровня производительности труда в России до уровня ОЭСР позволило бы России существенно обогнать страны Запада по уровню жизни<sup>33</sup>.

В строительной организации должны осуществляться мероприятия по повышению производительности. Однако без признания заслуг сотрудников, как индивидуальных, так и коллективных, сложно стимулировать их к работе.

### **3.5) Энерго- и ресурсосбережение.**

Сегодня остро стоит проблема снижения энергозатрат в производстве строительных материалов и изделий, сокращения затрат при возведении и эксплуатации зданий и сооружений, уменьшения материалоемкости строительства. Решение этой проблемы связано с внедрением передовых энерго и ресурсосберегающих строительных материалов и конструкций. Для этого нужны новые подходы, модернизация средств строительного производства. Как и любая инновационная деятельность, разработка новых строительных изделий сопряжена с привлечением более передовых технологий, адаптацией уже действующих технологических линий и оборудования, которые применяются в других отраслях для применения в строительной деятельности.

К сожалению, порой нелегко объяснить людям, что рациональное использование энергии зависит от соблюдения очень простых правил: экономия энергии и материалов.

4) Четвертым аспектом рассматриваемой проблемы – самостоятельного обеспечения строительными организациями

---

<sup>33</sup> Панибратов Ю. П. Проблемы инвестиционно-строительного комплекса. По материалам межвузовских и международных конференций, проводимых СПбГАСУ.

определенного уровня безопасности и качества строительной продукции, – на наш взгляд, является **развитие организационной культуры**.

#### **4.1) Охрана труда, здоровья и окружающей среды.**

Проблема безопасности является одной из главных в строительстве. Оцениваться она может различными показателями: количеством случаев производственного травматизма и / или количеством аварийных ситуаций. Косвенно эти показатели могут служить и для оценки уровня охраны окружающей среды.

Для оценки морально-психологического состояния персонала можно воспользоваться показателями посещаемости и / или количеством предложений по усовершенствованию производства. Для сотрудника это будет показателем его мотивации.

#### **4.2) Организация эффективного рабочего места.**

Признание человеческого фактора в качестве базы роста эффективности и конкурентоспособности лежит в основе большинства современных концепций управления.

Вовлечение потенциала всех сотрудников в процесс развития организации становится важным условием такого роста. Для этого необходимо выявление и использование внутрихозяйственных резервов на каждом рабочем месте.

Проблемой поиска внутренних резервов и раскрытия потенциала работника выступает выявление основных факторов, которые влияют на производительность труда работников и на эффективность рабочих мест. На основе выявления этих факторов и выработки после этого соответствующих мероприятий становится возможным осуществление производственной функции работника, становится возможной реализация его интереса, ответственности, проявление квалификации и полномочий, что в совокупности составляет основу достижения необходимого уровня эффективности производственных результатов.

#### **4.3) Совершенствование управления – создание обратной связи.**

Несмотря на то, что, как правило, действия сотрудников компании подчинены какой-то общей цели, в данном случае повышение безопасности и качества, бывает трудно добиться организации сотрудничества на всех уровнях для ее достижения. Это происходит в тех случаях, когда принятые на высшем уровне управления решения «спускаются» вниз для обязательного исполнения без учета мнения рядовых сотрудников.

Возможны ситуации, когда достижение целей одними работниками мешает достижению целей другими. Необходимо создание обратной связи между сотрудниками и руководством для сотрудничества в достижении общей цели.

Это дает свои преимущества: реализуется принцип внутрифирменной открытости; координация целей; согласовываются способы их достижения.

#### **4.4) Повышение самостоятельности малых подразделений.**

Если удалось реализовать согласованность целей на всех уровнях управления, то дальнейшим действием должна стать активизация самостоятельности малых подразделений: командной работы в малых группах. В ее основе лежит опыт и совместные усилия всех членов команды. Для ее успеха необходима поддержка и стимулирование со стороны руководителей более высокого уровня.

В основе лежит оценка достижения целей по факту выхода на определенный уровень управления. Поставленные задачи согласуются с целями руководства, и работа команд в малых подразделениях получает его реальную поддержку. Это способствует увеличению рационализаторских предложений.

#### **4.5) Разработка регламента труда и отдыха.**

Развитие корпоративной культуры подразумевает мотивированность руководства, среднего управленческого персонала и рядовых работников. Разработка регламента труда и отдыха способствует повышению



производительности производственной системы и давно стала признаком хорошего тона в компаниях, заботящихся о своих сотрудниках.

5) Пятым аспектом рассматриваемой проблемы – самостоятельного обеспечения строительными организациями определенного уровня безопасности и качества строительной продукции, – на наш взгляд, является **внедрение достижений научно-технического прогресса (НТП).**

Оценить данный показатель можно по уровню развития и внедрения в производство различных новшеств, например технологий, разработанных в организации на основе многолетнего опыта разработки «ноу-хау», патентов, передовых технологий, применяемых в строительной отрасли.

#### **5.1) Использование информационных технологий.**

Сегодня на рынке информационных технологий представлены различные продукты, которые могут включать в себя системы бюджетного и проектного управления, управленческого, бухгалтерского и налогового учетов. Они ориентированы как на решение задач, общих для всех организаций: управленческий, бухгалтерский и налоговый учет, так и на решение специфических задач строительной отрасли: планирование, бюджетирование и оперативное управление проектами; ведение проектно-сметной, конструкторской исполнительной и рабочей документации, управление продажами и т. п.

Для решения задачи повышения качества управления важным является возможность адаптации комплексных ИТ-решений по автоматизации строительных производства и управления к любому сочетанию выше обозначенных функций, и автоматизировать только необходимые области с помощью соответствующих модулей.

#### **5.2) Обеспечение преемственности опыта и технологий.**

Покупка и установка нового оборудования не является еще залогом успеха. Необходимо создать условия и обеспечить его эффективное использование в короткие сроки для того, чтобы быстро добиться

необходимого конкурентного преимущества. Исходя из этого, повышается роль общественно-организационных отношений. Их развитие в этом ключе позволит создать систему преемственности, которая обеспечит обучение за счет прошлого опыта<sup>34</sup> и преемственность технологий в будущем.

Обобщить вышесказанное можно следующим образом, и представить результат, обладающий, по мнению автора, **научной новизной**.

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. 1.6). 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) (рис. 1.7). 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 (табл. 1.6).

---

<sup>34</sup> Иллюстрацией может служить термин «Кривая опыта» (Experience curve), примененный в 1966 г. компанией [Boston Consulting Group](#). В основе кривой опыта лежит идея, заключающаяся в том, что в компаниях проходит процесс обучения, в ходе которого по мере роста производства понижаются затраты на единицу выпускаемой продукции. Происходят следующие процессы: при многократном выполнении повторяющихся задач затраты снижаются, поскольку сотрудники приобретают навыки выполнения этих задач; менеджеры находят более экономичные способы выполнения работ, а это позволяет сократить затраты; автоматизируются процессы и т. д.



**Рис. 1.6. Наиболее значимые факторы, влияющие на деятельность организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере строительства**



**Рис. 1.7. Направления поиска хозяйственных резервов – возможностей повышения безопасности и качества строительной продукции и эффективности деятельности строительной организации**

Таблица 1.6

**Резервы повышения конкурентоспособности организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере строительства**

Для производителей строительных материалов и оборудования	Для организаций, осуществляющих строительство
<b>1. Качество продукции</b>	
<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	
<b>2. Срок выполнения заказа</b>	
<i>Быстрая перенастройка оборудования:</i> разработка линий по выпуску комплектующих 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
<b>3. Себестоимость продукции</b>	
<i>Внедрение собственных рационализаторских идей:</i> внедрение «системы непрерывных улучшений» – постоянное вовлечение сотрудников в совершенствование производственного процесса, выявление потерь рабочего	<i>Устранение непроизводительных затрат и потерь:</i> оптимизация учета непроизводительных расходов и потерь (внедрение, совершенствование); внедрение более прогрессивных систем оплаты и премирования; повышение

времени, материальных и финансовых ресурсов, улучшение качества и повышение безопасности	организационно-технического уровня производства
--	---

Продолжение таблицы 1.6

<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	
<b>4. Развитие организационной культуры</b>	
<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 двунаправленных вертикальных управленческих коммуникаций ( <i>top-down &amp; 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	
<b>5. Внедрение достижений научно-технического прогресса (НТП)</b>	
<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	

### **1.3. Деловая репутация как фактор повышения конкурентоспособности строительных организаций**

Сегодня успешность строительной организации зависит не только от того, насколько эффективна ее производственно-хозяйственная деятельность, но и от того, как складывается и сохраняется ее деловая репутация. Организации, экономическая деятельность которых принадлежит к одному виду, конкурируя друг с другом, используют схожие виды ресурсов, однако показывают разные экономические и финансовые результаты, на формирование которых влияет, в том числе и деловая репутация организации.

Кроме этого, многие строительные организации малого и среднего бизнеса работают по предварительной оплате строительных услуг, соответственно в конкурентной борьбе преуспевают те, у которых кредит доверия потребителей выше. Очевидно, что формированию доверительных отношений с потребителями и их поддержанию служит наличие положительной репутации строительной организации.

Поэтому, на наш взгляд, необходимо изучение особенностей формирования конкурентоспособности и деловой репутации строительных организаций и выработки на этой основе комплексных мероприятий по повышению эффективности ее деятельности.

Исследования по оценке конкурентоспособности организаций и их продукции проводятся достаточно давно, и привести в одной работе всех авторов и все предлагаемые ими методики, практически невозможно. Поэтому в целях настоящего исследования можно рассмотреть несколько наиболее широко известных из них, которые бы включали наибольшее количество показателей для оценки.

1) **SWOT-анализ.** Известный и проверенный метод определения сильных и слабых сторон организации. При этом выявляются возможности

организации для успеха в конкурентной борьбе и угрозы, которые могут привести ее к поражению в ней. Отображается это в так называемом контрольном листе SWOT-анализа (таблица 1.7).

Таблица 1.7

**Контрольный лист SWOT-анализа**

№	Показатель	1	2	3	4	5
1	Финансы					
2	Производство					
3	Организация и управление					
4	Маркетинг					
5	Кадровый состав					
6	Технология					

В графе «Показатель» перечисляются возможные показатели, характеризующие каждый и обозначенных 6-и блоков («Финансы», «Производство» и т. д.). В графах 1 – 5 оценивается место организации на рынке или соответствующем сегменте по принципу убывания конкурентоспособности. Если в графе 1 отметку получает организация, конкурентное положение которой можно оценить как «Лучшее в отрасли. Лидер отрасли», то в графе 5 отметка будет стоять «Положение тревожное. Ситуация кризисная».

Данный метод не предполагает формирование интегрального показателя конкурентоспособности, что затрудняет сравнение общей конкурентоспособности организации с конкурентами. Преимуществом, на наш взгляд, является удобство метода для внутреннего анализа: при достаточно широком наборе показателей он помогает увидеть «узкие места» и, соответственно, выявить скрытые резервы повышения эффективности деятельности.

**2) Оценка конкурентоспособности на базе «4Р».** Данный метод предполагает сравнение организаций конкурентов по четырем факторам:



продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта (Product, Price, Place, Promotion – 4P), которые детализируются и уточняются соответствующими показателями. Все факторы могут оцениваться по пятибалльной шкале (таблица 1.8).

Таблица 1.8

**Лист оценки конкурентоспособности по методу «4P»**

№	Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
			A	B	...
1	Продукт (Product)				
2	Цена (Price)				
3	Регион и каналы сбыта (Place)				
4	Продвижение на рынке (Promotion)				

К недостаткам данного метода можно отнести применение метода экспертных оценок, поскольку не всегда, на наш взгляд, усреднение субъективных мнений дает объективный результат.

**3) Оценка конкурентоспособности фирмы Ж. Ж. Ламбена.**

В основе данного метода также лежит сравнение организаций-конкурентов по 6-и критериям и по 5-и балльной шкале (таблица 1.9).

Таблица 1.9

**Индикаторы оценки конкурентоспособности организации**

№	Критерии оценки	Диапазон оценок		
		Низкая (1 – 2 балла)	Средняя (3 – 4 балла)	Высокая (5 баллов)
1	Относительная доля рынка			
2	Отличительные свойства товара			
3	Издержки			
4	Степень освоения технологии			
5	Каналы товародвижения			
6	Имидж			

Алгоритм оценки конкурентоспособности по данному методу заключается в следующем:

- определяется сумма баллов по каждому конкуренту;
- выявляется организация-лидер, у которой максимальное количество баллов, ей присваивается значение коэффициента конкурентоспособности 1;
- вычисляется коэффициент конкурентоспособности для каждой организации-конкурента путем деления ее суммы баллов на сумму баллов лидера;
- конкурирующие организации ранжируются в соответствии со значением коэффициента конкурентоспособности.

Метод дает представление о рыночных позициях организаций конкурентов, однако, могут возникнуть сложности со сбором достоверной информации о них.

#### **4) Методики рейтинговой оценки конкурентоспособности организации.**

Методик рейтинговой оценки конкурентоспособности организаций существует много и, как правило, различные методики содержат расхождения в составе используемых показателей, предлагаемых различными авторами, а суть метода остается постоянной:

- собирается информация по всем анализируемым организациям;
- собранная информация вносится в таблицу (матрицу  $n \times m$ ), где по горизонтали откладываются значения интересующих показателей, а по горизонтали – интересующие организации (таблица 1.10);
- выбирается организация – лучшая в отрасли, и значения показателей организаций конкурентов в отрасли соотносятся со значениями ее показателей по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}}, \quad (1.1)$$

где  $x_{ij}$  – относительное значение  $i$ -ого показателя  $j$ -ой организации;  
 $a_{ij}$  – абсолютное значение  $i$ -ого показателя  $j$ -ой организации;  
 $a_{ij\max}$  – абсолютное значение  $i$ -ого показателя  $j$ -ой организации, которая выбрана организацией-эталонном с лучшими показателями;

- для каждой организации определяется рейтинговая оценка

конкурентоспособности на конец отчетного периода по формуле:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n}, \quad (1.2)$$

где  $R_j$  – рейтинговая оценка  $j$ -ой организации;  
 $X_j$  – относительные значения рассматриваемой организации.

Таблица 1.10

**Рейтинговая оценка конкурентоспособности организаций**

	Показатели оценки конкурентоспособности организаций					
	1	2	...	$i$	...	$n$
Организации-конкуренты						
Организация 1						
Организация 2						
...						
Организация $j$						
...						
Организация $m$						

- организации ранжируются по мере убывания рейтинговой оценки.

Преимуществом метода является возможность включения в состав показателей показатели, оценивающие нематериальные активы, не достатком, как и у других методов, сложности в получении достоверной информации по организациям-конкурентам.

**5) Методики оценки конкурентоспособности, основанные на комплексном исследовании внутренней среды организации.**

В данном направлении исследования конкурентоспособности организаций предусмотрено два направления:

- определение состава факторов внутренней среды организации и их влияния на качество и эффективность ее функционирования;
- в каждой из функционирующих областей выявление слабых и сильных сторон.

Первое направление подробно реализовано в предыдущем параграфе – выявлены направления поиска резервов повышения конкурентоспособности строительной организации на основе повышения безопасности и качества строительства.

В каждом конкретном случае оно может быть дополнено внутренним финансовым анализом – выявлением резервов для дальнейшего развития на основе исследования показателей прибыльности хозяйственной деятельности, эффективности управления, деловой активности, финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности.

Второе направление подробно было представлено при рассмотрении SWOT-анализа. При исследовании конкурентоспособности могут быть проанализированы все подсистемы организации, отдельные их элементы и т. п. Главным является принцип сопоставимости анализа производственно-хозяйственной деятельности организации – с показателями организации-конкурента должно совпадать выражение показателей, временной период расчета, условия хозяйствования, методика исчисления.

#### **б) Методики позиционирования сильных и слабых сторон конкурентного потенциала организации.**

По сути, данные методики близки по содержанию к методикам рейтинговой оценки организаций. Только при составлении оценочных таблиц по вертикали располагаются показатели оценки конкурентоспособности, их количественное выражение и важность (относительная значимость), а по горизонтали – организации-конкуренты и их характеристики (таблица 1.11).

Просуммировав произведения количественных значений исследуемых показателей ( $E_i$ ) на их важность ( $a_i$ ) получают значение интегрального

показателя конкурентной силы ( $K$ ) анализируемой организации и аналогичные значения интегральных показателей конкурентной силы организаций-конкурентов ( $K_j$ ). После этого возможно сравнение конкурентной силы, конкурентной позиции организации в отрасли и т. п.

Таблица 1.11

**Оценка конкурентоспособности организаций  
на основе сравнения значений наиболее значимых показателей**

Показатель оценки конкурентоспо- сности	Количественное значение показателя анализируемой организации, $E_i$	Относительная значимость (важность) показателя, $a_i$	Характеристики $j$ -ой организации-конкурента				
			1	...	$j$	...	$m$
1							
...							
$i$							
...							
$n$							
	$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i,$				$K_j$		

Преимуществом данных методик является использование всевозможных показателей в целях каждого конкретного исследования, недостатком – использование, как и в некоторых предыдущих случаях, метода экспертных оценок при определении значимости показателей.

7) **Матричные методики оценки конкурентоспособности организации.** В основе данных методик лежит идея, заложенная Бостонской консалтинговой группой, заключающаяся в сопоставлении скорости рынка и рыночной доли, так называемая матрица БКГ<sup>35</sup>, являющаяся инструментом

<sup>35</sup> **Матрица БКГ** (англ. *BCG matrix*) — инструмент для стратегического анализа и планирования в [маркетинге](#). Создана основателем [Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном](#) для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

для анализа стратегических хозяйственных единиц и портфеля проектов. При наличии достоверной информации такие методы могут быть весьма эффективными. Недостаток заключается в полном отсутствии информации о внутренних причинах происходящего.

**8) Методы оценки конкурентоспособности, основанные на теории эффективной конкуренции.** Применение данных методов схоже с методами, основанными на исследовании внутренней среды организации. Используемые показатели разбиваются на 4 группы: характеризующие эффективность управления производством, оборотными средствами, сбытом и продвижением товара на рынке, конкурентоспособностью товара. Идея заключается в эффективности использования всех имеющихся ресурсов для повышения своей конкурентоспособности. Такие методы могут служить хорошим инструментом оперативного реагирования на изменения хозяйственных показателей, но не дают представления об отношении потребителей к продукции организации.

Отношение потребителей, как к продукции организации, так и к самой организации, может быть выражено понятием репутации.

Деловая репутация сегодня становится одним из основных активов организации и одним из основных факторов конкурентоспособности.

Как было показано выше, оценить конкурентоспособность организации достаточно сложно, существует множество методик и широкий вариативный набор показателей для оценки. Существуют также и методики оценки деловой репутации компании. Предлагается сравнить структурные характеристики элементов деловой репутации и конкурентоспособности для

---

Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: [жизненный цикл товара](#) и [эффекта масштаба производства](#) или кривой обучения.

На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

того, чтобы обоснованно сформированную оценку деловой репутации можно было использовать при оценке конкурентоспособности компании.

Необходимость оценки деловой репутации компании возникает, как правило, при процессах слияний и поглощений. В России принят термин «деловая репутация», в международной практике принят термин «гудвилл» (goodwill).

Говорить о появлении деловой репутации можно, когда качество товаров и услуг компании находится на высоком уровне, команда менеджмента обладает профессионализмом, хорошие кредитные показатели, постоянная база, как поставщиков, так и клиентов, развитая корпоративная культура и т.п.

Тогда становится очевидным, что стоимость организации как единого имущественного комплекса не тождественна учетной стоимости его активов. Между ними появляется разница, называемая гудвилл.

Также гудвиллом называют будущие экономические выгоды от использования активов, идентифицировать которые индивидуально невозможно, как и невозможно признать по отдельности.

В соответствии со стандартом МСФО<sup>36</sup> 3 «Объединение бизнеса» гудвилл не подлежит амортизации, а подлежит периодической переоценке на предмет обесценивания.

При отражении в финансовой отчетности сделок по слиянию и поглощению в западном бухгалтерском учете применяется метод покупки (Purchase Method). При оценке гудвилла в случае 100%-ой покупки компании сложностей возникает меньше, чем при частичной покупке. Проблемными являются вопросы надежного измерения справедливой стоимости покупки

---

<sup>36</sup> **Международные стандарты финансовой отчетности** (МСФО; IFRS [англ. International Financial Reporting Standards](#)) — набор документов (стандартов и интерпретаций), регламентирующих правила составления [финансовой отчетности](#), необходимой внешним пользователям для принятия ими экономических решений в отношении предприятия.

менее 100% компании и распределения гудвилла между контролирующей компанией и миноритарными акционерами.

Так как в цели настоящего исследования не входит проблематика оценки деловой репутации с позиций бухгалтерского учета, то представляется целесообразным исследовать проблему ее оценки с помощью возможных экономических показателей.

В Законе о контрактной системе (законе о госзакупках)<sup>37</sup> говорится о том, что Правительством РФ к участникам закупок отдельных видов товаров, работ, услуг может предъявлять дополнительные требования к наличию опыта работы, связанного с предметом контракта, и деловой репутации<sup>38</sup>.

С одной стороны для строительной отрасли данное условие можно считать необходимым, так как специфика строительной деятельности заключается в том, что часто оценить результат в полной мере можно будет только через несколько лет, например, при заключении контракта на сооружение объекта капитального строительства. В этой связи наличие положительной деловой репутации у строительной компании является необходимым условием.

С другой стороны Закон не содержит разъяснений: по каким критериям будет оцениваться репутация, какими документами подтверждаться, кто будет оценивать, на каком основании и т. п.

Создать для строительной отрасли отдельный закон о строительном подряде – вопрос спорный. Но и создание специальных нормативных документов представляется делом необходимым.

С 1 сентября 2014 г. начал действовать новый ГОСТ «Оценка опыта и деловой репутации строительных компаний». Разработчик ЗАО «Институт

---

<sup>37</sup> Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (с изменениями и дополнениями)

Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/70353464/3/#ixzz3jdG7p8rY>

<sup>38</sup> Глава 3, статья 31 «Требования к участникам закупки».



деловой репутации» – единственная компания в России, которая обладает правом сертификации строительных компаний по этому стандарту.

В данном ГОСТе указаны нормативные ссылки на [ГОСТ ИСО 9000-2011](#) (Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь), ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021—2012 (Оценка соответствия. Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем менеджмента) и [ГОСТ Р 50779.10-2000](#) (Статистические методы. Вероятность и основы статистики. Термины и определения).

В терминах и определениях стандарта указаны термины «деловая репутация: совокупность характеристик, которая определяет уровень доверия и мотивации для обращения к услугам оцениваемой организации» и «гудвилл (goodwill): разница между ценой покупки предприятия и фактической стоимостью всех ее активов». Определения, на наш взгляд, носят достаточно общий характер, и, как уже было показано выше, могут являться только частью понятия гудвилл.

В общих требованиях указывается, что оценка деловой репутации носит экспертный характер и прописывается процедура ее проведения.

На наш взгляд, не совсем методически верно в стандарте было отделить экономическую модель от факторной. Факторные экономические модели используются в факторном анализе производственно-хозяйственной деятельности. В экономике термин модель, подразумевает, как правило, экономико-математическую модель. По-сути и та, и другая являются все-таки экономическими моделями.

В стандарте под экономической моделью подразумевается следующее выражение:

$$\mathcal{E} = C_{\text{п}} - C_{\text{а}}, \quad (1.3)$$

где  $\mathcal{E}$  – оценка деловой репутации, определяемая расчетным путем, оценка гудвилла;

$C_{\text{п}}$  – покупная цена предприятия, определяемая на торгах (терминология стандарта сохранена);

$C_{\text{а}}$  – сумма активов предприятия.

Факторная модель представлена в стандарте в виде аддитивной модели, включающей ряд факторов, влияющих на деловую репутацию организации, значения которых умножены на соответствующие веса факторов, определенные экспертным путем.

Например, это факторы: «История», показывающий длительность работы организации на рынке и объем выполненных ею работ; «Средства», характеризующий обеспеченность организации ресурсами, необходимыми для проведения строительных работ; «Кадры», иллюстрирующий наличие в организации квалифицированных специалистов и руководителей; «Имидж» и «Достоверность».

Результаты сравнительного анализа факторов и показателей, используемых в методиках оценки конкурентоспособности организации, и в ГОСТе по оценке опыта и деловой репутации строительных организаций приведены в таблице 1.12. Результаты анализа существующих подходов к оценке конкурентоспособности строительных организаций приведены в таблице 1.13.

Таблица 1.12

**Обоснование применения показателей оценки опыта и деловой репутации строительных организаций в составе показателей конкурентоспособности**

<b>Факторы и показатели, используемые в основных методиках оценки конкурентоспособности организации</b>	<b>Факторы и показатели, используемые в ГОСТ Р 56002-2014: Оценка опыта и деловой репутации строительных организаций (Национальный стандарт Российской Федерации)</b>
<b>1. Производство</b> 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	<b>1. История</b> 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
<b>2. Финансы</b> 2.1. Оценка структуры активов 2.2. Инвестиционная привлекательность 2.3. Доход на активы 2.4. Норма прибыли 2.5. Доход на вложенный капитал	<b>2. Средства</b> 2.1. Материально-техническая база / наличие строительной техники и оборудования в стоимостном выражении, находящихся как в собственности организации, так и на правах аренды

2.6. Издержки 2.7. Показатели деловой активности 2.8. Показатели ликвидности 2.9. Показатели финансовой устойчивости	2.2. Финансовая автономия / финансовая независимость строительной организации, отношение собственного капитала к заемным средствам 2.3. Незавершенное строительство / отношение объема незавершенного строительства к прибыли
---	--

Продолжение таблицы 1.12

<b>3. Организация и управления</b>		
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		
<b>4. Маркетинг</b>	<b>3. Имидж</b>	
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, комиссионные 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	3.1. 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	
<b>5. Кадровый состав</b>	<b>4. Кадры</b>	
5.1. Уровень квалификации персонала 5.2. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области	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	
<b>6. Технология</b>	<b>5. Достоверность</b>	
6.1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 6.2. Новые продукты 6.3. Расходы на НИОКР	5. Достоверность / полнота и достоверность сведений — исходных данных, представляемых оцениваемой организацией	
<b>7. Продукт</b>		
7.1. Надежность 7.2. Срок службы 7.3. Ремонтопригодность	7.7. Уровень ремонтного обслуживания 7.8. Гарантийное обслуживание 7.9. Уникальность дополнительных услуг	

7.4. Технический уровень	7.10. Многовариантность набора изделий и услуг /	
7.5. Престиж торговой марки	дифференциация продукта	
7.6. Стиль	7.11. Широта ассортимента	

Таблица 1.13

**Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности  
строительных организаций**

Существующие подходы к оценке конкурентоспособности строительных организаций		
Сущность	Достоинства	Недостатки
На основе сравнения финансовых показателей организации	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.	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.
На основе показателя «отношение количества (объема) выигранных торгов к общему их количеству»	Показывает возможности строительной организации по снижению себестоимости	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.
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	Показывает преимущества	Различные мероприятия по

рыночной доли организации	интеграционных процессов, эффект масштаба, повышение инновационной активности и т. п.	повышению качества продукции также на это направлены, но и требуют дополнительных расходов
По показателю «срок задержки (или его отсутствие) строительства 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
<b>Вывод:</b> необходимо определить содержание таких конкурентных преимуществ, имеющих количественное и качественное выражение, которое можно использовать как стандарт или эталон при сравнении с другими организациями		

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:

$$K = a_{\text{инт.}} K_{\text{инт.}} + a_{\text{торг.}} K_{\text{торг.}} + a_{\text{рын.}} K_{\text{рын.}} + a_{\text{ср.}} K_{\text{ср.}} + a_{\text{реп.}} K_{\text{реп.}}, \quad (1.4)$$

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  $\Phi_i$  — частные финансовые показатели строительной организации;  $\Phi_1$  – коэффициент текущей ликвидности,  $\Phi_2$  – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами,  $\Phi_3$  – коэффициент автономии,  $\Phi_4$  – коэффициент оборачиваемости,  $\Phi_5$  – рентабельность продаж,  $\Phi_6$  – 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. 1.14).

Таблица 1.14

**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]

Таким образом, можно представить следующий результат исследования, обладающий, на наш взгляд, **научной новизной**.

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 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.

## ГЛАВА 2

### Технологии внедрения бенчмаркинга в организации на теоретическом и методическом уровне

#### 2.1. Анализ существующих подходов к определению и классификации бенчмаркинга как инструмента повышения конкурентоспособности

По материалам Всемирного экономического форума<sup>39</sup> мы можем видеть, что определение конкурентоспособности складывается из реальной и потенциальной возможности организаций в условиях ценовой и неценовой конкуренции реализовывать продукцию, более привлекательную для потребителя, чем продукция конкурентов. Причем эта привлекательность также определяется по ценовым и неценовым характеристикам.

---

<sup>39</sup> **Всемирный экономический форум (ВЭФ)** — швейцарская неправительственная организация, наиболее известная организацией ежегодных встреч в Давосе. На встречи приглашаются ведущие руководители бизнеса, политические лидеры, видные мыслители и журналисты. Предметом обсуждения являются наиболее острые мировые проблемы, включая здравоохранение и охрану окружающей среды. В 1987 г. он получил свое нынешнее название — Всемирный экономический форум (до 1987 г. назывался Европейский форум менеджмента), а также хорошо известный логотип ВЭФ, который включает в себя название — *World Economic Forum*, выражает идею открытого мира и показывает стремление организации объединить мир (разомкнутая окружность как бы соединяет три буквы «о»).

Ограниченность этого определения заключается, на наш взгляд, в том, что в нем говорится только о продукции, и хотя ее ценовые и неценовые характеристики очень важны, но и фактор конъюнктуры рынка играет немаловажную роль при определении конкурентоспособности.

На наш взгляд, более правильным является определение конкурентоспособности как создания и сохранения предприятием длительных конкурентоспособных преимуществ<sup>40</sup>. Ограниченность естественных конкурентных преимуществ приводит к необходимости использования развитых, в основу которых закладываются инновационные стратегии, реализация которых может привести к изменению положения организации на рынке. Однако возможности для реализации инноваций, как правило, есть уже у крупных компаний, которые аккумулировали необходимый для этого капитал, и представляет собой нелегкую задачу для компаний малого и среднего бизнеса ввиду высокобюджетности и высокорисковости этого процесса.

Кроме этого, при определении конкретной конкурентоспособности рассматриваемого объекта необходимо рассматривать конкретный рынок, отдельные его сегменты, выделенные в соответствии со стратегией повышения конкурентоспособности, и определенную группу потребителей. Без указания конкретного рынка в определении конкурентоспособности исследуемый объект признается лучшим в мире, т. е. способным быть конкурентным на любом рынке, а таких товаров не много.

Поэтому понятие конкурентоспособности должно включать в себя характеристики, показывающие возможности организации-производителя продукции к адаптации к существующим условиям конкуренции на конкретном рынке.

---

<sup>40</sup> Асаул, В. В. Научные основы концепции экономической инновационной стратегии строительных организаций на основе интеграционных процессов / В. В. Асаул. СПб.: Изд-во СПб государственного архитектурно-строительного ун-та, 2005 г. – с. 35.



Речь идет о взаимосвязи понятий: конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности организации-производителя. Для того, чтобы у организации была возможность стать конкурентоспособной на конкретном товарном рынке недостаточно конкурентоспособности ее товара, необходимо владение всей совокупностью организационно-экономических методов завоевания рыночных позиций и поддержания конкурентного статуса: это и необходимый уровень инвестиций, и высокопрофессиональный маркетинг, сбыт продукции и многое другое.

В любом случае, оценить конкурентоспособность продукции или организации-производителя можно только путем сравнения характеристик либо продукции, либо организации с характеристиками другого объекта. Например, при оценке конкурентоспособности продукции можно использовать два метода: прямой – взять в качестве базы для сравнения аналогичную продукцию, или косвенный – взять для сравнения продукцию-образец.

После этого рассчитывают значения показателей по группам технических, экономических и любых других (эргономических, эстетических и пр.) параметров, предварительно ранжированных, затем они «свертываются» в единые групповые показатели, и рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности рассматриваемой продукции.

В отношении конкурентоспособности организации ситуация сложнее. Например, для строительной отрасли существует своя специфика определения конкурентоспособности строительной организации. Определяется она, в первую очередь, принципиальными отличиями строительной продукции от продукции других отраслей. Специфика каждой отрасли не позволяет использовать теорию и методы оценки конкурентоспособности в каждой отрасли одинаково.

К отличительным особенностям строительной продукции, как правило, относят ее длительный жизненный цикл, что необходимо учитывать при определении конкурентоспособности строительной организации. Связано это с тем, что обеспечение конкурентоспособности строительной продукции носит стратегический характер – необходимо обеспечить ее длительный срок службы. Это определяет набор параметров, которые производитель может использовать при оценке конкурентоспособности строительной продукции. Таким образом, именно стратегическая составляющая и является той отличительной чертой, которая определяет более полный набор характеристик конкурентоспособности строительной организации от конкурентоспособности строительной продукции. Исходя из этого, главной целью оценки конкурентоспособности строительной организации становится выявление «узких мест» при анализе и диагностике ее финансово-хозяйственной деятельности, возможных резервов улучшения ее деятельности и выработке мероприятий по их возможной реализации.

Главный вид деятельности строительных организаций – реализация инвестиционно-строительных проектов – является основой для рассмотрения понятия «конкурентоспособность строительных организаций».

В реализации инвестиционно-строительных проектов могут участвовать и представители малого и среднего строительного бизнеса. Тогда отправной точкой для рассмотрения понятия «конкурентоспособность строительной организации» будет стадия инвестиционно-строительного проекта, или степень участия такой организации в ней.

Как было сказано выше, обеспечение конкурентоспособности строительной продукции возможно при достижении определенного уровня ее качественных и ценовых характеристик. При обеспечении конкурентоспособности строительной организации становится необходимой реализация мероприятий, касающихся сфер маркетинга (информации, рекламы), финансов (инвестиций, обеспечения достаточного их уровня),

научно-производственной (обеспечение качества технико-экономического содержания реализуемого проекта), кадров (наличия высококвалифицированных специалистов) и т. п.

Для каждой из этих сфер существует свой набор показателей. И, как и в случае с оценкой конкурентоспособности строительной продукции, возможна оценка конкурентоспособности строительной организации через сравнение данного набора показателей с показателями организации-конкурента, например.

Однако, информация, которая для этого понадобится, является труднодоступной, существуют определенные сложности с ее обработкой (ввиду, например, разного порядка учета бухгалтерской информации). Различаются методы оценки, причем они не всегда корректно применяются – все это является препятствием на пути достоверной оценки конкурентоспособности строительной организации.

Если рассматривать повышение конкурентоспособности организации как часть ее стратегии развития, то в процессе анализа и диагностики ее производственно-хозяйственной деятельности можно при изучении динамики соответствующих показателей сделать предварительные выводы и выявить ее рост или падение.

При этом существуют определенные требования к методам анализа: они должны отвечать требованиям системности, иметь возможность адаптации к изменяющимся экономическим условиям, а сделанные выводы должны быть применимы для выработки соответствующих управленческих решений и рекомендаций для повышения конкурентоспособности строительной организации в определенном прогнозном периоде.

Однако возникает вопрос применимости большинства финансовых коэффициентов к оценке конкурентоспособности организации. Финансовые коэффициенты, характеризующие финансовые результаты – сумму прибыли и уровень рентабельности – пригодны для анализа, и их положительная

динамика говорит о росте экономической мощи организации. Показатели экономического потенциала организации, с точки зрения ее имущественного положения, и с точки зрения ее финансового состояния, при их положительной динамике говорят об этом же. Показатели платежеспособности и показатели ликвидности говорят о маневренности капитала, показатели оборачиваемости капитала о его мобильности.

При положительной динамике значений всех выше перечисленных показателей за определенный отчетный период можно не уделить должного внимания изменению структуры продукции. Может увеличиться доля более материалоемкой продукции или низкорентабельной, последствия увеличения себестоимости в следующем отчетном периоде повлекут за собой снижение прибыли при неизменности цен продажи продукции. 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. Для потенциальных инвесторов это будет иметь немаловажное значение, и показывать, что организация является конкурентоспособной.

Можно сделать вывод, что говоря о конкурентоспособности строительной организации, необходимо иметь ввиду относительную характеристику, которая показывает как организация вырабатывает и сохраняет свои конкурентные преимущества как по степени удовлетворения покупателей качеством и ценой своей продукции, так и по эффективному ведению своей хозяйственной деятельности, что и отличает ее от строительных организаций – конкурентов.

Как правило, для оценки конкурентоспособности строительных организаций предлагают использовать соответствующие коэффициенты, например, отношение количества (объема) выигранных торгов к общему их

количеству (Х. М. Гумба<sup>41</sup> и др.). Однако, если организация приняла участие лишь в одних торгах и выиграла их, ее показатель будет принимать наивысшее значение. Плюс постоянно обсуждаемые недостатки действующей практике по торгам на строительно-монтажные работы – выигрывающие строительные организации умудряются настолько «падать» по цене, чтобы победить, что ни о каком качестве и безопасности строительных работ говорить не приходится.

В других исследованиях интегральный показатель конкурентоспособности (Г. Н. Лапин, Р. М. Хамхоков, Э. И. Шагиахметова и др.<sup>42</sup>) включает в себя набор финансовых, экономических, социальных и технических показателей, собранных в единый путем стандартных методов ранжирования и свертки. Однако такие показатели и так находятся в тесной взаимозависимости, о чем шла речь ранее, и экспертные оценки также носят субъективный характер.

Также для оценки конкурентоспособности используется показатель рыночной доли организации (В. В. Асаул). Для увеличения этого показателя предлагается использовать 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<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Гумба, Х. М. Формирование механизма инновационно-стратегического развития строительных предприятий / Х. М. Гумба. – М.: Ассоциация строительных вузов (АСВ), 2014. – С. 78.

Гумба, Х. М. Теоретические основы инновационного развития предприятий строительной отрасли / Х. М. Гумба. – М.: МГСУ, 2012. – С. 56.

<sup>42</sup> Лапин, Г. Н. Оценка конкурентоспособности строительных компаний / Г. Н. Лапин // Экономика строительства, 2000. – № 7 (489). – с. 31.

Лапин, Г. Н. Оценка конкурентоспособности строительных предприятий / Г. Н. Лапин, Р. М. Хамхоков // Экономика строительства, 1999. – № 6 (485). – с. 33.

<sup>43</sup> Асаул, В. В. Роль конкурентного потенциала в обеспечении формальной и реальной конкурентоспособности строительных организаций // Градостроительство. – М.: ВНИИТПИ, 2012. - №4. – С. 75-87.

Если посмотреть, как на практике осуществляются попытки оценить конкурентоспособность, надежность строительной компании, то можно привести пример созданного в 2005 г. информационного портала «Дом Контроль». Редакция проекта уже 10 лет тщательно собирает данные о компаниях застройщиках и составила свой рейтинг строительных компаний Санкт-Петербурга. В качестве критерия для оценки предлагается использовать срок задержки (или его отсутствие) строительства новостроек. Всего в рейтинге представлено 95 компаний, сам рейтинг имеет свой подраздел – в нем выделены компании, которые не задержали ввод ни одного объекта (18 компаний из 95)<sup>44</sup>.

В рейтинге представлена ссылка на официальный сайт каждой компании. После просмотра их всех, выяснилось, что только три российские компании представили на сайте финансовую отчетность по итогам 2014 г. Это Группа компаний «ЛенСпецСМУ»<sup>45</sup>, «Группа ЛСР»<sup>46</sup> и ОАО «ГлавСтройКомплекс»<sup>47</sup>. Из иностранных компаний, присутствующих на

---

<sup>44</sup> <http://www.domkontrol.ru/raiting.php>.

<sup>45</sup> **Группа компаний «ЛенСпецСМУ»** – вертикально-интегрированный производственный холдинг; основная специализация – массовое жилищное строительство; технология строительства – кирпично-монолитное домостроение; ключевая компетенция – самостоятельная реализация комплексных и масштабных проектов жилой застройки; рыночные и ценовые сегменты – средний и нижний ценовой сегмент недвижимости комфорт-класса; верхний ценовой сегмент недвижимости эконом-класса; география деятельности – Санкт-Петербург.

<sup>46</sup> **«Группа ЛСР»** работает на строительном рынке России с 1993 г. За это время компания достигла масштабов крупнейшего строительного холдинга в стране. Основные направления деятельности «Группы ЛСР»: девелопмент и строительство недвижимости; производство строительных материалов. Девелоперские проекты Группа реализует во всех сегментах недвижимости: от строительства жилья массовых серий до элитных домов по проектам ведущих отечественных и зарубежных архитекторов. Домостроительные комбинаты «Группы ЛСР» в Санкт-Петербурге, в Москве и в Екатеринбурге производят 1 млн кв. м жилья в год.

<sup>47</sup> **«ГлавСтройКомплекс»** в СПб (официальный сайт) строит не жилые дома, а коммерческие объекты и здания инфраструктуры, но все же ориентация компании направлена больше в ЛО. Основная география «ГлавСтройКомплекс» сосредоточена на ближайших пригородах СПб и городах Ленобласти — Всеволожске, микрорайоне Южном, Янино и пр. За время существования компанией построено и сдано в Санкт-Петербурге без задержек несколько жилых комплексов. Исключение составляет [жилой комплекс во Всеволожске](#), который был задержан на 6 месяцев.

рынке Санкт-Петербурга, отчетность (в англоязычной версии сайта) представили только ЭнСиСи Недвижимость (NCC)<sup>48</sup> и *ОАО Lemminkäinen*<sup>49</sup> (табл. 2.1).

Если попытаться проанализировать данные отчетности хотя бы по этим пяти компаниям, сделать однозначный вывод о том, кто из них конкурентоспособнее вряд ли удастся.

Во-первых, конечно, мы можем сравнивать только относительные показатели. Абсолютные показатели прибыли зависят от масштаба деятельности, объемов строительного производства, и приведены в разной валюте. Однозначно, что у российских компаний показатели рентабельности выше по представленной отчетности, но тут играет роль в различии способов ведения бизнеса в России и за рубежом, так и формирования отчетности. К тому же у компании NCC большая часть европейского концерна находится в Швеции, и, к сожалению, не представлена отчетность, характеризующая деятельность компании только в России, а конкретно в Санкт-Петербурге. То же самое можно сказать и о Лемминкяйнен.

Таблица 2.1

**Финансовые показатели строительных компаний по итогам 2014 г. (выборочно)**

Компания \ Показатель	Группа компаний «ЛенСпецСМУ» (в млн руб.)	«Группа ЛСР» (в млн руб.)	«ГлавСтрой Комплекс» (в млн руб.)	ЭнСиСи Недвижимость (NCC) (в SEK M <sup>50</sup> )	Lemminkäinen (в млн EUR)
1. Чистая прибыль	6 452	9 202	6,223	1,838	18,1

<sup>48</sup> **ЭнСиСи Недвижимость** — группа компаний, которая строит в России, Германии, Швеции, Дании, Финляндии, Эстонии, Норвегии, Латвии. В Санкт-Петербурге концерн занимается возведением жилых домов с 2005 г. При этом сама компания была основана в 1977 г., в Швеции, где и сейчас находится большая часть бизнеса европейского концерна.

<sup>49</sup> **ОАО Lemminkäinen** – это крупный строительный концерн, существующий уже более 100 лет и осуществляющий свою деятельность в Финляндии и за ее пределами. ЗАО «Лемминкяйнен Рус» – это дочерняя компания холдинга, известная на строительном рынке Санкт-Петербурга в качестве заказчика, инвестора и застройщика. Девелопер возводит, в основном, дома комфорт-класса, в престижных районах города.

<sup>50</sup> Шведская крона, млн.

2. Выручка	39 388	92 347	253,051	56,867	2 044,5
3. EBITDA <sup>51</sup>	10 222	21 588	20,432	2,604	36,3
4. Рентабельность по EBITDA (стр. 3 / стр. 2)	<b>26%</b>	<b>23%</b>	<b>8,07%</b>	<b>4,58%</b>	<b>1,78%</b>
5. Рентабельность продаж (стр. 1 / стр. 2)	<b>16,38%</b>	<b>9,96%</b>	<b>2,46%</b>	<b>3,23%</b>	<b>0,89%</b>

«ГлавСтройКомплекс» осуществляет свою деятельность преимущественно в Ленинградской области, поэтому с позиций конкурентоспособности не может сравниться с первыми двумя лидерами по показателям ввиду разных региональных рынков. У него меньше объемы и ниже покупательная способность потребителей в области, отсюда и ниже проценты по показателям рентабельности.

Сравнить можно было бы двух лидеров: Группу компаний «ЛенСпецСМУ» и «Группу ЛСР», у них большие объемы и схожие показатели рентабельности. Однако у «Группы ЛСР» деятельность более широко диверсифицирована, и регионально шире круг интересов. В различных регионах разная покупательная способность и разные цены на ресурсы. Опять же отсутствуют данные о финансовых показателях, характеризующих деятельность компании только в Санкт-Петербурге, а при оценке конкурентоспособности описание рынка необходимо.

В результате остается один лидер – Группа компаний «ЛенСпецСМУ», география ее деятельности – Санкт-Петербург, позиционирует она себя как инновационное объединение, и видимо это дает ей весьма существенные конкурентные преимущества, что косвенно подтверждается наиболее высокими показателями рентабельности по чистой прибыли. Таким образом,

---

<sup>51</sup> **EBITDA** (сокр. от [англ.](#) *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) — аналитический показатель, равный объёму [прибыли](#) до вычета расходов по выплате процентов и [налогов](#), и начисленной [амортизации](#).



можно сделать вывод, что ее можно взять за эталон<sup>52</sup> организации, к уровню конкурентоспособности которой нужно стремиться.

То есть необходимо определить содержание таких конкурентных преимуществ, имеющих количественное и качественное выражение, которое можно использовать как стандарт или эталон при сравнении с другими организациями. На наш взгляд, это может быть описано термином «бенчмарк» (*benchmark*)<sup>53</sup>.

Вообще термин «бенчмарк», как и «бенчмаркинг» дословного перевода на русский язык не имеет<sup>54</sup>.

В общем случае термин «бенчмарк» означает отметку, границу в соответствии какому-нибудь критерию.

В свою очередь, бенчмаркинг – это определенный вид деятельности, который характеризуется систематичностью, ориентацией на поиск и оценку

---

<sup>52</sup> Здесь возникает игра слов. ЛенСпецСМУ в 1991 г. стало самостоятельным строительным предприятием, в 1995 г. компания стала закрытым акционерным обществом. В 1997 г. стали появляться первые дочерние предприятия, позволяющие проводить полный цикл строительных работ. В 2001 г. была образована Управляющая компания «Эталон» и структура холдинга приобрела законченный вид. На сегодняшний день в Группу компаний «Эталон» входит более 65 предприятий. **Группа компаний «Эталон»** имеет два территориальных управления. Головной компанией ГК «Эталон» в Петербурге является специализированное строительное-монтажное объединение (ССМО) «ЛенСпецСМУ», в Москве – компания «Эталон-Инвест».

<sup>53</sup> **Бенчмарк** (от англ. *benchmark* — «ориентир», «эталон»): тест производительности — компьютерная программа, которая служит для сравнения производительности компьютеров или операционных систем; бенчмарк (финансы) — показатель или финансовый актив, доходность по которому служит образцом для сравнения результативности инвестиций; бенчмаркинг — процесс выявления примеров эффективного функционирования конкурентов с целью улучшения собственной работы.

<sup>54</sup> Например, некоторые исследователи полагают, что термин «*benchmark*» был заимствован в строительстве и в горной промышленности, где им обозначается фиксированная точка, чье местоположение точно определено в трех измерениях. Эта точка принимается за начало отсчета при измерении расстояния, площади поверхности. Термин был позаимствован управленческой наукой как метафора того эталона, к которому надо стремиться, обычно определяемого в терминах эффективности. Иными словами, в управленческом контексте бенчмаркинг означает использование или существующего примера или расчетного показателя в качестве отправной точки для оценки эффективности в том или ином аспекте. (Соколова, Е. В. Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики) / Е. В. Соколова // Научные доклады № 1 (R) –2007. – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2007. – С. 7.).

возможностей решения стоящих перед организацией задач, обучение на подходящих для этого примерах, исследование бизнеса в различных отраслях и с различным географическим положением.

**Бенчмаркинг** можно определить как искусство обнаружения и раскрытия, что другие организации выполняют лучше всех, для того, чтобы впоследствии изучить, усовершенствовать и внедрить в практику своей работы. На первый взгляд, кажется, что в этом нет ничего особенного, всем известны давно применяемые, но не всегда легальные способы (конкурентная разведка, промышленный шпионаж, подражание ведению бизнеса или копирование технологии)<sup>55</sup>.

Хотя, если проанализировать историю развития предпринимательства, то становится очевидным, что всем ее протяжении бизнесмены и компании всегда занимались конкурентной разведкой, разыскивались «секреты успеха» одних и применялись другими.

---

<sup>55</sup> **Конкурентная (коммерческая, бизнес) разведка** (англ. *Competitive Intelligence*, сокр. *CI*) — проводимые в рамках закона и с соблюдением этических норм сбор и обработка данных из разных источников для выработки управленческих решений с целью повышения конкурентоспособности коммерческой организации, Также структурное подразделение предприятия, выполняющее эти функции. Хотя, по мнению многих людей, конкурентная разведка и промышленный шпионаж тождественны, на самом деле это не так. Ведь, несмотря на то, что цели этих видов деятельности часто совпадают (добыча максимально полной и достоверной информации о деятельности конкурентов), их методы разнятся.

**Промышленный шпионаж** — форма недобросовестной конкуренции, при которой осуществляется незаконное получение, использование, разглашение информации, составляющей коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну с целью получения преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, а равно получения материальной выгоды. То есть в основе промышленного шпионажа как вида деятельности лежит добывание и последующее использование коммерческой или служебной тайны. Вот в этом и заключается отличие конкурентной разведки от промышленного шпионажа: конкурентная разведка — это деятельность в рамках правового поля, а промышленные шпионы «работают» за рамками этого поля. Как и подтверждает в своей книге «Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей», Евгений Ющук: «В реальной жизни грань между конкурентной разведкой и промышленным шпионажем зависит от искусства того, кто ее проводит, не вступать в противоречие с уголовным кодексом...».

<http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/ci.shtml>.

Еще в конце 1960-х – начале 1970-х гг. на Западе началось распространение методик, в которых обосновывалось сравнение своей практики по улучшению производительности и эффективности не только с практикой компаний-конкурентов, но и с самыми лучшими компаниями, имеющими самый лучший опыт в своей сфере деятельности и других.

Менеджмент организаций стал пробовать искать, сопоставлять и ликвидировать те, отличия в руководстве организацией, которые снижали результативность ее деятельности. Постепенно разрабатывались концепции, формировались методы сжигания затрат, оптимизации организационной структуры, структуры активов, повышения прибыли и т. п.

Сегодня бенчмаркинг уже достаточно известный и развитый вид деятельности, пользующийся популярностью у многих предпринимателей и руководителей и успешно внедряемый в организациях многих стран – Западной Европы, США, Японии и т. д.

Во всех исследованиях, посвященных бенчмаркингу, пишется, что его происхождения, в его современном виде, является США.

Также упоминается японский опыт, поскольку понятие бенчмаркига является в чем-то аналогичным японскому понятию *dantotsu*, что значит «усилие, беспокойство, забота лучшего (лидера) стать еще лучшим (лидером)». Считается, что данный термин был в англоязычном варианте представлен Т. Кобаяси из компании «Фуджи-Ксерокс», и в нем нашло отражение японского представления о процессе повышения своей конкурентоспособности.

Описывая опыт бенчмаркинга в Китае, ссылаются на высказывание известного китайского полководца Сунь Цзы из его книги «Искусство войны»: «Когда ты знаешь своего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата от сотни войн»<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> В IV в. до н. э. великий китаец Сунь Цзы написал ныне широко известный классический труд «Пин-фа» (**Искусство войны**). Это одно из самых ранних дошедших

В США применить бенчмаркинг решили в 1972 г. на базе Института стратегического планирования Кембриджа (США). Исследовательская и консалтинговая организация *PIMS*<sup>57</sup> при исследовании влияния различных стратегий маркетинга на размер дохода пришла к выводу, что для того, чтобы достичь высокого конкурентного статуса, необходимо изучить опыт лучших организаций, добившихся успеха в аналогичных ситуациях.

На сегодняшний день бенчмаркинг успешно развивается во многих компаниях развитых стран. Совокупность его методов постоянно растет, и выделить его одно какое-нибудь определение достаточно сложно.

Бенчмаркинг осуществляется параллельно с конкурентным анализом, изучением и пониманием конкурентов. И хотя у них много общего, понятие бенчмаркинга шире, включает в себя детализированную методику по внедрению в собственную практику компании новых прогрессивных

---

до нас сочинений по военной теории и стратегии. Многие столетия китайские полководцы обучались военному искусству именно по этому трактату, разделенному на тринадцать глав. Искусство войны оказало значительное влияние и на японскую военную теорию. Изучали трактат и такие великие государственные деятели и полководцы, как **Мао Цзэдун** и **Во Нгуен Зиан**.

Согласно **Сунь Цзы**, вступление в бой — последнее средство, применяемое, лишь когда все другие способы победить противника исчерпаны. Прежде надо попробовать другие средства — такие, как подрыв боевого духа и боеспособности вражеских войск. А прежде чем начинать сражение, необходимы тщательная разведка, изучение местности и сбор сведений о противнике. Кроме того, Сунь Цзы выступал за быстрые, решительные действия, следующие за периодом тщательной подготовки.

Широко известны следующие высказывания из «Искусства войны»: **«Знай своего врага, знай самого себя, и победа твоя станет неизбежной»**; «Избегай применять силу при нападении, пользуйся слабостью». Он так говорит о действиях военачальников, умеющих добиваться успеха: «Они обороняются, когда силы неравны, и нападают, когда силы избыток». Подробнее: <http://all-generals.ru/index.php?id=431>

<sup>57</sup> *PIMS – Profit Impact of Market Strategies*. Проект *PIMS* в переводе на русский язык означает «влияние рыночной стратегии на прибыль». *PIMS* представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компаний. База данных этой модели формируется в Институте стратегического планирования в Кембридже (штат Массачусетс) и охватывает почти 3000 фирм Северной Америки и Европы. Эта модель, использующая около 100 переменных, позволяет выявить 67% факторов успеха отдельной компании. В основу проекта положена многофакторные регрессионные модели, позволяющие сравнить данные, характеризующие деятельность фирм, относящихся к одной отрасли.

технологий производства и управления, что является необходимой составляющей успеха любой компании.

Также бенчмаркинг служит позиционированию компании на рынке, выявлению областей, в которых могут появиться проблемы, выработке конкурентной стратегии, конкретизации оперативных планов по ее реализации.

Существует точка зрения, что внедрение бенчмаркинга в деятельность компании должно стать постоянным процессом. Если рассматривать его как функцию управления, то его направленность будет определять совершенствование процессов производства и вывода товара на рынок, а также дальнейшее его продвижение.

Бенчмаркинг может быть рассмотрен и как оценочный аппарат целей и стратегий компании по критерию занятия долгосрочного положения на соответствующем рынке.

Кроме этого он может быть рассмотрен и как управленческий аппарат – происходит разделение сотрудников на команды, в которые могут войти сотрудники из разных служб и отделов, деятельность которых будет спланирована и ориентирована на создание дополнительных конкурентных преимуществ, повышение компетентности и культуры предпринимательской деятельности.

Поэтому в общем можно сказать, что бенчмаркинг включает целую совокупность управленческих инструментов как на глобальном уровне внедрения систем менеджмента качества, так и на уровне служб маркетинга, изучающих удовлетворенность потребителей продукции компании.

В процессе бенчмаркинга путем сравнения с лучшими практиками выявляются и слабые стороны своей организации.

В упрощенном виде бенчмаркинг можно представить четырьмя этапами:

1) диагностика собственных бизнес-процессов компании. В идеальном случае предполагается, что они и так досконально известны, однако оперативный анализ производственно-хозяйственной деятельности позволит своевременно выявить так называемые «узкие места» и предложить мероприятия по их устранению;

2) изучение бизнес-процессов других компаний. Эта задача значительно сложнее ввиду существования коммерческой тайны, патентной системы и т. п. Но проанализировать доступные экономические показатели и их динамику с помощью различных каналов информации реально;

3) сравнение результатов своих процессов с результатами изученных компаний. Наиболее простой этап, выполнение которого возможно собственными силами компании;

4) определение необходимых изменений как количественных, так и качественных для улучшения своих бизнес-процессов. Этот этап является самым сложным, так как требует финансовых вложений.

Существует большое количество видов бенчмаркинга, можно выделить для примера несколько, а в ходе дальнейшего исследования уточнить применимость каких видов целесообразна именно для строительных организаций:

1) внутренний – в основе лежит сравнение результатов деятельности подразделений одной компании;

2) конкурентный – сравниваются результаты деятельности собственной компании с результатами деятельности конкурентов;

3) общий – сравниваются результаты деятельности своей компании с результатами деятельности не прямых конкурентов по тем показателям, которые в данный момент представляют наибольший интерес;

4) функциональный – сравнение по функциям (продажи, закупки и т. д.).

На наш взгляд, применение бенчмаркинга в управлении организацией вызывает необходимость определения соответствия содержания понятия бенчмаркетинг содержанию понятия управления. Понятие бенчмаркетинг многоаспектно, так же, как и понятие управление. Управление может быть рассмотрено как наука, искусство, процесс, функция или аппарат. С этих позиций можно попытаться посмотреть и на понятие бенчмаркинга.

Автором предлагаются следующая систематизация определений понятия бенчмаркинга исходя из его характеристик, описанных выше.

Бенчмаркинг – как наука – **результат последовательного развития концепции конкурентоспособности**, отражающий новый этап развития предпринимательства с высокой экономией ресурсов, созданием здоровой конкуренции и наибольшего удовлетворения потребностей покупателей на основе совершенствования производственных процессов, торговых операций и маркетинговых функций.

Бенчмаркинг – как **искусство нахождения или выявления того, что другие делают лучше всех**, с последующим изучением, усовершенствованием и применением новых методов работы; проблем в ходе функционирования и конкретизации их; конкурентных позиций и возможностей их улучшения; самых лучших из известных методов руководства и ведения бизнеса.

Бенчмаркинг – как процесс – стратегически ориентированное **оценивание** имеющихся примеров эффективного функционирования компаний и **сопоставление** их с личной практикой путем их определения, понимания и адаптации с целью улучшения своей работы на основе выявления возможных способов совершенствования собственных продуктов и методов работы, повышения характеристик конкурентоспособности.

Бенчмаркинг – как функция – **совершенствование процессов**, направленных на создание товара или услуги, продвижения их на рынок,



путем разработки стратегии, границ и рамок управленческих функций, оценки стратегий и целей деятельности в сравнении с более успешными аналогичными организациями для того, чтобы занять свое место на рынке на долгосрочный период и упрочить конкурентные позиции.

Бенчмаркинг – как аппарат – **совокупность управленческих инструментов** (от глобального управления качеством до оценки удовлетворенности покупателей производимыми данной организацией товарами или услугами), применение которых обеспечивает планирование, ориентированное на создание ценности, грамотность, коммуникабельность, компетентность в сфере работы с клиентами, технологии и культуры предпринимательской деятельности.

На рисунке 2.1 представлено соответствие содержания понятия бенчмаркинга содержанию понятия управления. Идея расположения 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).

Систематизируя вышеизложенное, можно представить результат исследования, обладающий **научной новизной**.

Автором 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. 2.1 – Соответствие содержания понятия бенчмаркинга содержанию понятия управления**

Возникает вопрос, как можно классифицировать бенчмаркинг? На наш взгляд, это нужно делать в целях каждого конкретного исследования. Потому

что каждый автор, объектом исследования которого являлся бенчмаркинг, классифицировал его с совершенно разных точек зрения.

Наиболее полное исследование этого вопроса можно найти в работе Б. Л. Кузнецова, М. М. Шарамко<sup>58</sup>.

В этой работе они приводят (впрочем, как и все остальные авторы, предметом исследования которых является бенчмаркинг), например, матрицу Бхутта и Хака<sup>59</sup>, в основу которой заложено сравнение того, что сравнивается и относительно чего происходит сравнение по степени значимости (табл. 2.2).

Таблица 2.2

**Значимость видов бенчмаркинга в зависимости от сферы приложения**

Что сравнивается	Относительно чего происходит сравнение			
	Внутренний	Конкурентный	Функциональный	Общий
Деятельность	Средняя	Высокая	Средняя	Низкая
Процесс	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая
Стратегия	Низкая	Высокая	Низкая	Низкая

Также в этой работе, и работах других авторов упоминается матрица бенчмаркинга Фонга (табл. 2.3)<sup>60</sup>.

Также все авторы практически ссылаются на классификацию Полы Киро<sup>61</sup> (табл. 2.4), которая вводит такие классификационные признаки как:

- 1) бенчмаркер – заказчик бенчмаркинга;

<sup>58</sup> Кузнецов, Б. Л. Синергетический бенч-маркинг / Б. Л. Кузнецов, М. М. Шарамко. – Набережные Челны: изд. КамПИ, 2006, 187 с.

<sup>59</sup> Bhutta, K.S. and Huq, F. Benchmarking + best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*. 1999. Vol. 6, No. 3, pp. 254 – 268. (Изначально адаптирована из Leibfreid and Mcnair, 1992).

<sup>60</sup> Герасимова, Г. В. Все о качестве. Зарубежный опыт. Научно-технический сборник. Выпуск №3 (53)/2006. Типовые стратегии деятельности.

В статье Фонг Хо Кенга, автора из Сингапура, показан потенциал объединения системы развертывания стратегий с ведомостями сбалансированных оценок.

Fong, P. S; Shen, Q; and Cheng, E. W. L. (2001) A framework for benchmarking the value management process, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 304-316.

Fong, S. W; Cheng, E. W. I; and Ho, D. C. K. (1998) Benchmarking: a general reading for management practitioners, *Management Decision*, Vol. 36, No. 6, pp. 407-418.

<sup>61</sup> Paula Kyro (2003) “Revising the concept and forms of benchmarking”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 No. 3, pp. 210-225.

<http://www oulu.fi/w5w/benchmarking/artikkelit/kyro.pdf>

- 2) цель – предмет бенчмаркинга;
- 3) партнер – объект бенчмаркинга.

Таблица 2.3

**Классификация бенчмаркинга (БМ) Фонга по значимости  
в зависимости от сферы приложения**

	Внутренний	Конкурентный	Функциональный	Общий	БМ производительности
БМ производительности	Средняя	Высокая	Средняя	Низкая	Средняя
БМ процессов	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая	Средняя
Стратегический	Низкая	Высокая	Низкая	Низкая	Средняя
Преактивный	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая

Таблица 2.4

**Классификация бенчмаркинга Киро**

<b>Кто = бенчмаркер</b>						
1. Структура	Подразделение	Организация	Сеть			
2. Географический масштаб	Локальный	Региональный	Национальный	Интернациональный	Союзный	Глобальный
<b>Что = цель бенчмаркинга</b>						
3. Цель бенчмаркинга	Деятельность	Технология	Процесс	Компетенция	Стратегия	
<b>Вместе / относительно кого = партнер</b>						
Структура	Подразделение	Организация	Сеть			
Природа	Внутренний	Конкурентный	Отраслевой	Общий		
Географический масштаб	Локальный	Региональный	Национальный	Интернациональный	Союзный	Глобальный

Данная классификация учитывает сложность организационных структур и их роль в эффективном проведении бенчмаркинга, географический масштаб деятельности компании и сферу приложения бенчмаркинга.

Из выше проведенного исследования деятельности строительных организаций очевидным является тот факт, что получение даже простой информации, оценивающей значения финансовых показателей как конкурирующих, так и лучших компаний является задачей весьма сложной.

Поэтому, исходя из того, что целью исследования является все-таки повышение конкурентоспособности строительных организаций на основе бенчмаркинга, а не исследование всей его специфики в поисках научной новизны, предлагается в качестве приоритетного вида бенчмаркинга выделить внутренний бенчмаркинг с ориентацией на лидирующие компании строительной отрасли.

В основу классификации бенчмаркинга предлагается, как и в случае исследования самого его понятия, заложить те основы, которые связаны с управлением организацией, а именно функции управления.

Например, при оценке уровня **информационного уровня обеспечения** управления организацией можно выделить внутренний бенчмаркинг (что согласуется с остальными исследователями), который осуществляется непосредственно организацией в целях оперативного реагирования на изменения в производственно-хозяйственной и финансовой деятельности, и внешний, целью которого является анализ финансовой и статистической отчетности, проводимой внешними институтами – банками, инвесторами и другими финансовыми институтами.

По **содержанию процесса управления** можно выделить перспективный бенчмаркинг, необходимый для обоснования желаемых результатов деятельности на основе анализа лучших бизнес-практик, ретроспективный бенчмакинг, целью которого является контроль над выполнением поставленных задач, оперативный бенчмаркинг, необходимость которого обусловлена анализом выполнения планов по достижению установленных в процессе сравнения лучших результатов деятельности, и итоговый – обеспечивающий полную оценку возможностей

компании и ее усилий по достижению наилучших результатов за отчетный период.

По **характеру объектов управления бенчмаркинг** можно разделить на бенчмаркинг возможностей расширенного воспроизводства, изучающий пути снижения издержек производства от эффекта масштаба и дифференциации деятельности; отраслевой бенчмаркинг, анализирующий возможности интеграционных процессов в отрасли и соответствующих эффектов для компании, бенчмаркинг анализа составных элементов производства и производственных отношений, концентрирующийся на выявлении резервов повышения производительности.

Также среди **прочих признаков классификации** можно выделить **субъекты анализа** – по чьему заданию и в чьих целях осуществляется анализ; **периодичность** – характеристика временного этапа проведения бенчмаркинга, зависящая от специфики производства; **содержание и полнота изучаемых вопросов** – определяет цель бенчмаркинга; **методы изучения объекта** – характеризует полноту применяемых способов анализа хозяйственной деятельности при проведении бенчмаркинга; **степень автоматизации работ** – в определенной степени характеризует сложность поставленных аналитических задач перед бенчмаркингом: возможно ли применение просто метода сравнения анализа хозяйственной деятельности или необходимо применение, например, регрессионного и корреляционного анализа. Предложенная автором классификация видов бенчмаркинга представлена в табл. 2.5.

Таким образом, можно представить следующий **результат исследования**, обладающий **научной новизной**.

Предложена **уточненная классификация бенчмаркинга**, в основу которой заложены **функции управления и принципы анализа хозяйственной деятельности организации**. В отличие от существующих, данная классификация позволяет при **приоритете использования**

**внутреннего бенчмаркинга как инструмента повышения конкурентоспособности организации** учитывать уровень информационного обеспечения управления, хронологические особенности содержания этого процесса, характер объектов управления с учетом отраслевой специфики, а также субъекты анализа, его периодичность, содержание и полноту изучаемых вопросов, методы изучения объекта и степень автоматизации работ.

Таблица 2.5

**Классификация видов бенчмаркинга<sup>62</sup>**

Признак классификации	Вид бенчмаркинга
<b>По функциям управления</b>	
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
<b>Прочие виды классификации</b>	
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

<sup>62</sup> Предложено автором.

Методы изучения объекта	<ul style="list-style-type: none"><li>· комплектный бенчмаркинг</li><li>· системный бенчмаркинг</li><li>· сравнительный бенчмаркинг</li><li>· сплошной бенчмаркинг</li><li>· выборочный бенчмаркинг</li></ul>
Степень автоматизации работ	<ul style="list-style-type: none"><li>· бенчмаркинг с использованием компьютерных технологий</li><li>· бенчмаркинг без применения компьютерных технологий</li></ul>

## 2.2. Эволюция, тенденции и принципы бенчмаркинга

В современной экономической литературе (Ахмед и Рафик<sup>63</sup>, Биндел<sup>64</sup>, Кэмп<sup>65</sup>, Кодлинг<sup>66</sup>, Фрейтаг и Холленсен<sup>67</sup>, Ролстадас<sup>68</sup> и др.) можно найти полное описание развития концепции бенч-маркинга.

Исследователи бенчмаркинга утверждают<sup>69</sup>, что бенчмаркинг представляет собой концепцию, которая эволюционирует, и развитие ее форм можно условно отнести к развитию пяти поколений бенчмаркинга.

К первому поколению можно отнести развитие основного принципа анализа хозяйственной деятельности – сравнения – «обратный инжиниринг»<sup>70</sup>. Принцип сравнения применялся всегда (сравнение данных отчетного периода с предыдущими и т. п.). Со временем стало очевидно, что собственные разработки по усовершенствованию продукта не обязательно начинать «с нуля», возможно на основе сравнения собственного продукта и

---

<sup>63</sup> Ahmed, P. K. Integrated benchmarking: A holistic examination of select techniques for benchmarking analysis / P. K. Ahmed, M. Rafiq // *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 1998. Vol. 5, No. 3, pp. 225 – 242.

<sup>64</sup> Bendell, T. *Benchmarking for competitive advantage* / T. Bendell, L. Boulter, P. Goodstadt. Second Edition, London: Pitman Publishing. 1998.

<sup>65</sup> Camp, R. C. *Benchmarking — The search for industry best practices that lead to superior performance*, USA: ASQC Quality Press. Cateora P.R. International marketing. Irwin, Boston, 1990.

<sup>66</sup> Codling, S. *Best Practice Benchmarking, A Management Guide*, England: Gower Publishing Ltd. 1992.

<sup>67</sup> Freytag, P. V. The process of benchmarking, benchlearning and benchaction / P. V. Freytag, S. Hollensen // *The TQM Magazine*, 2001. Vol. 13, No. 1, pp. 25 – 33.

<sup>68</sup> Rolstadas, A. *Performance Management, A Business process benchmarking approach*, London: Chapman & Hall, 1995.

<sup>69</sup> Watson G. H. *IL Benchmarking / Edizione italiana PJ Franco Angeli*, – Milano, 1995.  
Watson, G. H. *How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy*, January / February, 1993.

Watson, G. H. *Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance against the World's Best*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 1993.

<sup>70</sup> Обратный инжиниринг – это анализ современного продукта, в котором исследуются детали и связь между ними и создание нового продукта из ранее исследуемого на основе последних современных технологий. <http://www.it-konsultant.ru/knowledge/19.html>



продукта компании-лидера усовершенствовать свой продукт. Основным недостатком обратного инжиниринга является возможное недопонимание того, как сравниваемые результаты были достигнуты, с помощью каких методов и технологий.

Преодолеть этот недостаток было призвано второе поколение бенчмаркинга – «конкурентный бенчмаркинг» (1976 – 1986 гг.). В его основе лежало сравнение не только продуктов, но и бизнес-процессов компании с аналогичными бизнес-процессами конкурентов. Этот этап развития бенчмаркинга прочно ассоциируется с фирмой Ксерокс, первой перешедшей к конкурентному бенчмаркингу от конкурентного анализа путем сравнения результатов деятельности своих подразделений с результатами деятельности подразделений других компаний. Недостатком данного метода являлась ограниченность информации по вопросу как превзойти полученный результат.

Тогда развитие бенчмаркинга перешло в следующую фазу (1982 – 1986 гг.). В основу идеи развития третьего поколения бенчмаркинга легло предположение о том, что можно учиться и у компаний, функционирующих в другой отрасли. Преимуществом данного подхода являлся более свободный сбор информации о компаниях, так как они не являлись конкурентами в одной отрасли.

Главным недостатком этого подхода стало то, что от аналитиков компании требовалось глубокое понимание бизнес-процессов сравниваемой компании и выявление сходств там, где их, при первом приближении, не было. Тем более, что условия привнесения новшества могли не соответствовать тем условиям, в которых оно было оправдано и эффективно.

В 90-х гг. началось развитие четвертого поколения бенчмаркинга – «стратегического бенчмаркинга». Теперь акцент поиска и сравнения переместился в область сравнения наилучших стратегий, следование которым принесло бы значительное улучшение хозяйственной деятельности.

Эта форма бенчмаркинга характеризует долговременностью, оценку альтернатив внедрения успешных стратегий без привязки к производительности операционной.

Вопрос стал заключаться в выстраивании ключевых компетенций, которые помогали бы компании добиться успеха.

Некоторые экономисты<sup>71</sup> данный вид бенчмаркинга связывают с анализом трендов, рыночных возможностей, технологий продвижения товаров, влияющих на достижение желаемых стратегических ориентиров компании.

Развитие бенчмаркинга не осталось без влияния процессов глобализации. Оно выразилось в том, что пятое поколение бенчмаркинга – «глобальный бенчмаркинг» – допустил сравнение результатов деятельности организаций не зависимо от их географического месторасположения. Культура и национальные особенности стран, в которых функционируют сравниваемые компании, также становятся предметом обмена информацией.

К шестому поколению бенчмаркинга можно отнести «обучающий бенчмаркинг» или «бенчмаркинг компетенций».

Исследователи используют термин «бенчобучение»<sup>72</sup>, в основу которого закладываются изменения в организационной культуре компании. Повышение эффективности предполагается достигнуть через развитие компетенций и обучение сотрудников с использованием лучших практик<sup>73, 74</sup>.

---

<sup>71</sup> Sarkis, J. Benchmarking for agility // Benchmarking: An International Journal, 2001. Vol. 8, No. 2, pp. 88 – 107.

<sup>72</sup> Karlof, B. Benchmarking: Tuottavuudellaja Laadulla Mestariksi / B. Karlof, S. Ostblom, Gummerus, 1995.

<sup>73</sup> Kulmala J. «Benchmarkingin ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehittämisen valineena», Acta Universitatis Tampereensis. 663, Tampere, 1999.

<sup>74</sup> McAdam, R. «A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs», McAdam, R. and Kelly, M. Benchmarking: An International Journal, 2002. Vol. 9 No. 1. pp. 7 – 27.

Еще одним направлением развития стал «сетевой бенчмаркинг»<sup>75</sup>. В его основе лежит расширение понятия обучения – не только от других, но и вместе с другими. Подразумевается, что компании могут обучаться совместно и обмениваться опытом.

Нашла свое применение концепция «преактивного бенчмаркинга»<sup>76</sup>. Эта концепция предполагает предвидение будущих результатов деятельности, гибкость и быстрое реагирование на изменение динамично изменяющейся окружающей среды, своевременное принятие решений в гиперконкурентной среде, способность к изменениям и эффективному управлению ими.

Можно сделать вывод, что бенчмаркинг постоянно развивается, сохраняет историческую преемственность, является процессом коммуникативным, в рамках которого складывается новое видение бизнес-процессов.

Соответственно за время развития теории и практики бенчмаркинга постепенно сложились определенные принципы<sup>77</sup> его осуществления, следование которым позволяет добиться наилучших результатов.

В экономической литературе самыми часто упоминаемыми являются принципы Уотсона<sup>78</sup>:

---

<sup>75</sup> Prado, J.C.P. Benchmarking for the development of quality assurance systems // Benchmarking: An International Journal, 2001. Vol. 8 No. 1. pp. 62-9.

<sup>76</sup> «Преактивный» означает ориентацию на будущее, в отличие от термина реактивный (ориентация на прошлое). Например, планирование преактивное (ориентация на будущее) – планирование заключается в прогнозировании будущего и подготовке к нему. Верность прогноза приобретает огромное значение. <http://socialeconom.academic.ru/>

<sup>77</sup> **Принцип** или начало (лат. *principium*, греч. αρχή):

1. Основополагающая истина, закон, положение или движущая сила, лежащая (лежащий) в основе других истин, законов, положений или движущих сил;

2. Руководящее положение, основное правило, установка для какой-либо деятельности;

3. Внутренняя убежденность в чем-либо, точка зрения на что-либо, норма поведения;

4. Основная особенность устройства, действия механизма, прибора и тому подобное.

1) взаимность. Предполагается, что в процессе бенчмаркинга компании обмениваются данными на основе взаимного согласия для обеспечения выгоды обеим сторонам. Данный принцип предполагает наличие неких гарантий со стороны партнеров, сохранение которых обеспечит наилучший результат. На наш взгляд, принцип является спорным. Его применение при проведении ассоциативного или сетевого бенчмаркинга оправдано, но при осуществлении конкурентного бенчмаркинга принцип взаимности противоречит здравому смыслу;

2) аналогия. Данный 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 данного 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. Абсолютно справедливый принцип для всех видов бенчмаркинга;

4) достоверность. Требование к проведению бенчмаркинга на основе фактических данных, на наш взгляд, также является справедливым и бесспорным для всех его видов.

В работах Михайловой Е. А. аккумулированы следующие принципы бенчмаркинга<sup>79</sup>:

1) концентрация на качестве. Внедрение систем менеджмента качества, непрерывная работа по улучшению качества сегодня являются неотъемлемой составляющей деятельности любой компании. Повышение

---

<sup>78</sup> Watson, Gregory H., Strategic Benchmarking: How to Rare Your Company's Performance Against the World's Best. New York. 1993.

Watson, Gregory H. The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement Productivity Press, Portland, Oreg. 1992.

<sup>79</sup> Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юристь, 2002.

качества является одной из важнейших целей бенчмаркинга, но на наш взгляд, не является основополагающим его принципом;

2) 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. Для бенчмаркинга – процессов этот принцип является важным, для остальных видов, например, бенчмаркинга – компетенций – может не рассматриваться;

3) необходимость учета несовершенства классической модели TQM<sup>80</sup> в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности. На наш взгляд, многие модели несовершенны, как и классическая модель непрерывного улучшения качества. Поэтому формулировка как принципа необходимости учета несовершенства звучит не убедительно. Если автор имел ввиду, что, несмотря на все усилия по улучшению качества, у других компаний есть возможности конкурентной разведки по заимствованию основных идей, то и формулировке принципа должна была идти речь, наверное, об охране коммерческой тайне и т. п.;

4) 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

---

<sup>80</sup> Термин TQM (*Total quality management*) или всеобщее управление качеством появился в 60-е годы XX века для обозначения японского подхода к управлению компаниями. Этот подход предполагал непрерывное улучшение качества в различных сферах деятельности – производстве, закупках, сбыте, организации работы и пр. В современном понимании концепцию TQM рассматривают как философию управления организацией. Она охватывает все структуры предприятия, все виды производственной деятельности и направлена на использование материальных (технических) и человеческих ресурсов в интересах наиболее эффективного достижения полного удовлетворения потребностей потребителей, общества и сотрудников предприятия.

хозяйствования. Поэтому с методической точки зрения данный принцип можно учитывать при осуществлении процесса бенчмаркинга;

5) бенчмаркинг – основа выживания. В основе этого принципа лежит предположение о том, что выживание без бенчмакинга не возможно. На наш взгляд, принцип сформулирован не научно и не отражает содержательной стороны вопроса: какое правило закладывается в эту формулировку, чтобы осуществлять процесс бенчмаркинга максимально эффективно?

Можно сделать вывод, что данные принципы носят ограниченный характер и не могут быть взяты за концептуальную основу бенчмаркинга.

В литературе мы нашли еще несколько необычных, на наш взгляд, принципов бенчмаркинга:

1) принцип стремления к совершенству<sup>81</sup>. Авторы считают этот принцип самым важным в методологии бенчмаркинга. Без стремления к совершенству они считают бенчмаркинг бессмысленным. Предлагается ставить неординарные цели, концептуально идеализировать объекты бенчмаркинга, обучаться и уподобляться идеальному объекту и постоянно стремиться к совершенству. На наш взгляд, стремиться к совершенству, конечно, нужно, но к своему. А идеализировать объект, и потом ему уподобляться – это что-то уже из области психологии. Опыт любой компании, кажущийся идеальным на первый взгляд, был приобретен путем своих проб и ошибок, результаты в каждый конкретный момент времени обусловлены теми экономическими условиями, которые складывались на тот момент, индивидуальные качества менеджеров и вовсе не поддаются анализу и систематизации. Данный принцип, с точки зрения здравого смысла, требует дополнения: «стремление к своему совершенству»;

---

<sup>81</sup> Этот и нижеприведенные принципы представлены в работе Кузнецова Б. Л. И Шарамко М. М. Синергетический бенчмаркетинг. – Набережные Челны: изд. КамПИ, 2006, 187 с.

2) принцип *традуктивного*<sup>82</sup> познания. Авторы выделяют *традукцию* как одну из значительных особенностей бенчмаркинга. 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. Однако авторы противоречат таким образом предыдущему принципу, призывающему концептуально идеализировать объект бенчмаркинга и ему уподобляться. На наш взгляд, нельзя категорично разделять при рассмотрении бенчмаркинга возможность выбора только аналогичных объектов или только идеальных. Надо выбрать лучший из аналогичных и стремиться к своему совершенству. Тогда вышесказанное приобретает некую логику;

3) принцип эффективности. 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. Нельзя не согласиться, что экономическая целесообразность должна присутствовать всегда;

4) принцип соответствия. Авторы назвали принципом соответствия принцип исторической преемственности. На наш взгляд, можно его было так и назвать. Потому что соответствие это «соотношение между чем-нибудь, выражающее согласованность, равенство в чем-нибудь или чему-нибудь в каком-нибудь отношении, гармонию». А преемственность – это «связь между явлениями в процессе развития в природе, обществе и познании, когда новое,

---

<sup>82</sup> **Традукция** (лат. *tractio* – перемещение) – вид опосредованного умозаключения, в котором посылки и вывод являются суждениями одинаковой степени общности. Традуктивным умозаключением является аналогия. По характеру посылок и вывода традукция может быть трех типов: заключение от единичного к единичному, заключение от частного к частному, заключение от общего к общему (прим. авт.).

сменяя старое, сохраняет в себе некоторые его элементы».<sup>83</sup> Поэтому имея в виду, 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.

На наш взгляд, если в основе процедуры бенчмаркинга лежит сравнение<sup>84</sup>, то целесообразно было бы включить в состав принципов бенчмаркинга принципы анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности, относящиеся к выполнению обязательных условий сопоставимости сравниваемых объектов, а именно:

- аналогичность<sup>85</sup> показателей, характеризующих объемы, стоимость, качество и структуру объектов;
- аналогичность временных периодов сравнения;
- аналогичность производственных условий;
- аналогичность методического определения показателей.

Кроме этого, в соответствии с целью исследования, бенчмаркинг рассматривается как средство повышения конкурентоспособности строительной организации. Поэтому, на наш взгляд, целесообразно было бы уделить внимание рассмотрению понятий конкуренция и конкурентоспособность в поведенческом и функциональном аспекте, для того, чтобы определить те принципы бенчмаркинга, которые могут

---

<sup>83</sup> <http://tolkslovar.ru/p17487.html>

<sup>84</sup> *Сравнение* – сопоставление изучаемых данных и фактов хозяйственной жизни. Различают горизонтальный сравнительный анализ, который применяется для определения абсолютных и относительных отклонений фактического уровня исследуемых показателей от базового; вертикальный сравнительный анализ, используемый для изучения структуры экономических явлений; трендовый анализ, применяемый при изучении относительных темпов роста и прироста показателей за ряд лет к уровню базисного года, т. е. при исследовании рядов динамики.

<sup>85</sup> Аналогия – (от греч. *analogia* – соответствие – сходство) сходство, соответствие в каком-либо отношении между предметами, явлениями, понятиями, сходство предметов (явлений, процессов) в каких-либо свойствах. <http://tolkslovar.ru/a4051.html>.



соответствовать этим аспектам в качестве средства повышения конкурентоспособности.

Если рассматривать конкуренцию в **поведенческом** аспекте, то необходимо принимать во внимание происхождение этого термина (от лат. *concurrentia*) – соперничество, состязание, соревнование. Это значение сохранено и в других языках: французском – *courir* – бегать, *concour* – бега, *concourence* – совместные бега с соперником, и итальянском – итальянском – *concurrere*.

По Портеру<sup>86</sup> конкуренция – форма существования отрасли, обусловленная взаимодействием следующих сил<sup>87</sup>:

- 1) внутри отрасли – угрозой вхождения новых участников; угрозой появления новых продуктов-заменителей;
- 2) вне отрасли – рыночной властью продавца; рыночной властью потребителей.

Теория рынка обосновывает влияние структуры отрасли на поведение выпуска и цен, теория фирмы показывает, что структура отрасли является определяющим фактором результативности деятельности отдельных компаний. Экономическая теория благосостояния выделяет ее ключевую роль в оценке равновесия и адекватного государственного вмешательства в регулирование экономики.

В оценку формирования отраслевой структуры внесли свою лепту три крупнейшие взаимодополняющие направления исследований: теория игр, содержащая огромное число моделей рыночного поведения при олигопольной структуре отрасли, теория трансакционных издержек, кроме

---

<sup>86</sup> Майкл Юджин Портер ([англ. Michael Eugene Porter](#); род. [1947](#)) — американский экономист, профессор кафедры делового администрирования [Гарвардской школы бизнеса](#) ([англ. Harvard Business School](#)), признанный специалист в области изучения экономической [конкуренции](#), в том числе конкуренции на международных рынках, конкуренции между странами и регионами. Разработал теорию [конкурентных преимуществ](#) стран.

<sup>87</sup> Портер Майкл, Э. Конкуренция / Портер Майкл, Э.; Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 200. – 408 с.

олигополии изучающая множество рыночных ситуаций и теория состязательных рынков, одинаково применимая к ситуации совершенной конкуренции, монополии, олигополии и т. п.<sup>88</sup>.

В основе последней лежит понятие совершенной состязательности, являющееся чисто теоретическим, однако учитывающее могущество рыночных сил в конкурентной борьбе компаний. Тем не менее, ни существующих рыночных сил, ни большое количество действующих фирм в отрасли не достаточно, чтобы ограничить вход на рынок новым компаниям, что существенно «дисциплинирует» существующие. То есть ситуация сравнима с совершенной конкуренцией на рынке. Несмотря на то, что совершенная состязательность возможна в ситуации, когда компании не несут безвозвратных издержек при вхождении в отрасль, она показывает, что теоретически любая отрасль может быть совершенно состязательной.

Если абстрагироваться от теоретического анализа, то можно предложить ввести в совокупность принципов бенчмаркинга **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.

Если рассматривать конкуренцию в **функциональном** аспекте, то это значит видеть ее как борьбу нового со старым, где новое побеждает старое. Данный аспект рассмотрения понятия конкуренции связан с основоположником теории инноваций – Й. Шумпетером<sup>89</sup>.

---

<sup>88</sup> Уильям Дж. Баумоль. Детерминанты отраслевой структуры и теория состязательности рынков // Панорама экономической мысли конца XX столетия под ред. Д. Гринэуэя, М. Блини, И. Стюарта Перевод с английского под редакцией В. С. Автономова. Экономическая школа, 2002. Т.1-XVI + 670 с., Т.2. – 352 с.

<sup>89</sup> Йозеф Алоиз Шумпетер (нем. *Joseph Alois Schumpeter*; 8 февраля 1883 года — 8 января 1950 года) — австрийский и американский экономист, политолог, социолог и

Теория инноваций рассматривает факторы прогресса и экономического роста, Й. Шумпетер впервые обратил внимание на экономическую динамику в отличие от статического анализа сторонников неоклассической школы<sup>90</sup>.

Ведущая роль в экономической динамике отводится промышленным революциям, которые вносят изменения в существующую систему производства, что обуславливает постоянное внедрение нововведений.

Й. Шумпетер считал, что экономическое новаторство является главной функцией предпринимателей, тех хозяйствующих субъектов, которые постоянно осуществляют новые экономические комбинации до тех пор, пока они не станут привычными.

Предпринимательство по Й. Шумпетеру – это не профессия капиталиста, рискующего только своим капиталом, не менеджера, делающего обычную работу, не изобретателя, придумывающего новшества. Это деятельность, связанная с творческим подходом и активной деятельностью по созданию предприятия, конкурентных преимуществ, развитой интуицией и предвидением изменяющихся рыночных условий, причем не зависящая от классовой или социальной принадлежности.

---

историк экономической мысли. Популяризировал термин «креативное разрушение» в экономике, и термин «Элитарная демократия» в политологии.

В 1986 г. в честь заслуг экономиста и для изучения его творчества было создано «Международное общество Йозефа Шумпетера»; в 2001 г. в Берлине основан Институт Шумпетера. Часть личной библиотеки учёного хранится в токийском университете Хитоцубаси (библиотека Шумпетера).

<sup>90</sup> Неоклассическая экономическая теория возникла в 1870-е гг.

Представители: [Карл Менгер](#), [Фридрих фон Визер](#), [Эйген фон Бём-Баверк](#) (австрийская школа), [У. С. Джевонс](#) и [Л. Вальрас](#) (математическая школа), [Дж. Б. Кларк](#) (американская школа), [Ирвинг Фишер](#), [А. Маршалл](#) и [А. Пигу](#) (кембриджская школа).

Неоклассическое направление исследует поведение т. н. экономического человека (потребителя, предпринимателя, наёмного работника), который стремится максимизировать доход и минимизировать затраты. Основные категории анализа — предельные величины. Экономисты неоклассического направления разработали [теорию предельной полезности](#) и [теорию предельной производительности](#), [теорию общего экономического равновесия](#), согласно которой механизм свободной [конкуренции](#) и рыночного ценообразования обеспечивает справедливое распределение доходов и полное использование экономических ресурсов, [экономическую теорию благосостояния](#), принципы которой положены в основу современной [теории государственных финансов](#) ([П. Сэмюэльсон](#)), [теорию рациональных ожиданий](#) и др.

Выводы Й. Шумпетера оказались парадоксальными, относительно того, что является стимулирующими факторами в экономике. Как ни странно, то что считалось факторами дестабилизации – монополии, экономические циклы, конкурентная борьба, разрушительная конкуренция, борьба за сферы влияния, ограничительная деятельность фирм – является стимулом для развития экономики и способствует ускорению процесса развития.

Й. Шумпетер отказался от модели совершенной конкуренции<sup>91</sup>, подверг критике господствовавшую теорию рыночного равновесия Леона Вальраса<sup>92</sup>, не принимающую во внимание роль предпринимательства. «Предприниматель Шумпетера» самостоятельно может создать условия для получения прибыли, внести изменения в процесс производства, реализовывать инновации и таким образом способствовать прогрессу.

В целях настоящего исследования при рассмотрении конкуренции с позиций функционального подхода в состав принципов бенчмаркинга предлагается ввести **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

---

<sup>91</sup> Совершенная, свободная или чистая [конкуренция](#) – экономическая модель, идеализированное состояние [рынка](#), когда отдельные покупатели и продавцы не могут влиять на цену, но формируют её своим вкладом [спроса](#) и [предложения](#). Другими словами это такой тип рыночной структуры, где рыночное поведение продавцов и покупателей заключается в приспособлении к равновесному состоянию рыночных условий.

<sup>92</sup> Мари Эспри Леон Вальрас ([фр. Marie-Ésprit-Léon Walras](#); [16 декабря 1834](#), [Эврё, Франция](#) — [5 января 1910](#), [Монтрё, Швейцария](#)) — французский экономист, лидер [лозаннской школы маржинализма](#).

С [1870](#) по [1892](#) гг. являлся профессором [Лозаннского университета](#). Основатель концепции общего экономического равновесия. Впервые ввёл наиболее общие критерии рыночного равновесия: «спрос равен предложению». Предложил концепцию общего экономического равновесия, первая математическая интерпретация. Ввёл понятие четырёх рынков: труда, капитала, финансовый, потребительских благ и услуг. Ввёл математические методы как обязательный элемент экономической науки.

качественно новое обновление деятельности компании. В табл. 2.6 приведена систематизация принципов бенчмаркинга.

Таблица 2.6

**Принципы бенчмаркинга**

№	Принцип	Содержание принципа
<b>Систематизировано автором</b>		
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 планирования бенчмаркинг-деятельности	Если автор имел ввиду, что, несмотря на все усилия по улучшению качества, у других компаний есть возможности конкурентной разведки по заимствованию основных идей, то и формулировка принципа должна была идти речь, наверное, об охране коммерческой тайне и т. п.
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.
<b>Предложено автором</b>		
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"> <li>• единство объемных, стоимостных, качественных, структурных показателей;</li> <li>• единство периодов времени, за которые производится сравнение;</li> <li>• сопоставимость условий производства;</li> <li>• сопоставимость методики исчисления показателей.</li> </ul>	

Таким образом, автором 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 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).

### **2.3. Бенчмаркинг – стратегия совершенства**

В современных рыночных отношениях от людей требуется владение иными, чем прежде, знаниями, мастерством. Важной задачей для любой компании является обеспечение эффективной деятельности, высокой конкурентоспособности и перспективности бизнеса. Успешное разрешение задачи возможно путем разработки и внедрения системы стратегического управления компанией, развитием ее возможностей на рынке. Последнее достигается соответствующими условиями и средствами, необходимыми для реализации на рынке выбранного компанией поведения, укрепления конкурентных преимуществ, выработки стратегии совершенства.

Так как рыночные возможности компании вытекают из проявления ее конкурентных преимуществ, то их степень и форма реализации определяются масштабами, успешной деятельностью на определенном сегменте рынка и характером. Именно в этих целях ведется последовательная целенаправленная работа по созданию конкурентных преимуществ. Она служит основой для всей деятельности по развитию рыночных возможностей компании, которые отвечают как за ее позиционирование на рынке, так и за условия экономического роста. Рыночные возможности компании показывают, насколько умело она может действовать на рынке. Это умение базируется на знании потребностей и платежеспособности потребителей, действий компаний-конкурентов, методов совершенствования продукции (услуг), способов совершенствования производства продукции (услуг) и т. д. От этого и многого другого зависит конкурентоспособность организации.

Стратегия совершенства ориентирована на перспективу. Другими словами, это формирование будущей модели поведения на рынке исходя из задач будущего позиционирования и качественного изменения потенциала компании.



Стратегия совершенства достигается путем проведения бенчмаркиговых исследований. В результате сопоставления многих показателей своей компании с данными других компаний определяются стратегические рыночные возможности компании. Как правило, они имеют вид сложного объекта управления, который, исходя из сложившейся ситуации, будет обладать собственным набором внутренних и внешних факторов. К ресурсам внешней среды относятся те факторы, которые способствуют достижению целевой функции компании. В случае изменения ситуации и появления новых проблем трансформируется сама структура объекта стратегического управления, т. е. компания ведет поиск новых элементов внешней среды, устанавливая с ними новые связи и вместе с тем разрывая взаимодействие с другими элементами, действие которых оказывает негативное влияние на конкурентоспособность компании. Стратегические возможности компании делятся на внутреннюю (ее внутренние способности интегрирования и комбинирования технологических, производственно-, финансово-экономических, социокультурных, технических и организационно-управленческих условий) и внешнюю (совокупность внешних обстоятельств, в рамках которых будет осуществляться ее деятельность) составляющие. Варьируя перспективы собственных возможностей на рынке, компания может с успехом комбинировать компоненты, производя в них инновации (продукт, ресурсы и технологии по их трансформации в потенциал, рынок и отрасль).

За формирование стратегических возможностей компании отвечает система стратегического управления. Сначала нужно раскрыть междисциплинарный характер стратегического управления возможностями компании на рынке, затем – основные принципы системной организации стратегического управления. Последним шагом будет определение содержания, целей, основных задач и функционально-элементной структуры данной системы.

**Выделяют пять уровней методологических знаний, образующих методологию стратегического управления рыночными возможностями компании:**

1) общенаучный уровень. Объясняет принципы, концепции и подходы действия систем различной природы (технических, организационных и др.). На данном уровне происходит формирование системности в сознании исследователя. Системный подход в данном случае – это инструмент, раскрывающий суть явлений и способ их изучения;

2) уровень, включающий в себя знания, помогающие понять закономерность функционирования и развития организационных систем;

3) уровень, включающий в себя знания о законах, принципах и методах управления, существующих в социально-экономических системах. Сюда входят теория управления, общий менеджмент, исследование систем управления и т. д.;

4) уровень методологии наук, занимающихся исследованием отдельных линий в управлении рыночными возможностями компании. Сюда входят функциональный менеджмент, маркетинг, управление качеством, управление рисками, управление инновациями, теория конкурентных преимуществ и т. д.;

5) уровень теории и методов стратегического управления рыночными возможностями компании. На данном этапе рассматривается системная организация управления возможностями компании; ведется поиск законов и принципов управления, формирования целей, функций и структуры системы управления; определяются взаимодействие элементов системы управления, ранжирование и установление взаимосвязей влияющих факторов, происходит прогнозирование тенденций развития системы, моделирование процессов и методов управления; ведется разработка планов по сохранению (укреплению) конкурентных преимуществ и т. д. Система стратегического совершенства заключается в стратегическом управлении рыночными

возможностями, представляет собой элементы (организационной структуры, функций, целей и т. д.), связанные и взаимодействующие между собой для выработки стратегии подсистем управления, позволяющие развивать и укреплять конкурентные преимущества компании в соответствии с требованием рынка. Система служит одной из составляющих комплексной системы управления компанией. При ее создании и функционировании действуют основные законы управления, выступающие в качестве условия самоорганизации систем и отражающие степень познания процессов и связей функционирования.

Цель системы стратегического совершенства – создание подходящих условий для роста компании и возрастание ее стоимости, возможных при эффективном использовании конкурентных преимуществ, выработанных на основе проведения бенчмаркинг-исследований.

При подходе к стратегическому планированию будущего компании ведется поиск и выбирается та модель функционирования объекта управления, которая способствовала бы обеспечению высокого уровня конкурентоспособности компании, не выходя за рамки намеченной стратегической позиции. Главное условие – достичь равновесного состояния между внутренней и внешней составляющими рыночных возможностей организации. Если соответствие будет нарушено, то получение ожидаемого результата невозможно. Доверие потребителей к компании производителю (торговой марке) может упасть, следовательно, компания понесет потери материального характера. На практике необходимое соответствие достигается путем изменения режимов деятельности компании и ее подсистем (т. е. адаптацией), изменением структуры стратегических ресурсов (конфигурации) объекта управления. Для достижения результата стратегического соответствия используются следующие методы: корректировка целей компании, осуществление диверсификации и т. п.

В самом общем виде, процесс бенчмаркинга включает в себя несколько фаз: планирования, анализа и сбора данных, сравнения результатов, измерения и верификации<sup>93</sup>. В таблице 2.7 приведены примеры различных моделей бенчмаркинга и содержание отдельных его фаз<sup>94</sup>.

Таблица 2.7

**Модели процесса бенчмаркинга**

Фаза Модели	Планирование	Анализ и сбор данных	Сравнение результатов	Измерение	Верификация
Бейтмена (1989)	Определение функций бенчмаркинга	Определение параметров выполнения; измерение собственной производительности	Выровнять разрыв в производительности	Определение программы и действий, применение и мониторинг	Рекалибровка
Кэмпфа (1989)	Определение объекта бенчмаркинга и сравниваемой компании	Определение метода и сбор данных, выявление текущего разрыва в производительности	Планирование уровней производительности в будущем	Обмен результатами, установление функциональных целей, планов действий, мониторинга процесса	Рекалибровка, достижение позиции лидерства
Коллинга (1992)	Выбор предметной области, определение процесса, партнеров, источники информации	Сбор данных, определение разрыва, выявление отличия в процессах	Исследование будущей производительности, коммуникаций	Координация целей, применение корректирующих действий по улучшению	Обзор прогресса и калибровка деятельности
Спэндолини (1992)	Определение объекта и команды бенчмаркинга	Определение партнеров по бенчмаркингу и сбор информации		Осуществление действий	

<sup>93</sup> **Верификация** (от *лат.* *verus* — «истинный» и *facere* — «делать») — проверка, проверяемость, способ подтверждения с помощью доказательств каких-либо теоретических положений, алгоритмов, программ и процедур путем их сопоставления с опытными (эталонными или эмпирическими) данными, алгоритмами и программами.

<sup>94</sup> Идея заимствована из: Кузнецов, Б. Л. Синергетический бенч-маркинг / Б. Л. Кузнецов, М. М. Шарамко. – Набережные Челны: изд. КамПИ, 2006. – С. 55. Авторы, в свою очередь, ссылаются на: Karen Anderson, Rodney McAdam (2003) A critique of benchmarking and performance measurement: Lead or lag? *Benchmarking: An International Journal* Vol. 7. No. 3. pp. 465 – 483.

Бэкстера (1993)	Идентификация процесса, установление ответственности менеджеров, определение команды и понятие процесса бенчмаркинга	Определение метрики, ранга, применение улучшений внутренних процессов, определение партнеров	Сбор данных о процессе от партнеров по бенчмаркингу	Анализ и сравнение данных, поиск медианных, повторный анализ	Осуществление улучшений, мониторинг результатов, продолжение процесса бенчмаркинга
Уотсона (1993)	Определение и измерение факторов успеха, поиск компаний для сравнения	Мониторинг выполнения процесса, определение разрыва в производительности и его главных причин		Выбор лучших практик и модификация среды компании	Интеграция улучшений в бизнес-процессах компании
Шетти (1993)	Определение функции бенчмаркинга, лидирующих компаний	Сбор и анализ данных, установление целей деятельности		Выполнение планов и мониторинг результатов	
Мак-Нэйра и Либфрида (1995)	Определение уровня бенчмаркинга и драйверов потенциала: измерители, внешние компоненты	Обзор внешних данных: вопросы, анализ процессов, измерение производительности	Сравнение и обоснование различий в данных бенчмаркинга	Разработка плана по ликвидации разрыва в производительности и его осуществление	Дополнительный анализ – бенчмаркинг для решения проблем

Имея многофункциональный характер, система стратегического управления ставит перед собой задачу принятия комплексных мер для создания конкурентных преимуществ. Интегрирующая роль стратегического управления – это осуществление деятельности по управлению персоналом, разработке инноваций, финансовому планированию и т. д.

Стратегическое планирование позволяет не только выработать стратегические ориентации компании, но и определиться с путем укрепления на рынке и найти способы развития ее потенциала – создание конкурентных преимуществ. Цель, которая ставится перед стратегическим планированием, затем трансформируется в систему стратегических целей и задач, методы достижения которых обретают форму стратегий. Цель стратегической организации – формирование структуры объекта стратегического управления, создание адаптационных механизмов к изменениям внешней среды (т. е. с помощью каких способов компания будет устанавливать связь с внешней средой).

Стратегическая координация отвечает за обеспечение непрерывности функционирования объекта и субъекта управления.

Стратегическая мотивация действует побуждающе на компании-партнеры, на сотрудников компании, являясь хорошим подспорьем в достижении должного эффекта. При мотивации внешних партнеров для них создаются возможности, позволяющие иметь некое конкурентное ценовое преимущество, создать временную монополию на рынке и дифференцировать продукцию.

При стратегическом контроле проводятся диагностика и оценка степени реализации стратегий и достигнутых во внутренней и внешней средах результатов. В случае, если запланированный уровень эффективности не достигнут, то возникает необходимость разработки и применения специальных корректировочных мер.

Типовая последовательность этапов процесса стратегического управления в компании состоит из стратегического анализа, определения и постановки целей и задач, формирования стратегических альтернатив и выбора подходящей стратегии (планирования деятельности по достижению целей), реализации стратегии (детальной проработки и осуществления деятельности), контроля и оценки полученных результатов.

Тип системы управления определяется как свойствами рыночной среды, так и особенностью объекта стратегического управления. **Системы стратегического управления подразделяются на три типа.**

**Тип первый** – системы, имеющие слабую степень адаптации к внешней среде. Они используются в изменчивой среде. Механизмы поиска во внешней среде у них развиты плохо.

**Тип второй** – системы, имеющие высокую степень адаптации. Они используются в изменчивой среде. Механизмы поиска и возможностей внешней среды у них развиты отлично.

**Тип третий** – системы, которые могут воздействовать на внешнюю среду и формировать условия с учетом интересов деятельности компании.

Большинству российских организаций и предприятий только предстоит формирование системы стратегического управления (типа второго и типа третьего). Им предстоит преодолеть целый ряд существенных проблем: неразвитость рыночных отношений, институциональную нестабильность, сомнения многих руководителей в целесообразности и возможностях стратегического планирования и управления, отсутствие позитивного опыта в разработке и от применения стратегий, низкую достоверность итогов прогнозирования состояния внешней среды, несистемное применение методов и технологий стратегического управления, применение иностранных методик стратегического управления без соответствующей их адаптации к нашим условиям, низкий уровень квалификации и подготовки управленческого состава высшего звена для осуществления передовых техник управления и многое другое.

В России переход на стратегический образ мышления и материализация стратегий совершенства ведутся в результате общих усилий органов власти (государственной, региональной, местной), формирующих хозяйственный климат страны. Многое зависит от понимания процесса совершенствования на базе конкурентных преимуществ руководителями

предприятий (организаций), менеджерами и другими участниками общего производственного процесса, так как от них зависит факт устойчивого экономического развития.

В первой главе исследования нами было рассмотрено понятие «управление» как наука, искусство, процесс, функция, аппарат и раскрыто в соответствии с этим понятие бенчмаркинга.

Рассматривая бенчмаркинг как стратегию совершенства, представляется целесообразным рассмотреть управление с позиций кибернетики – науки об управлении – а именно, как процесс такого воздействия на некоторую систему или объект (объект управления, в данном случае, компанию), при котором состояние системы или объекта изменяется «в нужную сторону» (в данном случае, «в сторону совершенства»), и идентифицировать роль бенчмаркинга в этом процессе<sup>95</sup>.

Исходя из этого, объект управления – компания – можно представить в виде сложной системы, которая превращает управляющие воздействия на входе в сигналы на выходе, по которым можно судить о состоянии объекта управления в различные временные моменты. Для реального объекта управления, которым, безусловно, является компания, может быть характерным наличие множества «входов» (все виды ресурсов и / или воздействий) и «выходов» (стратегические рыночные и конкурентные преимущества), по которым можно оценивать ее функциональное общение с внешней средой.

Можно сказать, что проблемы управления возникают именно при управлении сложными системами. Считается, что им присуще антиинтуитивное поведение, т. е. с точки зрения формальной логики не

---

<sup>95</sup> Методы оптимизации в теории управления: Учебное пособие / И. Г. Черноруцкий. – СПб.: Питер, 2004. – С. 12.



всегда можно предсказать ее реакцию на то или иное входное воздействие. Это и отличает сложную систему от просто большой.

Мы уже выяснили, что в задачи бенчмаркинга входит поиск лучших бизнес-практик и т. п. для внедрения их в деятельность своей компании. Речь идет о построении некой модели «совершенной организации», характеристики которой выбираются из лучших характеристик существующих аналогичных компаний. Т. е. необходимо описать оптимальную модель объекта, формализующую соотношение между «входами» и «выходами».

В качестве модели управления можно подразумевать некий оператор ( $F$ ), определяющий связь состояния объекта и его наблюдаемых входов, задающийся алгоритмически как некий алгоритм, позволяющий распознать выход по тем входам, которые были заданы без использования реального объекта.

Однако на практике мы сталкиваемся с влиянием стохастических факторов, ненаблюдаемых возмущений, которые рассматриваются как случайные помехи, и т. п. Поэтому оператор модели  $F$  будет отличаться от неизвестного оператора объекта  $F^*$ . И задачей идентификации – формализации наилучшей модели – является описание такого оператора модели  $F$ , реакции которого на входное воздействие были бы аналогичны реакциям оператора объекта  $F^*$ .

Для описания оператора модели необходимо определить его структуру и вектор тех параметров модели, которые неизвестны. Анализ информации о наблюдениях за входами и выходами объекта в режиме нормальной эксплуатации служит основой для нахождения этих параметров. На основе собранной необходимой информации о поведении, определяется функция невязки выходов модели и объекта.

С формальной точки зрения это может быть представлено следующим образом<sup>96</sup>.

Пусть оператор модели  $F$  задан с точностью до вектора  $x$  неизвестных параметров:

$$H_m(t) = F[G(t), x], \quad (2.1)$$

где  $G(t)$  – входной сигнал модели и объекта;  
 $H(t)$  – выходной сигнал объекта (рис. 2.1).

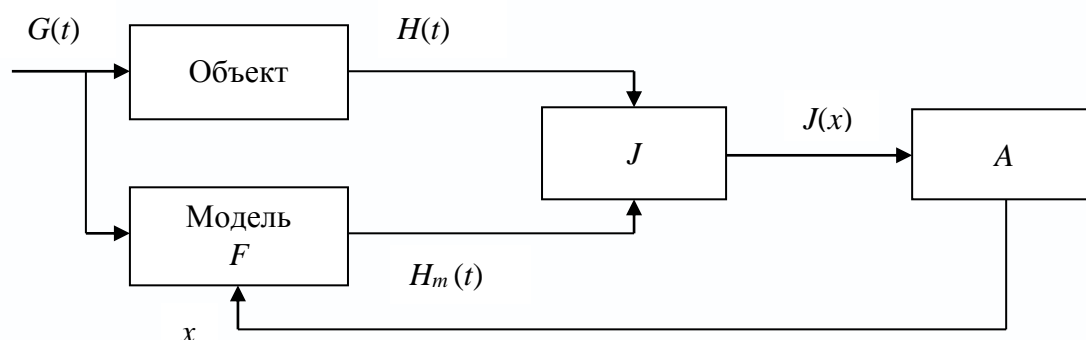


Рис. 2.2. Схема параметрической идентификации детерминированного объекта

Управляющее устройство  $A$  по полученной информации за отрезок времени  $t_1$ , в течение отрезка времени  $t_2$ , вырабатывает вектор  $x$ , исходя условия из минимума функционала невязки выходов модели и объекта. В простейшем случае:

$$J(x) = \sum [F[G(x)] - H(t)]^2 \rightarrow \min. \quad (2.2)$$

Можно интерпретировать задачу идентификации для исследуемой проблемы.

Занимаясь поиском лучших приемов и методов менеджмента, специалисты по бенчмаркингу формируют некую модель «совершенной организации», которая пользуясь такими приемами и методами, имеет наилучшие конкурентные преимущества и стратегические позиции на рынке.

<sup>96</sup> Формальное описание приведено из: Методы оптимизации в теории управления: Учебное пособие / И. Г. Черноуцкий. – СПб.: Питер, 2004. – С. 29 – 30.

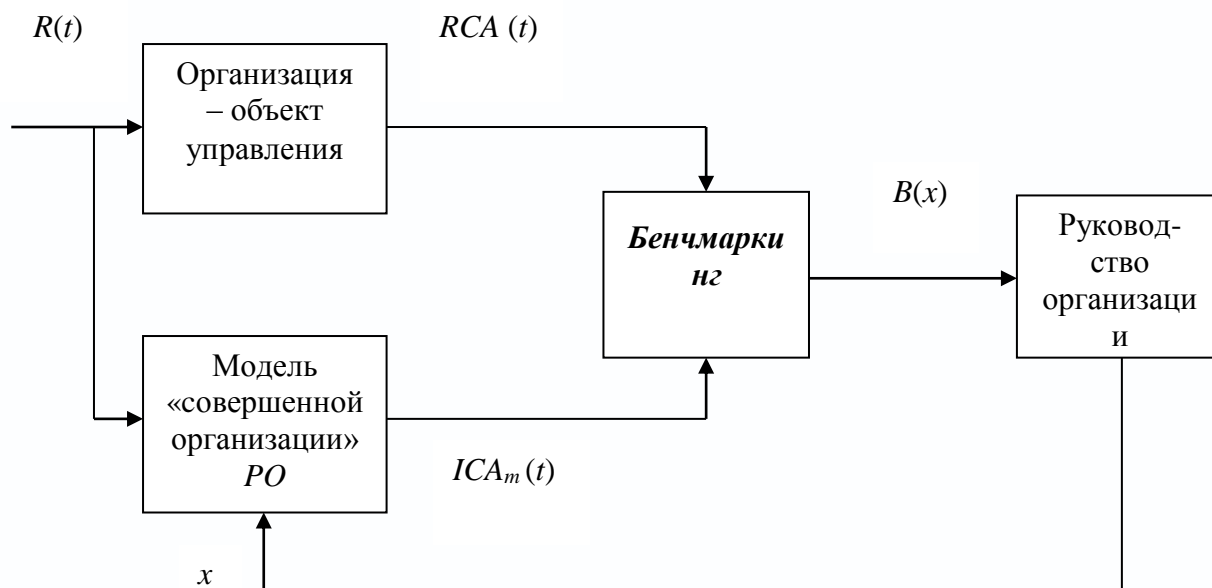
Пусть оператор модели «совершенной организации»  $PO$  (*perfect organization*) задан с точностью до вектора  $x$  неизвестных параметров:

$$H_m(t) = PO [R(t), x], \quad (2.1)$$

где  $R(t)$  – входной сигнал модели и объекта – возможные виды ресурсов ( $R$  – *resources*);

$RCA(t)$  – выходной сигнал объекта – реальные конкурентные преимущества ( $RCA$  – *real competitive advantage*);

$ICA_m(t)$  – выходной сигнал модели – «совершенные» конкурентные преимущества ( $ICF$  – *Improved competitive advantage*) (рис. 2.2).



**Рис. 2.3. Роль бенчмаркинга в процессе управления как функции невязки выходов модели («совершенной организации») – «совершенных» конкурентных преимуществ и выходов объекта (реальной организации) – реальных конкурентных преимуществ**

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:

$$B(x) = \sum [PO[R(x)] - RCA(t)]^2 \rightarrow \min. \quad (2.3)$$

Таким образом, автором определена **роль бенчмаркинга в процессе управления с позиций кибернетического подхода как функции невязки**

выходов модели («совершенной организации») – «совершенных» конкурентных преимуществ и выходов объекта (реальной организации) – реальных конкурентных преимуществ, что позволяет решить задачу идентификации – формализовать наилучшую модель «совершенной организации», достижение показателей которой является возможным.

## ГЛАВА 3

### Повышение конкурентоспособности строительной организации и строительной продукции на основе реализации бенчмаркингového проекта

#### 3.1. Описание бенчмаркетингового проекта и определение затрат

Как уже было сказано выше в основе бенчмаркинга лежит сравнительный подход. Можно сравнивать показатели, их значения, динамику отклонений, индикаторы деятельности, различные варианты стратегий и тактических приемов, конкурентные преимущества лидеров отрасли. Можно анализировать показатели качества продукции, себестоимости, корпоративной культуры, опыт внедрения новшеств, возможность их внедрения легальным путем на своем производстве, опыт производственной деятельности и продаж, пытаться результаты анализа сформулировать для выработки управленческих решений по повышению конкурентоспособности своей организации и эффективности ее деятельности.

Алгоритм проведения бенчмаркинга и составляющие его операции можно представить в следующей форме (таблица 3.1).

Бенчмаркингové проекты можно назвать исследовательскими проектами. При этом объектом исследования выступают организации, чьи условия хозяйствования имеют непосредственную схожесть с условиями хозяйствования организации, проводящей исследование. Предметом исследования выступает конкурентоспособность исследуемой организации, эффективность ее деятельности и факторы на них влияющие. Состав операций бенчмаркингového проекта может быть следующим (таблица 3.2).

В первой главе было выявлено и детализировано влияние наиболее значимых факторов экономики на функционирование строительных организаций, и представлены направления поиска хозяйственных **резервов**

обеспечения безопасности и качества строительной продукции, освоение которых в ходе реализации мероприятий бенчмаркинга повысит конкурентоспособность строительных организаций.

Таблица 3.1

**Алгоритм проведения бенчмаркинга в организации**

№	Этап бенчмаркинга	Пояснение
1	Определение цели бенчмаркинга	Ясный выбор наиважнейших направлений
2	Обозначение объекта бенчмаркинга	Каждый выбранный объект должен быть оформлен как бенчмаркинг-проект
3	Выбор принципа сравнения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• со стороны потребителя продукции;</li> <li>• с позиции потенциального или реального конкурента;</li> <li>• с позиции равноправного партнера</li> </ul>
4	Выбор способа анализа:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экспресс-анализ,</li> <li>• составление базы данных,</li> <li>• обзор всех источников информации,</li> <li>• поиск данных на основе специалистов по деловой разведке или консалтингу</li> </ul>
5	Целенаправленный сбор информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• по организации-образцу,</li> <li>• по продукту-образцу,</li> <li>• по факторам, обеспечивающим конкурентоспособность организации и товара</li> </ul>
6	Оформление результатов анализа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• придание массиву информации определенной структуры,</li> <li>• анализ достоверности и репрезентативности данных,</li> <li>• исключение факторов, которые могут исказить сравнение;</li> <li>• определение наиболее значимых факторов для целей бенчмаркинга</li> </ul>
7	Внедрение результатов бенчмаркинга на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процедуры управления проектами должны действовать по каждому проекту;</li> <li>• комплекс средств управления проектом подразумевает план внедрения проекта в деятельность организации, а также инструментарий контроля его реализации (прописанные процедуры и т. п.)</li> </ul>

Во второй главе 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 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).

Таблица 3.2

**Состав операций бенчмаркингвого проекта**

№	Операция бенчмаркинга	Состав операции
1	Позиционирование организации и определение ключевых показателей бенчмаркинга	<p>Получение ответов на вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• какое положение на рынке мы хотим занимать?</li> <li>• какое положение на рынке мы сейчас занимаем?</li> <li>• что необходимо сделать, чтобы добиться желаемого?</li> </ul> <p>После проведения этого исследовательского этапа создается необходимая база данных и определяется ряд ключевых показателей для проведения бенчмаркинга.</p>
2	Выбор направлений бенчмаркинга	<p>После проведения аналитических процедур выбираются основные направления улучшений в организации, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определенные показатели качества выпускаемой продукции,</li> <li>• показатели по браку продукции,</li> <li>• показатели НЗП,</li> <li>• эффективность использования материальных ресурсов,</li> <li>• нормативы отходов производства и т. п.</li> </ul> <p>После этого определяется несколько направлений бенчмаркинга, наиболее критичных для организации, выбирается объект для сравнения у которого уровень выбранных показателей является желаемым.</p>
3	Реализация бенчмаркингвого проекта	<p>Необходимо разработать конкретный план внедрения улучшений в организации на основе анализа показателей объекта сравнения. В данном плане должны быть отражены конкретные мероприятия, сроки их реализации, затраты и предложена методика оценки их эффективности.</p> <p>При этом необходимо учитывать, что организации не могут быть абсолютно идентичными, может существовать разница в технологии производства, корпоративная культура и другие внутренние и внешние факторы.</p>
5	Оценка эффективности бенчмаркингвого проекта	<p>Оценивать эффективность бенчмаркингвого проекта можно по-разному. Можно традиционным способом – путем соотношения результата бенчмаркингвого проекта с затратами на него. Тогда необходимо будет учитывать, что при повышении конкурентоспособности организации укрепляется ее деловая репутация, что, в свою очередь, требует дополнительной оценки. Можно оценивать эффективность с позиции вектора направления развития в том случае, если не все выгоды и затраты очевидны. В любом случае, следует учитывать «не оптимальность» полученных</p>

		решений и оценок в связи с наличием фактора времени и невещественных показателей.
--	--	---

В данной главе представляется целесообразным определить на основе выявленных направлений поиска резервов – какие мероприятия в этих направлениях могут быть реализованы для улучшения качества продукции и повышения конкурентоспособности организации. При этом необходимо учитывать предложенные принципы новаторства и состязательности, а для определения возможного состава затрат на данные мероприятия необходимо учитывать предложенные принципы анализа хозяйственной деятельности для сопоставимости сравниваемых показателей и соблюдения их размерности.

1) В качестве первого направления поиска резервов повышения конкурентоспособности строительной организации было определено качество продукции.

1.1) В качестве первого направления поиска было предложено перейти к автоматизации строительного производства и высвобождению трудовых ресурсов.

В дополнение к предложенным в первой главе решениям можно предложить выполнение различных операций в автоматическом режиме. Тогда работа оператора становится возможной на нескольких станках безопасно в безмониторинговом режиме. При этом оптимизация технологических линий исключает возможность простоев оборудования, а внедрение односторонних стандартных операционных процедур (СОП) позволяет экономить время на ошибках операциониста и контроле менеджера.

Соответственно, сумму затрат на переход к автоматизации строительного производства и высвобождению трудовых ресурсов, в общем случае, можно представить следующим образом:

$$Z_{11} = Z_{\text{авт.т.л.}} + Z_{\text{разр.соп.}} + Z_{\text{об.сотр.}} \quad (3.1)$$



где  $Z_{11}$  – сумма затрат на переход к автоматизации строительного производства и высвобождению трудовых ресурсов, руб.;

$Z_{авт.т.л.}$  – сумма затрат на автоматизацию технологических линий, руб.;

$Z_{разр.соп.}$  – сумма затрат на разработку односторонних стандартных операционных процедур (СОП), руб.;

$Z_{об.сотр.}$  – сумма затрат на обучение сотрудников, руб.

1.2) В предложении совершенствовать технологическое обслуживание оборудования ключевыми проблемами являются некачественная чистка и смазка и, безусловно, нарушение правил технической эксплуатации. Их решению может служить создание комплексной системы эксплуатации и технического обслуживания оборудования, предполагающей обучение персонала соответствующим профилактическим методам и выделение необходимых средств на профилактический ремонт оборудования. В практику работы соответствующих служб (главного инженера и т. п.) могут быть введены контрольные карты для облегчения работы операторов.

Затраты на совершенствование технического обслуживания оборудования составят:

$$Z_{12} = Z_{об.сотр.} + Z_{проф.рем.}, \quad (3.2)$$

где  $Z_{12}$  – сумма затрат на совершенствование технического обслуживания оборудования, руб.;

$Z_{об.сотр.}$  – сумма затрат на обучение персонала методам профилактического обслуживания оборудования, руб.;

$Z_{проф.рем.}$  – сумма затрат на профилактический ремонт основного оборудования, руб.

1.3) В основе предложения, связанного с необходимостью контроля и обеспечения качества продукции, лежит идея предотвращения брака, а не его обнаружения и исправления. Брак это всегда непроизводительные затраты рабочего времени, которые оплачиваются и увеличивают себестоимость, перерасход материалов и наличие претензий со стороны потребителей продукции. Речь может идти глобально о внедрении системы менеджмента качества в организации, в простых случаях – устройств защиты от случайных ошибок.

Затраты на контроль и обеспечение качества можно представить как:

$$Z_{13} = Z_{\text{смк}} + Z_{\text{с.п.а.}}, \quad (3.3)$$

где  $Z_{13}$  – сумма затрат на контроль и обеспечение качества, руб.;

$Z_{\text{смк}}$  – сумма затрат на внедрение системы менеджмента качества, руб.;

$Z_{\text{с.п.а.}}$  – сумма затрат на внедрение систем предварительной автоматизации (в системе бенчмаркинга определяется, как уже было показано в первой главе исследования, термином: «*Poka-Yoke*» – устройством защиты от случайных ошибок), руб.

1.4) В направлении улучшения взаимодействия с поставщиками нами было рассмотрено два случая: внешних и внутренних поставщиков. В первом случае возможно предоставление консалтинговых услуг поставщику для повышения его технологического потенциала, обучение персонала стоимостному анализу (VA)<sup>97</sup> или стоимостному проектированию (VE)<sup>98</sup> для улучшения знаний о продукции организации-заказчика и т. п.

Во втором случае, как уже было сказано, необходимо усилить поддержку сбытовых подразделений.

Затраты на улучшение взаимодействия с поставщиками могут быть представлены в виде:

$$Z_{14} = Z_{\text{конс.пост.}} + Z_{\text{под.сбыт.}}, \quad (3.4)$$

где  $Z_{14}$  – сумма затрат на улучшение взаимодействия с поставщиками, руб.;

---

<sup>97</sup> **Стоимостной анализ (value analysis)** Проверка каждой характеристики товара с целью убедиться, что его стоимость не будет выше той, которая необходима для выполнения им своих функций. Стоимостный анализ может проводиться на этапе разработки нового товара либо применяться к уже существующим товарам. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/16190>

<sup>98</sup> Методом Стоимостного Проектирования, автором которого являются Miles и Erlicher, называется функционально-ориентированный, систематический комплексный подход, который используется для анализа и улучшения ценности продукта, дизайна, системы или услуги. Это действенная методология для разрешения проблем и/или сокращения затрат при улучшении показателей/требований к уровню качества. Ценность определяется как коэффициент Функции к Себестоимости, которую, таким образом, можно повысить путем улучшения функциональности или сокращения затрат.

Термины Стоимостное Проектирование (Value Engineering) (VE), Стоимостной анализ (Value Analysis) (VA) и Менеджмент стоимости (Value Management) (VM) используются иногда синонимично или подменяются одно другим. Данный подход иногда также называется Контроль Стоимости (Value Control), Повышение Ценности (Value Improvement) или Гарантия Ценности (Value Assurance). <http://hr-portal.ru/varticle/value-engineering-stoimostnoe-proektirovanie-miles-i-erlicher>

$Z_{\text{конс.пост.}}$  – сумма затрат на консалтинг поставщика с целью повышения его технологического потенциала, руб.;

$Z_{\text{под.сбыт.}}$  – сумма затрат на поддержку сбытовых подразделений компании, повышение их квалификации и стимулирование их работы, руб.

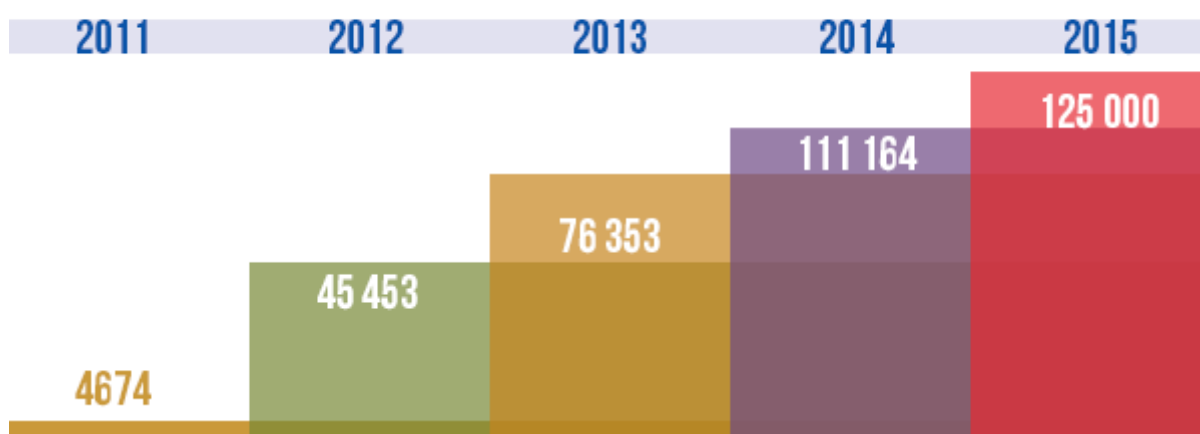
1.5) Путь обеспечения взаимозаменяемости работников, на наш взгляд, является достаточно трудным.

Конечно, если рабочий может выполнять не только свою работу, но и работу на других участках – это, в какой-то степени, является гарантией, что требования заказчика всегда будут удовлетворены вовремя при всех прочих благоприятных условиях.

Однако обучение персонала требует затрат как средств, так и времени.

Например, Национальное объединение строителей<sup>99</sup> разработало Единую систему аттестации (ЕСА) строителей, представляющую собой базу вопросов-ответов (всего их 17 500) и наличие возможности в любой точке России, где созданы специальные центры по тестированию, пройти аттестацию и подтвердить свою квалификацию. Тесты постоянно актуализируются с учетом изменений в нормативно-правовой базе, учитывают вопросы обеспечения охраны труда.

## КОЛИЧЕСТВО АТТЕСТОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ЕСА



<sup>99</sup> Ассоциация «Общероссийская негосударственная некоммерческая организация – общероссийское отраслевое объединение работодателей «Национальное объединение саморегулируемых организаций, основанных на членстве лиц, осуществляющих строительство», Управление по профессиональному образованию.

### Рис. 3.1. Статистика НОСТРОЙ по аттестованным специалистам в ЕСА

Кроме того, НОСТРОЙ софинансирует программы подготовки кадров, оказывая тем самым поддержку субъектам малого предпринимательства.

Более 19 000 представителей субъектов малого предпринимательства смогли пройти бесплатное обучение по всей России за период существования такой Программы с 2011 по 2013 гг.

На курсах повышения квалификации обучились 15 000 человек, было проведено 30 семинаров на актуальные темы по строительству, в которых приняло участие более 4000 человек.

Также внедрена СДОС НОСТРОЙ – Система добровольной оценки соответствия «НОСТРОЙ» – позиционируемая как универсальная, общепромышленная, общенациональная сертификационная система в строительстве.

Ее могут пройти все участники строительного процесса и подтвердить свою ответственность, высокий профессиональный уровень, качество выполняемых работ, услуг, продукции.

К базовым областям сертификации относятся работы в строительстве, системы менеджмента в строительстве, система контроля качества строительных организаций. К дополнительным – строительные материалы, изделия и конструкции и т. п.

Есть и инновационные области сертификации: «зеленое строительство», энергоэффективность в строительстве и т. п.

Таким образом, затраты на обеспечение взаимозаменяемости работников могут быть представлены виде:

$$Z_{15} = Z_{\text{упр. раб.оп.}} + Z_{\text{об.сотр.}}, \quad (3.5)$$

где  $Z_{15}$  – сумма затрат на обеспечение взаимозаменяемости работников, руб.;

$Z_{\text{упр. раб.оп.}}$  – сумма затрат на упрощение рабочих операций, руб.;

$Z_{\text{об.сотр.}}$  – сумма затрат на обучение сотрудников, руб.

2) В качестве второго направления поиска резервов – самостоятельного обеспечения строительными организациями определенного уровня безопасности и качества строительной продукции, – был определен срок выполнения заказа.

2.1) Быстрая перенастройка оборудования, о которой уже было сказано выше, больше актуальна для производителей строительных материалов, хотя считается, что ее можно применять ко всем типам процессов.

Технологии быстрой переналадки служат созданию такой производственной системы, которая обеспечивая мелкосерийный выпуск широкого ассортимента продукции, обладает преимуществами массового производства, что способствует повышению темпов роста производительности.

Специалисты по бенчмаркингу предлагают использовать технологии быстрой переналадки (SMED)<sup>100</sup>, сокращающие время переналадки оборудования до 10 минут. Также в практиках бенчмаркинга предлагается использовать принцип «одномоментного поиска информации» (SMIR), при котором время нахождения нужного документа сокращается до 1 минуты, а необходимого файла на компьютере – до 6 «кликов».

Внедрение таких технологий способствует формированию системы производства, быстро реагирующей на внешние воздействия. В идеале необходимо овладеть технологиями быстрой переналадки не только единицы оборудования, но и сложных производственных линий и комплексов. Необходимо добиться такой системы делопроизводства, чтобы получение

---

<sup>100</sup> **Быстрая переналадка** (Single-Minute Exchange of Dies (SMED) — быстрая смена пресс-форм) — один из многих методов Бережливого производства, представляющий собой способ сокращения издержек и потерь при переналадке и переоснастке оборудования. Представляет собой набор теоретических и практических методов, которые позволяют сократить время операций наладки и переналадки оборудования до 10 минут. Изначально эта система была разработана для того, чтобы оптимизировать операции замены штампов и переналадки соответствующего оборудования, однако принципы «быстрой переналадки» можно применять ко всем типам процессов.

единичных документов было быстрым и доступным – создать систему единичного получения документа.

Затраты на быструю перенастройку оборудования можно представить следующим образом:

$$Z_{21} = Z_{SMED} + Z_{SMIR} + Z_{ед.док.}, \quad (3.6)$$

где  $Z_{21}$  – сумма затрат на быструю перенастройку оборудования, руб.;

$Z_{SMED}$  – сумма затрат на внедрение быстрой переналадки для сокращения издержек и потерь при переналадке и переоснастке оборудования, руб.;

$Z_{SMIR}$  – сумма затрат на внедрение принципа «одномоментного поиска информации», руб.

$Z_{ед.док.}$  – сумма затрат совершенствование системы делопроизводства, руб.

## 2.2) Сокращение незавершенного производства.

Наличие излишних запасов незавершенного производства влечет за собой много проблем: это замедление оборачиваемости капитала, затраты на транспортировку и хранение НЗП и т. п.

В производственных подразделениях необходимо совершенствовать систему делопроизводства для того, чтобы ускорить документооборот, не допускать задержек, отсрочек и остановки производственного процесса.

Существенно сократить длительность производственного цикла в целях снижения НЗП можно с помощью эффективного управления бизнес-процессами.

Затраты на сокращение незавершенного производства составят:

$$Z_{22} = Z_{ед.док.} + Z_{биз.проц.}, \quad (3.7)$$

где  $Z_{22}$  – сумма затрат на сокращение НЗП, руб.;

$Z_{ед.док.}$  – сумма затрат совершенствование системы делопроизводства, руб.

$Z_{биз.проц.}$  – сумма затрат на мероприятия, повышающие эффективность бизнес-процессов, руб.

## 2.3) Планирование производства.

На тему необходимости совершенствования планирования производства написано множество работ, и эта тематика отдельного исследования.

Поэтому в целях настоящего исследования остановимся на тех позициях, которые кажутся очевидно необходимыми для повышения качества продукции и конкурентоспособности организации: устранение внутрисменных и целодневных простоев, обеспечение контроля точного выполнения графика производства работ, обеспечение контроля полного и своевременного выполнения условий договоров.

Затраты на повышение эффективности планирования производства составят:

$$Z_{23} = Z_{\text{уст.прост.}} + Z_{\text{вып. ГПР}} + Z_{\text{вып.дог.}}, \quad (3.8)$$

где  $Z_{23}$  – сумма затрат на повышение эффективности планирования производства (анализ, контроль, мотивация), руб.;

$Z_{\text{уст.прост.}}$  – сумма затрат на устранение внутрисменных и целодневных простоев, руб.;

$Z_{\text{вып. ГПР}}$  – сумма затрат на обеспечение контроля точного выполнения графика производства работ, руб.,

$Z_{\text{вып.дог.}}$  – сумма затрат на обеспечение контроля полного и своевременного выполнения условий договоров, руб.

2.4) Координация между организационно-технологическими участками.

Прохождение материальных и информационных потоков в процессе производства через разные подразделения может сопровождаться различными проблемами, связанными со всевозможными барьерами, не последнюю роль в возникновении которых играет человеческий фактор.

Можно пойти по пути создания 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.

Затраты на улучшение координации между организационно-технологическими участками можно представить следующим образом:

$$Z_{24} = Z_{\text{пром.нак.}} + Z_{\text{ед.док.}}, \quad (3.9)$$

где  $Z_{24}$  – сумма затрат на улучшение координации между организационно-технологическими участками, руб.;

$Z_{\text{пром.нак.}}$  – сумма затрат на создание промежуточных накопителей между смежными организационно-технологическими участками, руб.;

$Z_{\text{ед.док.}}$  – сумма затрат совершенствование системы делопроизводства, руб.

3) В качестве третьего направления поиска резервов самостоятельного обеспечения строительными организациями определенного уровня безопасности и качества строительной продукции было выбрано снижение себестоимости продукции.

### 3.1) Устранение непроизводительных затрат и потерь.

В условиях возрастающих требований к качеству продукции отделы технического контроля и другие службы организации должны принимать меры к своевременному выявлению и ликвидации брака.

В производство могут быть внедрены следующие методы снижения потерь от брака:

- наладка учета бракованной продукции, потерь, выявление причин возникновения брака и, соответственно, виновников;
- на местах возникновения повышение результативности оперативного учета, что является задачей службы отдела технического контроля;
- обновление оборудования, использование более качественных материалов, пересмотр норм расхода материалов, сокращение отходов;
- применение мер дисциплинарной ответственности и других видов воздействия на виновников потерь от брака;
- внедрение современной системы контроля качества.

Для снижения потерь от простоев тоже существуют определенные методы:

- создание детального перечня причин и виновников простоев;
- быстро и продуктивно использовать время, образующееся в случае, когда простои на могут быть своевременно ликвидированы, т. е. давать новые задания рабочим на это время;
- повысить эффективность контроля и учета рабочего времени.



Можно предложить методы уменьшения потерь от порчи и недостачи товарно-материальных ценностей (ТМЦ):

- повысить эффективность снабжения и оптимизировать организацию складского хозяйства;
- повысить эффективность использования ТМЦ;
- организация внеплановых проверок наряду с плановой инвентаризацией;
- при выявлении случаев потерь при хранении организация внутреннего расследования;
- предотвращение затоваривания складов и потери запасов.

Для того, чтобы снизить прочие непроизводительные расходы можно предложить следующее:

- улучшить качественный состав персонала (повысить требования к квалификации при наборе, организовывать регулярное повышение квалификации и т. п.);
- повысить требования и усилить контроль при проведении инструктажа работников по технике безопасности;
- усилить контроль обеспечения рабочих средствами защиты при выполнении работ, несущих опасность для жизни и здоровья.

Нужно сказать, что в общем случае, потери могут быть учитываемыми и скрытыми. Потери, которые являются учитываемыми, отражаются в отчетности. Это могут быть непроизводительные расходы или убытки и перерасходы по различным статьям затрат.

Скрытые потери выявить сложнее. Могут быть документально не оформленные потери при перевозке грузов. В строительстве следует проанализировать точные объемы выполненных работ, которые могут не соответствовать действительности. Использование отходов и вторичных ресурсов могут из скрытых потерь стать источником выявленных резервов для производства и т. п.

Обобщить пути снижения непроизводительных расходов и потерь можно следующим образом:

- 1) оптимизация учета непроизводительных расходов и потерь (внедрение, совершенствование);
- 2) внедрение более прогрессивных систем оплаты и премирования;
- 3) повышение организационно-технического уровня производства.

Соответственно и затраты на вышеперечисленные мероприятия можно сгруппировать следующим образом:

$$Z_{31} = Z_{\text{сов.уч.}} + Z_{\text{опл.прем.}} + Z_{\text{орг.-тех.}}, \quad (3.10)$$

где  $Z_{31}$  – сумма затрат на устранение непроизводительных затрат и потерь, руб.;  
 $Z_{\text{сов.уч.}}$  – сумма затрат на совершенствование организации учета непроизводительных расходов и потерь, руб.;

$Z_{\text{опл.прем.}}$  – сумма затрат на введение новых систем оплаты и премирования, руб.;

$Z_{\text{орг.-тех.}}$  – сумма затрат на повышение организационно-технического уровня производства, руб.

### 3.2) Внедрение собственных рационализаторских идей.

Рационализаторская деятельность должна осуществляться

Рационализаторская работа должна выполняться желательно прямо на рабочем месте. Работник не должен полагаться на других при ее внедрении, так как все его требования не будут удовлетворены другим работником.

Выше мы уже говорили о необходимости внедрения «системы непрерывных улучшений», суть которой заключается в постоянном вовлечении сотрудников в совершенствование производственного процесса, выявление потерь рабочего времени, материальных и финансовых ресурсов, улучшение качества и повышение безопасности.

Тогда и затраты на внедрение собственных рационализаторских идей могут быть представлены:

$$Z_{32} = Z_{\text{СНУ}} + Z_{\text{опл.прем.}}, \quad (3.11)$$

где  $Z_{32}$  – сумма затрат на внедрение собственных рационализаторских идей, руб.

$Z_{\text{СНУ}}$  – сумма затрат на внедрение «система непрерывных улучшений», суть которой заключается в постоянном вовлечении сотрудников в совершенствование производственного процесса, выявление потерь рабочего времени, материальных и финансовых ресурсов, улучшение качества и повышение безопасности, руб.

$Z_{\text{опл.прем.}}$  – сумма затрат на введение новых систем оплаты и премирования, руб.

### 3.3) Проведение функционально-стоимостного анализа (ФСА).

При проведении ФСА анализируют содержание каждой операции, выявляют проблемы и осуществляют постановку цели. Те операции, которые в процессе реализации не осуществляют производство добавленной стоимости, рассматривают как непроизводительные. Их удаляют из производственного процесса, снижая тем самым себестоимость и увеличивая производительность.

При этом совмещается горизонтальное направление усилий – уменьшение трудозатрат по операциям, и вертикальное – повышение производительности труда и оборудования. В идеале это должно создавать условия для реализации синергетического эффекта – увеличения эффективности трудовых ресурсов и основных фондов.

Затраты на внедрение мероприятий, основанных на результатах ФСА, можно представить следующим образом:

$$Z_{33} = Z_{\text{ФСА}} + Z_{\text{сов.тех.проц.}}, \quad (3.12)$$

где  $Z_{33}$  – сумма затрат на внедрение мероприятий, основанных на результатах ФСА, руб.;

$Z_{\text{ФСА}}$  – сумма затрат на организацию и проведение ФСА, руб.;

$Z_{\text{сов.тех.проц.}}$  – сумма затрат на мероприятия по совершенствованию конструкций изделий, решений их технологической реализации, подбора используемых материалов, руб.

### 3.4) Повышение производительности труда.

Повышение производительности труда само по себе является темой отдельного исследования. Мы коснемся организационного аспекта.

Цели, которые ставятся перед сотрудниками, должны быть выражены количественно, перенесены на графики, на которых будет отражаться динамика роста. Формулировка целей должна быть четкой и понятной для всех сотрудников для того, чтобы в процессе их обучения постепенно формировалась база средств для достижения целей.

Кроме формирования корпоративной культуры, открытости и согласованности общих целей, не следует забывать о стандартных, но подтвердивших временем свою эффективность, путях повышения производительности: улучшение технического уровня производства, улучшение организации производства, устранение непроизводительных затрат и потерь и т. п.

В общем виде, затраты на повышение производительности труда группируются следующим образом:

$$Z_{34} = Z_{\text{тех.ур.}} + Z_{\text{орг.пр.}} + Z_{31}, \quad (3.13)$$

где  $Z_{34}$  – сумма затрат на повышение производительности труда, руб.;

$Z_{\text{тех.ур.}}$  – сумма затрат на повышение технического уровня производства, руб.;

$Z_{\text{орг.пр.}}$  – сумма затрат на улучшение организации производства, руб.;

$Z_{31}$  – сумма затрат на устранение непроизводительных затрат и потерь, руб.

### 3.5) Энерго- и ресурсосбережение.

Сегодня, когда необходимость энерго- и ресурсосбережения признана всеми, компаниям приходится реализовывать серьезные проекты в этом направлении. Речь может идти о вторичной переработке сырья, экономии материалов, улучшении организации производства для устранения непроизводительных потерь энергии и материалов и т. п.

Поэтому в каждой организации работу в этом направлении нужно начинать в объяснения необходимости энерго- и ресурсосбережения. Зная, какую долю в структуре себестоимости занимают энергозатраты, сырье и материалы, можно начинать работу с малых проектов по их экономии на низшем уровне управления, постепенно переходя к крупным рационализаторским проектам.

Затраты на внедрение мероприятий по энерго- и ресурсосбережению можно обобщить следующим образом:

$$Z_{35} = Z_{\text{эк.эн.}} + Z_{\text{эк.мат.}} + Z_{\text{PR}}, \quad (3.14)$$

где  $Z_{35}$  – сумма затрат на внедрение мероприятий по энерго- и ресурсосбережению, руб.;

$Z_{\text{эк.эн.}}$  – сумма затрат на внедрение мероприятий по экономии энергии, руб.;

$Z_{\text{эк.мат.}}$  – сумма затрат на внедрение мероприятий по экономии материалов, руб.;

$Z_{\text{PR}}$  – сумма затрат на PR-акции внутри компании, объясняющих необходимость внедрения выше обозначенных мероприятий, руб.

4) В качестве четвертого направления поиска резервов повышения конкурентоспособности организации и качества ее продукции было названо развитие организационной культуры.

4.1) Охрана труда, здоровья и окружающей среды.

Для улучшения экономического и социального развития организации в этом направлении необходимо:

- 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.

Соответственно и затраты на охрану труда, здоровья и окружающей среды можно сгруппировать так:

$$Z_{41} = Z_{\text{ПК}} + Z_{\text{ОТ}} + Z_{\text{соц.-культ.}} + Z_{\text{кол.дог.}}, \quad (3.15)$$

где  $Z_{41}$  – сумма затрат на охрану труда, здоровья и окружающей среды, руб.;

$Z_{\text{ПК}}$  – сумма затрат на повышение уровня квалификации и образования работников, руб.;

$Z_{\text{ОТ}}$  – сумма затрат на мероприятия по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работников, руб.;

$Z_{\text{соц.-культ.}}$  – сумма затрат на мероприятия по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей, руб.;

$Z_{\text{кол.дог.}}$  – сумма затрат на обеспечение реализации коллективного договора по всем его направлениям, руб.

#### 4.2) Организация эффективного рабочего места.

Для того, чтобы оценить насколько эффективно организовано рабочее место, также существуют соответствующие показатели. Это могут быть показатели, характеризующие уровень реализации потенциала работника, организацию зоны его ответственности и т. п.

По пятибалльной шкале можно оценить, насколько работники вовлечены в процесс развития производства и насколько эффективно используются трудовые ресурсы.

На 5 баллов можно оценить рабочее место, которое обладает определенным конкурентным преимуществом.

На 4 балла – рабочее место, характеристики которого соответствуют лучшим известным аналогам.

На 3 балла – рабочее место, состояние которого обеспечивает нормативную эффективность труда.

На 2 балла – рабочее место, которое имеет частные недостатки, а нормативная эффективность поддерживается либо за счет других рабочих мест, либо за счет других ресурсов организации.

И на 1 балл – рабочее место, имеющее системный недостаток, существенно снижающий эффективность его использования.

Можно выделить четыре направления оценки уровня реализации потенциала работника:

- интерес: мотив выполнения трудовой функции (творчество, доход, здоровье, семья, статус);
- ответственность: надежность выполнения трудовой функции (за результат, ресурсы, состояние объекта управления, субъекта управления);
- квалификация: способность выполнить трудовую функцию (ощущения, понимание, знание, умение, навык);
- полномочия: возможность выполнения трудовой функции (доступ к управлению, ресурсам, информации, коммуникации).

Также можно выделить факторы, которые обеспечивают реализацию трудовой функции:

- коммуникации (внутри организации, с внешней средой);
- технология производства (внутри производственного процесса, с другими производственными процессами);
- средства труда (для эксплуатации; для ремонта);
- организационные технологии (с руководителем, с подчиненными).

Затраты на организацию эффективного рабочего места можно выразить так:

$$Z_{42} = Z_{\text{конк.}} + Z_{\text{норм.}}, \quad (3.16)$$

где  $Z_{42}$  – сумма затрат на организацию эффективного рабочего места, руб.;

$Z_{\text{конк.}}$  – сумма затрат 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.

$Z_{\text{норм.}}$  – сумма затрат 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.

#### 4.3) Совершенствование управления – создание обратной связи.

Ключевым вопросом здесь является такая постановка целей для сотрудников, чтобы выполнение одних целей одними работниками не мешало другим работникам в достижении других целей.

Цели должны быть поставлены так, чтобы в процессе их достижения подразделения помогали друг другу и получали реальную помощь как от смежных подразделений, так и от руководства.

Существует техника двунаправленных вертикальных управленческих коммуникаций (*top-down & bottom-up docking*)<sup>101</sup>, внедрение которой в

---

<sup>101</sup> «Топ-вниз и снизу-вверх» – стратегии обработки информации и заказа знаний, используемых в различных областях, включая программное обеспечение, гуманистической и научных теорий, управления и организации. На практике, они могут рассматриваться как стили мышления и обучения.

практику позволяет быстро реагировать как на внешние воздействия, так и на внутренние изменения.

Детальный анализ затрат, уровень которых смог бы обеспечить создание эффективной обратной связи в организации, представляется задачей очень сложной и зависящей от влияния человеческого фактора. В общих чертах в эту группу затрат можно выделить следующие:

$$Z_{43} = Z_{ПК} + Z_{ИТ}, \quad (3.17)$$

где  $Z_{43}$  – сумма затрат на создание эффективной обратной связи в управлении, руб.;

$Z_{ПК}$  – сумма затрат на повышение квалификации менеджмента, руб.;

$Z_{ИТ}$  – сумма затрат на внедрение информационных технологий.

#### 4.4) Повышение самостоятельности малых подразделений.

Командная работа основывается на проявлении инициативы команд передовых работников низшего звена и на интеллектуальной и практической работе всех членов команды. Для того, чтобы грамотно поставить цели, относящиеся к своей работе и сфере ответственности необходимо повышение уровня профессионализма работников и усиление их мотивации к рационализаторству.

Затраты могут быть представлены следующим образом:

$$Z_{44} = Z_{ПК} + Z_{мотив.}, \quad (3.18)$$

где  $Z_{44}$  – сумма затрат на внедрение мероприятий по повышению самостоятельности малых подразделений, руб.;

$Z_{ПК}$  – сумма затрат на повышение квалификации сотрудников, руб.;

$Z_{мотив.}$  – сумма затрат по мотивации сотрудников к рационализаторству, руб.

---

Сверху вниз – подход (известный также как ступенчатой конструкции и в некоторых случаях использующийся в качестве синонима разложения), по существу, ломка системы, чтобы разобраться в композиционных подсистемах. Каждая подсистема затем уточняется более подробно, пока вся спецификация не сводится к базовым элементам.

Снизу вверх подход является «склеиванием» из систем, приводящим к более сложным системам. Отдельные базовые элементы системы сначала указываются очень подробно. Эти элементы затем связываются вместе и образуют более крупные подсистемы, которые затем, в свою очередь, связываются, иногда во многих уровнях, пока полная система верхнего уровня не образуется.



#### 4.5) Разработка регламента труда и отдыха.

Как и в предыдущем случае, для усиления дисциплины необходим достаточный уровень квалификации и мотивации сотрудников.

Кроме того, необходимо развитие корпоративной культуры, так как простое применение дисциплинарных мер, не всегда является гарантией успеха. Развитие культуры труда достигается за счет развития внутренней строгой дисциплины.

Затраты могут быть представлены как и в предыдущем случае:

$$Z_{45} = Z_{ПК} + Z_{мотив.} + Z_{к.культ.}, \quad (3.19)$$

где  $Z_{45}$  – сумма затрат на внедрение мероприятий по повышению самостоятельности малых подразделений, руб.;

$Z_{ПК}$  – сумма затрат на повышение квалификации сотрудников, руб.;

$Z_{мотив.}$  – сумма затрат по мотивации сотрудников к рационализаторству, руб.

$Z_{к.культ.}$  – сумма затрат на проведение мероприятий по развитию корпоративной культуры, руб.

5) Пятым направлением поиска резервов повышения конкурентоспособности и качества строительной продукции было определено внедрение достижений научно-технического прогресса (НТП).

##### 5.1) Использование информационных технологий.

На сегодняшний день разработано и внедряется в практику работы строительных организаций множество платформ:

- Microsoft;
- 1С: Предприятие 8;
- 1С: Комплексная автоматизация 8;
- 1С: Управление строительной организацией 8;
- ERP система 1С: Управление производственным предприятием 8;
- ERP системы Microsoft Dynamics NAV, Microsoft Dynamics AX;
- Система бюджетирования Microsoft Office PerformancePoint Server;
- Система проектного управления Microsoft Office Project;
- Система электронного документооборота и казначейства Microsoft;

- IBM Cognos;
- Система бюджетирования для малого бизнеса IBM Cognos Express;
- Система бюджетирования для среднего и крупного бизнеса IBM Cognos TM1;
- Система для бизнес-аналитики IBM Cognos BI и т. п.

Преимущества внедрения таких систем в деятельность строительной организации могут быть различными<sup>102</sup>:

- 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;
- оперативное принятие решений в изменяющихся условиях (законодательство, закупочные цены, поставляемые ресурсы);
- повышение оперативности получения управленческой и статистической отчетности, сокращение трудоемкости формирования отчетности за счет встроенного генератора отчетов;
- планирование закупки материалов и ресурсов под выполнение предполагаемого объема работ проекта на основе календарного плана;
- формирование инвестиционного бюджета (долгосрочный), годового бюджета, оперативного плана и платежного календаря;
- реализация план-фактной модели анализа текущего состояния компании позволяет контролировать результаты исполнения управленческих решений и своевременно выявлять нежелательные критические отклонения по важнейшим метрикам для исправления ситуации;

---

<sup>102</sup> Пример взят с сайта компании «КАПСТРОЙ» – Комплексное ИТ-решение «КАПСТРОЙ» – это решение для инвестиционно-строительных организаций, позволяющее в полной мере решить задачи, поставленные перед службами заказчика, застройщика, отдела продаж и инвестиционно-финансового отдела группы компаний. <http://www.westconcept.ru/otrasli/stroitelstvo-i-development/kapstroy>.

- автоматический контроль заключения и согласования договоров и платежей;
- расчет себестоимости объекта (здание, помещение, кв. метр);
- стандартизация и упрощение договорной деятельности (договора долевого участия, купли-продажи, шаблоны, планы платежей и проценты рассрочки);
- оперативное ведение документооборота – автоматическое формирование документов на основе шаблонов с контекстным запуском по маршрутам согласования, архивы документов, привязка документов к задачам проекта.

Затраты на внедрение информационных технологий складываются из стоимости предлагаемых платформ и их введения в эксплуатацию:

$$Z_{51} = Z_{ИТ} + Z_{ВВ.ЭКСП.}, \quad (3.20)$$

где  $Z_{51}$  – сумма затрат на внедрение информационных технологий, руб.;

$Z_{ИТ}$  – стоимость внедряемой технологии, руб.;

$Z_{ВВ.ЭКСП.}$  – сумма затрат на введение ее в эксплуатацию, руб.

## 5.2) Обеспечение преемственности опыта и технологий.

Здесь реализуются принцип сравнения, который лежит в основе методологии бенчмаркинга. Сравнению с другими известными компаниями отрасли подвергаются имеющиеся технологии, уровень их «инновационности», качество бизнес-процессов и т. п. Введение нового оборудования в эксплуатацию и обеспечение его эффективного использования должно происходить в короткие сроки для того, чтобы быстро добиться необходимого конкурентного преимущества. Также для обеспечения преемственности необходимо повышение квалификации сотрудников, выделение средств на грамотную деловую разведку и т. п.

Выразить затраты на обеспечение преемственности опыта и технологий можно следующим образом:

$$Z_{52} = Z_{ПК} + Z_{ЭКСП.} + Z_{КР}, \quad (3.21)$$

где  $Z_{52}$  – сумма затрат на обеспечение преемственности опыта и технологий, руб.;

$Z_{ПК}$  – сумма затрат на повышение квалификации сотрудников, руб.;

$Z_{\text{эксп.}}$  – сумма затрат на введение нового оборудования в эксплуатацию и обеспечение его эффективного использования в короткие сроки для того, чтобы быстро добиться необходимого конкурентного преимущества, руб.;

$Z_{\text{КР}}$  – сумма затрат на деловую разведку, руб.

Ввиду специфичного значения термин «конкурентная разведка» заслуживает отдельного уточнения, что и будет сделано при описании комплекса средств управления бенчмаркинговым проектом.

Таким образом, общая структура затрат по реализации бенчмаркингового проекта будет выглядеть следующим образом:

$$Z = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5, \quad (3.22)$$

где  $Z$  – сумма затрат на реализацию бенчмаркингового проекта, руб.;

$Z_1, Z_2, Z_3, Z_4, Z_5$  – сумма затрат на обеспечение качества продукции; сроков выполнения заказа; снижение себестоимости продукции; развитие организационной культуры; внедрение достижений НТП, руб.;

$Z_1 = Z_{11} + Z_{12} + Z_{13} + Z_{14} + Z_{15}$ , где  $Z_{11}, Z_{12}, Z_{13}, Z_{14}, Z_{15}$  – сумма затрат на переход к автоматизации строительного производства и высвобождению трудовых ресурсов; совершенствование технического обслуживания оборудования; контроль и обеспечение качества; улучшение взаимодействия с поставщиками; обеспечение взаимозаменяемости работников, руб.;

$Z_{11} = Z_{\text{авт.т.л.}} + Z_{\text{разр.соп.}} + Z_{\text{об.сотр.}}$ , где  $Z_{\text{авт.т.л.}}$ ,  $Z_{\text{разр.соп.}}$ ,  $Z_{\text{об.сотр.}}$  – сумма затрат на автоматизацию технологических линий; разработку стандартных одностраничных процедур (СОП); обучение сотрудников, руб.;

$Z_{12} = Z_{\text{об.сотр.}} + Z_{\text{проф.рем.}}$ , где  $Z_{\text{об.сотр.}}$ ,  $Z_{\text{проф.рем.}}$  – сумма затрат на обучение персонала методам профилактического обслуживания оборудования; профилактический ремонт основного оборудования, руб.;

$Z_{13} = Z_{\text{смк}} + Z_{\text{с.п.а.}}$ , где  $Z_{\text{смк}}$ ,  $Z_{\text{с.п.а.}}$  – сумма затрат на внедрение системы менеджмента качества; внедрение систем предварительной автоматизации (в системе бенчмаркинга определяется, как уже было показано в первой главе исследования, термином: «*Poka-Yoke*» – устройством защиты от случайных ошибок), руб.;

$Z_{14} = Z_{\text{конс.пост.}} + Z_{\text{под.сбыт.}}$ , где  $Z_{\text{конс.пост.}}$ ,  $Z_{\text{под.сбыт.}}$  – сумма затрат на консалтинг поставщика с целью повышения его технологического потенциала; поддержку сбытовых подразделений компании, повышение их квалификации и стимулирование их работы, руб.;

$Z_{15} = Z_{\text{упр. раб.оп.}} + Z_{\text{об.сотр.}}$ ,  $Z_{\text{упр. раб.оп.}}$ ,  $Z_{\text{об.сотр.}}$  – сумма затрат на упрощение рабочих операций; обучение сотрудников, руб.;

$Z_2 = Z_{21} + Z_{22} + Z_{23} + Z_{24}$ , где  $Z_{21}, Z_{22}, Z_{23}, Z_{24}$  – сумма затрат на быструю перенастройку оборудования; сокращение НЗП; повышение эффективности планирования производства (анализ, контроль, мотивация); улучшение координации между организационно-технологическими участками, руб.;

$Z_{21} = Z_{\text{SMED}} + Z_{\text{SMIR}} + Z_{\text{ед.док.}}$ , где  $Z_{\text{SMED}}$ ,  $Z_{\text{SMIR}}$ ,  $Z_{\text{ед.док.}}$  – сумма затрат на внедрение быстрой переналадки для сокращения издержек и потерь при переналадке и переоснастке

оборудования; внедрение принципа «одномоментного поиска информации»; совершенствование системы делопроизводства, руб.;

$Z_{22} = Z_{\text{ед.док.}} + Z_{\text{биз.проц.}}$ , где  $Z_{\text{ед.док.}}$ ,  $Z_{\text{биз.проц.}}$  – сумма затрат совершенствование системы делопроизводства; мероприятия, повышающие эффективность бизнес-процессов, руб.;

$Z_{23} = Z_{\text{уст.прост.}} + Z_{\text{вып. ГПР}} + Z_{\text{вып.дог.}}$ , где  $Z_{\text{уст.прост.}}$ ,  $Z_{\text{вып. ГПР}}$ ,  $Z_{\text{вып.дог.}}$  – сумма затрат на устранение внутрисменных и целодневных простоев; обеспечение контроля точного выполнения графика производства работ; обеспечение контроля полного и своевременного выполнения условий договоров, руб.;

$Z_{24} = Z_{\text{пром.нак.}} + Z_{\text{ед.док.}}$ , где  $Z_{\text{пром.нак.}}$ ,  $Z_{\text{ед.док.}}$  – сумма затрат на создание промежуточных накопителей между смежными организационно-технологическими участками; совершенствование системы делопроизводства, руб.;

$Z_3 = Z_{31} + Z_{32} + Z_{33} + Z_{34} + Z_{35}$ , где  $Z_{31}$ ,  $Z_{32}$ ,  $Z_{33}$ ,  $Z_{34}$ ,  $Z_{35}$  – сумма затрат на устранение непроизводительных затрат и потерь; внедрение собственных рационализаторских идей; внедрение мероприятий, основанных на результатах ФСА; повышение производительности труда; внедрение мероприятий по энерго- и ресурсосбережению, руб.;

$Z_{31} = Z_{\text{сов.уч.}} + Z_{\text{опл.прем.}} + Z_{\text{орг.-тех.}}$ , где  $Z_{\text{сов.уч.}}$ ,  $Z_{\text{опл.прем.}}$ ,  $Z_{\text{орг.-тех.}}$  – сумма затрат на совершенствование организации учета непроизводительных расходов и потерь; введение новых систем оплаты и премирования; повышение организационно-технического уровня производства, руб.;

$Z_{32} = Z_{\text{СНУ}} + Z_{\text{опл.прем.}}$ , где  $Z_{\text{СНУ}}$ ,  $Z_{\text{опл.прем.}}$  – сумма затрат на внедрение «система непрерывных улучшений», суть которой заключается в постоянном вовлечении сотрудников в совершенствование производственного процесса, выявление потерь рабочего времени, материальных и финансовых ресурсов, улучшение качества и повышение безопасности; введение новых систем оплаты и премирования, руб.;

$Z_{33} = Z_{\text{ФСА}} + Z_{\text{сов.тех.проц.}}$ , где  $Z_{\text{ФСА}}$ ,  $Z_{\text{сов.тех.проц.}}$  – сумма затрат на организацию и проведение ФСА; мероприятия по совершенствованию конструкций изделий, решений их технологической реализации, подбора используемых материалов, руб.;

$Z_{34} = Z_{\text{тех.ур.}} + Z_{\text{орг.пр.}} + Z_{31}$ , где  $Z_{\text{тех.ур.}}$ ,  $Z_{\text{орг.пр.}}$ ,  $Z_{31}$  – сумма затрат на повышение технического уровня производства; улучшение организации производства; устранение непроизводительных затрат и потерь, руб.;

$Z_{35} = Z_{\text{эк.эн.}} + Z_{\text{эк.мат.}} + Z_{\text{PR}}$ , где  $Z_{\text{эк.эн.}}$ ,  $Z_{\text{эк.мат.}}$ ,  $Z_{\text{PR}}$  – сумма затрат на внедрение мероприятий по экономии энергии; внедрение мероприятий по экономии материалов; PR-акции внутри компании, объясняющих необходимость внедрения выше обозначенных мероприятий, руб.;

$Z_4 = Z_{41} + Z_{42} + Z_{43} + Z_{44} + Z_{45}$ , где  $Z_{41}$ ,  $Z_{42}$ ,  $Z_{43}$ ,  $Z_{44}$  – сумма затрат на охрану труда, здоровья и окружающей среды; организацию эффективного рабочего места; создание эффективной обратной связи в управлении; внедрение мероприятий по повышению самостоятельности малых подразделений, руб.;

$Z_{41} = Z_{\text{ПК}} + Z_{\text{ОТ}} + Z_{\text{соц.-культ.}} + Z_{\text{кол.дог.}}$ , где  $Z_{\text{ПК}}$ ,  $Z_{\text{ОТ}}$ ,  $Z_{\text{соц.-культ.}}$ ,  $Z_{\text{кол.дог.}}$  – сумма затрат на повышение уровня квалификации и образования работников; мероприятия по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работников; мероприятия по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей; обеспечение реализации коллективного договора по всем его направлениям, руб.;

$Z_{42} = Z_{\text{конк.}} + Z_{\text{норм.}}$ , где  $Z_{\text{конк.}}$ ,  $Z_{\text{норм.}}$  – сумма затрат 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; 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.;

$Z_{43} = Z_{ПК} + Z_{ИТ}$ , где  $Z_{ПК}$ ,  $Z_{ИТ}$  – сумма затрат на повышение квалификации менеджмента; внедрение информационных технологий, руб.;

$Z_{44} = Z_{ПК} + Z_{МОТИВ.}$ , где  $Z_{ПК}$ ,  $Z_{МОТИВ.}$  – сумма затрат на повышение квалификации сотрудников; мероприятия по мотивации сотрудников к рационализаторству, руб.;

$Z_{45} = Z_{ПК} + Z_{МОТИВ.} + Z_{К.КУЛЬТ.}$ , где  $Z_{ПК}$ ,  $Z_{МОТИВ.}$ ,  $Z_{К.КУЛЬТ.}$  – сумма затрат на повышение квалификации сотрудников; мероприятия по мотивации сотрудников к рационализаторству; проведение мероприятий по развитию корпоративной культуры, руб.;

$Z_5 = Z_{51} + Z_{52}$ , где  $Z_{51}$ ,  $Z_{52}$  – сумма затрат на внедрение информационных технологий; обеспечение преемственности опыта и технологий, руб.;

$Z_{51} = Z_{ИТ} + Z_{ВВ.ЭКСП.}$ , где  $Z_{ИТ}$ ,  $Z_{ВВ.ЭКСП.}$  – стоимость внедряемой технологии; сумма затрат на введение ее в эксплуатацию, руб.;

$Z_{52} = Z_{ПК} + Z_{ЭКСП.} + Z_{ДР}$ , где  $Z_{ПК}$ ,  $Z_{ЭКСП.}$ ,  $Z_{ДР}$  – сумма затрат на повышение квалификации сотрудников; введение нового оборудования в эксплуатацию и обеспечение его эффективного использования в короткие сроки для того, чтобы быстро добиться необходимого конкурентного преимущества; конкурентную разведку, руб.

Как видно из представленной структуры, некоторые затраты дублируются. Устранение дублирования возможно только при реализации всех вышеуказанных мероприятий бенчмаркингвого проекта. Очевидно, что затраты на повышение квалификации сотрудников сгруппируются, как и затраты на улучшение документооборота.

В составе затрат также 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, (табл. 3.3):

$$Z = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5,$$

где  $Z$  – сумма затрат на реализацию бенчмаркингговых мероприятий, руб.

Таблица 3.3

**Расшифровка содержания сумм затрат на реализацию бенчмаркингговых мероприятий**

Для производителей строительных материалов и оборудования	Для организаций, осуществляющих строительство
<b>1. Сумма затрат на обеспечение качества продукции (<math>Z_1 = Z_{11} + Z_{12} + Z_{13} + Z_{14} + Z_{15}</math>)</b>	
<i>Переход к автоматизации производства и высвобождение трудовых ресурсов (суммы затрат): <math>Z_{11} = Z_{авт.т.л.} + Z_{разр.соп.} + Z_{об.сотр.}</math>, где <math>Z_{11}</math> – на переход к автоматизации</i>	<i>Контроль и обеспечение качества (суммы затрат): <math>Z_{13} = Z_{смк} + Z_{с.п.а.}</math>, где <math>Z_{13}</math> – на контроль и обеспечение качества, руб.; <math>Z_{смк}</math> – на внедрение системы</i>

<p>строительного производства и высвобождению трудовых ресурсов, руб.;  <math>Z_{авт.т.л.}</math> – на автоматизацию технологических линий, руб.; <math>Z_{разр.соп.}</math> – на разработку односторонних стандартных операционных процедур (СОП), руб.;  <math>Z_{об.сотр.}</math> – на обучение сотрудников, руб.</p>	<p>менеджмента качества, руб.; <math>Z_{с.п.а.}</math> – на внедрение систем предварительной автоматизации (в системе бенчмаркинга определяется термином: «<i>Poka-Yoke</i>» – устройством защиты от случайных ошибок), руб.</p>
--	--

Продолжение таблицы 3.3

<p><i>Совершенствование технического обслуживания оборудования (суммы затрат):</i>  <math>Z_{12} = Z_{об.сотр.} + Z_{проф.рем.},</math>  где <math>Z_{12}</math> – на совершенствование технического обслуживания оборудования, руб.; <math>Z_{об.сотр.}</math> – на обучение персонала методам профилактического обслуживания оборудования, руб.; <math>Z_{проф.рем.}</math> – на профилактический ремонт основного оборудования, руб.</p>	<p><i>Взаимодействие с поставщиками (суммы затрат):</i> <math>Z_{14} = Z_{конс.пост.} + Z_{под.сбыт.},</math>  где <math>Z_{14}</math> – на улучшение взаимодействия с поставщиками, руб.; <math>Z_{конс.пост.}</math> – на консалтинг поставщика с целью повышения его технологического потенциала, руб.; <math>Z_{под.сбыт.}</math> – на поддержку сбытовых подразделений компании, повышение их квалификации и стимулирование их работы, руб.</p>
<p><i>Взаимозаменяемость работников (суммы затрат):</i> <math>Z_{15} = Z_{упр. раб.оп.} + Z_{об.сотр.},</math>  где <math>Z_{15}</math> – на обеспечение взаимозаменяемости работников, руб.; <math>Z_{упр. раб.оп.}</math> – на упрощение рабочих операций, руб.; <math>Z_{об.сотр.}</math> – на обучение сотрудников, руб.</p>	
<p><b>2. Сумма затрат на обеспечение сроков выполнения заказа (<math>Z_2 = Z_{21} + Z_{22} + Z_{23} + Z_{24}</math>)</b></p>	
<p><i>Быстрая перенастройка оборудования (суммы затрат):</i>  <math>Z_{21} = Z_{SMED} + Z_{SMIR} + Z_{ед.док.},</math>  где <math>Z_{21}</math> – на быструю перенастройку оборудования, руб.; <math>Z_{SMED}</math> – на внедрение быстрой переналадки для сокращения издержек и потерь при переналадке и переоснастке оборудования, руб.; <math>Z_{SMIR}</math> – на внедрение принципа «одномоментного поиска информации», руб.; <math>Z_{ед.док.}</math> – на совершенствование системы делопроизводства, руб.</p>	<p><i>Планирование производства (суммы затрат):</i> <math>Z_{23} = Z_{уст.прост.} + Z_{вып. ГПР} + Z_{вып.дог.},</math>  где <math>Z_{23}</math> – на повышение эффективности планирования производства (анализ, контроль, мотивация), руб.; <math>Z_{уст.прост.}</math> – на устранение внутрисменных и целодневных простоев, руб.; <math>Z_{вып. ГПР}</math> – на обеспечение контроля точного выполнения графика производства работ, руб.; <math>Z_{вып.дог.}</math> – на обеспечение контроля полного и своевременного выполнения условий договоров, руб.</p>
<p><i>Сокращение незавершенного производства (суммы затрат):</i> <math>Z_{22} = Z_{ед.док.} + Z_{биз.проц.},</math>  где <math>Z_{22}</math> – на сокращение НЗП, руб.; <math>Z_{ед.док.}</math> – на совершенствование системы делопроизводства, руб. <math>Z_{биз.проц.}</math> – на мероприятия, повышающие эффективность бизнес-процессов, руб.</p>	<p><i>Координация между организационно-технологическими участками (суммы затрат):</i> <math>Z_{24} = Z_{пром.нак.} + Z_{ед.док.},</math>  где <math>Z_{24}</math> – на улучшение координации между организационно-технологическими участками, руб.; <math>Z_{пром.нак.}</math> – на создание промежуточных накопителей между смежными организационно-технологическими участками, руб.; <math>Z_{ед.док.}</math> – на совершенствование системы делопроизводства, руб.</p>
<p><b>3. Сумма затрат на обеспечение снижения себестоимости продукции (<math>Z_3 = Z_{31} + Z_{32} + Z_{33} + Z_{34} + Z_{35}</math>)</b></p>	

<p><i>Внедрение собственных рационализаторских идей (суммы затрат):</i>  <math>Z_{32} = Z_{СНУ} + Z_{опл.прем.},</math>  где <math>Z_{32}</math> – на внедрение собственных рационализаторских идей, руб.; <math>Z_{СНУ}</math> – на внедрение «система непрерывных улучшений», руб.; <math>Z_{опл.прем.}</math> – на введение новых систем оплаты и премирования, руб.</p>	<p><i>Устранение непроизводительных затрат и потерь (суммы затрат):</i>  <math>Z_{31} = Z_{сов.уч.} + Z_{опл.прем.} + Z_{орг.-тех.},</math>  где <math>Z_{31}</math> – на устранение непроизводительных затрат и потерь, руб.; <math>Z_{сов.уч.}</math> – на совершенствование организации учета непроизводительных расходов и потерь, руб.; <math>Z_{опл.прем.}</math> – на введение новых систем оплаты и премирования, руб.; <math>Z_{орг.-тех.}</math> – на повышение организационно-технического уровня производства, руб.</p>
---	---

Продолжение таблицы 3.3

<p><i>Проведение функционально-стоимостного анализа (суммы затрат):</i>  <math>Z_{33} = Z_{ФСА} + Z_{сов.тех.проц.},</math>  где <math>Z_{33}</math> – на внедрение мероприятий, основанных на результатах ФСА, руб.; <math>Z_{ФСА}</math> – на организацию и проведение ФСА, руб.; <math>Z_{сов.тех.проц.}</math> – на мероприятия по совершенствованию конструкций изделий, решений их технологической реализации, подбора используемых материалов, руб.</p>	<p><i>Повышение производительности труда (суммы затрат):</i> <math>Z_{34} = Z_{тех.ур.} + Z_{орг.пр.} + Z_{31},</math>  где <math>Z_{34}</math> – на повышение производительности труда, руб.; <math>Z_{тех.ур.}</math> – на повышение технического уровня производства, руб.; <math>Z_{орг.пр.}</math> – на улучшение организации производства, руб.; <math>Z_{31}</math> – на устранение непроизводительных затрат и потерь, руб.</p>
<p><i>Энерго- и ресурсосбережение (суммы затрат):</i> <math>Z_{35} = Z_{эк.эн.} + Z_{эк.мат.} + Z_{PR},</math>  где <math>Z_{35}</math> – на внедрение мероприятий по энерго- и ресурсосбережению, руб.; <math>Z_{эк.эн.}</math> – на внедрение мероприятий по экономии энергии, руб.; <math>Z_{эк.мат.}</math> – на внедрение мероприятий по экономии материалов, руб.; <math>Z_{PR}</math> – на PR-акции внутри компании, объясняющих необходимость внедрения выше обозначенных мероприятий, руб.</p>	
<p><b>4. Сумма затрат на развитие организационной культуры</b>  <math>(Z_4 = Z_{41} + Z_{42} + Z_{43} + Z_{44} + Z_{45})</math></p>	
<p><i>Охрана труда, здоровья и окружающей среды (суммы затрат):</i>  <math>Z_{41} = Z_{ПК} + Z_{ОТ} + Z_{соц.-культ.} + Z_{кол.дог.},</math>  где <math>Z_{41}</math> – на охрану труда, здоровья и окружающей среды, руб.; <math>Z_{ПК}</math> – на повышение уровня квалификации и образования работников, руб.; <math>Z_{ОТ}</math> – на мероприятия по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работников, руб.; <math>Z_{соц.-культ.}</math> – на мероприятия по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей, руб.; <math>Z_{кол.дог.}</math> – на обеспечение реализации коллективного договора по всем его направлениям, руб.</p>	
<p><i>Организация эффективного рабочего места (суммы затрат):</i> <math>Z_{42} = Z_{конк.} + Z_{норм.},</math>  где <math>Z_{42}</math> – на организацию эффективного рабочего места, руб.; <math>Z_{конк.}</math> – 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.; <math>Z_{норм.}</math> – 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>  <math>Z_{43} = Z_{ПК} + Z_{ит},</math>  где <math>Z_{43}</math> – на создание эффективной обратной связи в управлении, руб.; <math>Z_{ПК}</math> – на повышение</p>	



<p>квалификации менеджмента, руб.; <math>Z_{ИТ}</math> – на внедрение информационных технологий.</p> <p><i>Повышение самостоятельности малых подразделений (суммы затрат):</i>  <math>Z_{44} = Z_{ПК} + Z_{МОТИВ.}</math>,  где <math>Z_{44}</math> – на внедрение мероприятий по повышению самостоятельности малых подразделений, руб.; <math>Z_{ПК}</math> – на повышение квалификации сотрудников, руб.; <math>Z_{МОТИВ.}</math> – по мотивации сотрудников к рационализаторству, руб.</p>
<p><i>Разработка регламента труда и отдыха (суммы затрат):</i> <math>Z_{45} = Z_{ПК} + Z_{МОТИВ.} + Z_{К.КУЛЬТ.}</math>,  где <math>Z_{45}</math> – на внедрение мероприятий по повышению самостоятельности малых подразделений, руб.; <math>Z_{ПК}</math> – на повышение квалификации сотрудников, руб.; <math>Z_{МОТИВ.}</math> – по мотивации сотрудников к рационализаторству, руб. <math>Z_{К.КУЛЬТ.}</math> – на проведение мероприятий по развитию корпоративной культуры, руб.</p>

Продолжение таблицы 3.3

<p><b>5. Сумма затрат на внедрение достижений научно-технического прогресса (НТП)</b>  <math>(Z_5 = Z_{51} + Z_{52})</math></p>
<p><i>Использование информационных технологий (суммы затрат):</i> <math>Z_{51} = Z_{ИТ} + Z_{ВВ.ЭКСП.}</math>,  где <math>Z_{51}</math> – на внедрение информационных технологий, руб.; <math>Z_{ИТ}</math> – стоимость внедряемой технологии, руб.; <math>Z_{ВВ.ЭКСП.}</math> – на введение ее в эксплуатацию, руб.</p>
<p><i>Обеспечение преемственности опыта и технологий (суммы затрат):</i>  <math>Z_{52} = Z_{ПК} + Z_{ЭКСП.} + Z_{КР}</math>,  где <math>Z_{52}</math> – на обеспечение преемственности опыта и технологий, руб.; <math>Z_{ПК}</math> – на повышение квалификации сотрудников, руб.; <math>Z_{ЭКСП.}</math> – на введение нового оборудования в эксплуатацию и обеспечение его эффективного использования в короткие сроки для того, чтобы быстро добиться необходимого конкурентного преимущества, руб.; <math>Z_{КР}</math> – на конкурентную разведку, руб.</p>

### 3.2. Комплекс средств управления бенчмаркинговым проектом в строительной организации

Для того, чтобы реализовать бенчмаркинговый проект необходим специальный инструментарий, который может включать различные средства, инструменты, рычаги, мероприятия, использование которых подчинено одной цели – обеспечению качества, эффективности, скорости реализации бенчмаркингового проекта. Совокупность инструментов можно назвать комплексом средств управления бенчмаркинговым проектом (КСУ БП).

В качестве задач, решаемых КСУ БП, можно представить:

- развитие у работников понимания того, какие у организации миссия, цели, стратегия, интересы;
- воспитание положительного восприятия новшеств, если они необходимы в любой области – управлении, организации, технологии и т. п.;
- мотивация принятия каждым сотрудником заданных целей и содействия в их реализации;
- внедрение наиболее эффективных инструментов управления в ходе реализации бенчмаркингового проекта.

В состав КСУ БП могут входить различные инструменты:

- процедуры управления проектами;
- бюджеты финансовых ресурсов на бенчмаркинговый проект или отдельные его этапы;
- органиграммы<sup>103</sup> для визуализации иерархически упорядоченных организационных единиц – участников проекта;
- отчеты о проверке хода реализации проекта и его отдельных стадий;
- порядок и расписание рабочего времени (регламент);

---

<sup>103</sup> Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде **органиграммы** (англ. *organigram*) — графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

- календарные графики производства работ;
- результаты маркетинговых исследований, в том числе результаты пробного маркетинга;
- финансовый план реализации проекта;
- система мотивации персонала к ответственной и эффективной работе по реализации проекта;
- разработанная система документов для учета, координации и контроля реализации проекта;
- инструментарий планирования и прогнозирования ситуаций (совокупность различных методов планирования и прогнозирования);
- составление различных «деревьев» – технологий, компетенций и т. п. для иерархического представления необходимых решений по развитию технологического или компетентностного потенциала;
- создание научно-информационной инфраструктуры необходимой для информационного обеспечения анализа рынка НИОКР, современных технологий и т. п.;
- формирование технологических «гроздьев» для систематизации и наилучшего использования научного и производственного опыта;
- создание положительной обратной связи развития проекта.

Комплекс средств управления бенчмаркинговым проектом должен включать процедуры управления, реализующие следующий алгоритм разработки и реализации проекта (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Комплекс средств управления бенчмаркинговым проектом**

Концепции КСУ БП могут быть различными:

- средства управления, повышающие эффективность стратегического планирования или контроля деятельности;
- необходимые средства для повышения точности финансового контроля или управленческого учета;
- средства, аккумулирующие все виды ресурсов для занятия лидирующего места на рынке и т. п.

К инструментам КСУ БП можно отнести *GAP*-анализ, имеющий своей целью определение так называемых брешей (*gap*) на рынке. Это методика определения разницы между желаемыми результатами деятельности (результаты компании-конкурента могут выступать таковыми) и фактическими. Предполагается, что при оценке денежных потоков, потоков прибыли, можно найти необходимые для заполнения бреши (рис. 3.3). Это могут быть бреши в конкуренции; в продуктовой линейке, распределении продукта и т. п. Как они могут соотноситься между собой, представлено на рис. 3.4.

Исходя из этого, можно использовать следующие соотношения:

$$MP = EU + UG + PG; \quad (3.23)$$

$$EU = DG + CG + ES. \quad (3.24)$$

Тогда долю реального рыночного использования можно определить как:  $ES / EU$ , а долю в отраслевых продажах как:  $ES / (ES + CG)$ .

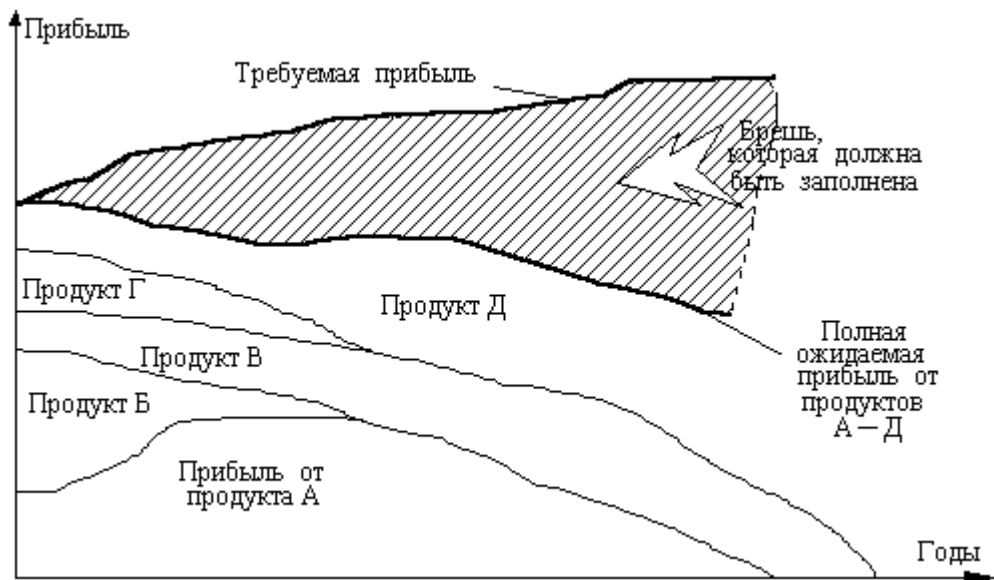


Рис. 3.3 – Gap-анализ будущих потоков прибылей фирмы

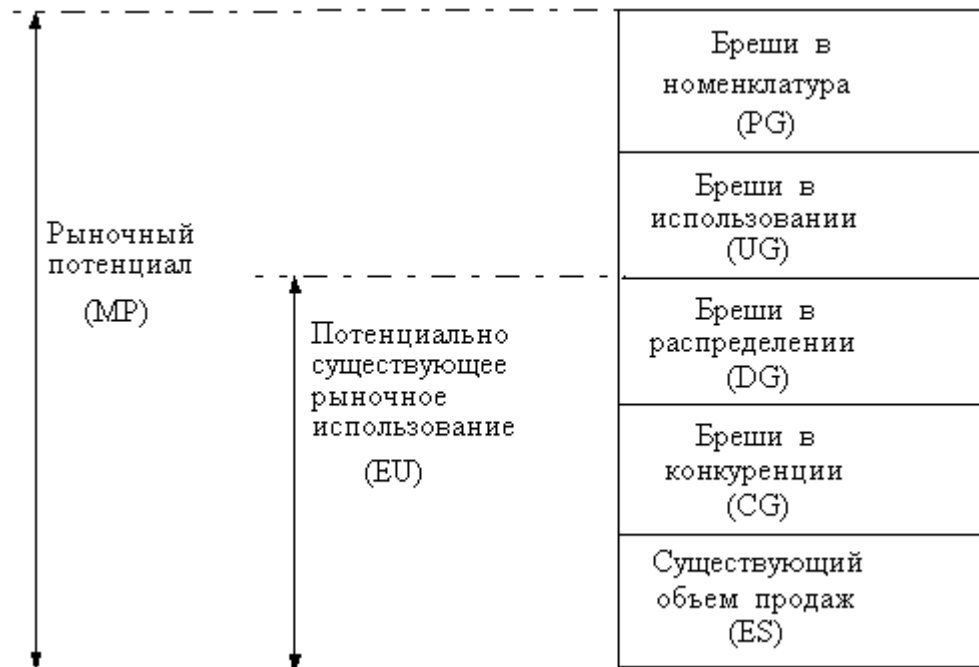


Рис. 3.4. Схема gap-анализа

Отдельное место в КСУ БП занимает так называемая конкурентная разведка – деятельность, которая должна балансировать на грани правовых и этических норм.

Неотвратимость наступления новой информационной эпохи наиболее ярко показана в книге В. В. Кондратьева «7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя»: «в условиях появления новых рисков, связанных с

быстрыми изменениями внешней среды, наступает новая эпоха, главной чертой которой является гибкость управления, быстрота реакции на внешние факторы»<sup>104</sup>.

Главной составляющей успешного менеджмента Новой эпохи выступает анализ и диагностика информации о внешней среде организации, которая должна быть актуальной и ориентированной на принятие необходимых управленческих решений. Обозначить такую функцию можно понятием «бизнес-разведка» (*business intelligence*), аналогом которого служит понятие «конкурентная разведка» (*competitive intelligence*) (КР).

В Западной практике давно сложился повышенный интерес к данной сфере профессиональной деятельности. На сегодняшний день существуют различные сообщества профессионалов в данной сфере и международные сообщества и российские, насчитывающие большое количество членов. Организуются многочисленные конференции, выходят книги и публикации. Создается и внедряется специальное программное обеспечение<sup>105</sup>.

На сегодняшний день КР представляет из себя эволюционирующее объединение двух сфер деятельности: стратегическое планирование и маркетинговые исследования.

Основными компонентами содержания процесса стратегического планирования были анализ конкуренции, анализ клиентов и поставщиков. Но большинство компаний были не готовы к систематическому и постоянному сбору информации о конкурентах. И функционирование подразделений по научным исследованиям и планированию представляли собой разные процессы без тесного взаимодействия.

---

<sup>104</sup> Кондратьев, В. В. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / В. В. Кондратьев. М.: Эксмо, 2008. – С. 12.

<sup>105</sup> Международное общество профессионалов конкурентной разведки (англ. *Society of Competitive Intelligence – SCIP*). <https://www.scip.org/>

«Российское общество профессионалов конкурентной разведки» (РОПКР) ([www.rscip.ru](http://www.rscip.ru)) и т. п.

Понятие КР эволюционировало в течение длительного времени, но осознанно было принято только в середины 90-х гг. Тогда она и сформировалась как область профессиональной деятельности: 1986 г. в США организовали Международное общество профессионалов конкурентной разведки (SCIP).

Как и многие новшества, особенно в бизнесе, КР не сразу была принята бизнес-аналитиками в деловой сфере. КР превращалась долго в профессиональную деятельность, но сделала определенный скачок в этом движении в последнее время.

Сегодня КР представляет собой систему обеспечения безопасности финансово-хозяйственной деятельности компании. В ее основе лежит анализ информации, которую можно получить легальными способами о поставщиках и клиентах, конкурентах и партнерах, вообще о конъюнктуре рынка.

Регламентирует деятельность КР в компании, например, «Положение о корпоративной разведке» или положение «Устава о праве корпорации на обеспечение своей экономической безопасности и защиты конфиденциальной информации».

Основной функцией КР является мониторинг конкурентной среды: выявление потенциальных угроз для интересов компании и потенциальных возможностей развития рыночной и финансовой ситуации в благоприятную для компании сторону. В учебной литературе и различных презентациях фирм, занимающихся бенчмаркингом, самыми популярными являются две следующие схемы (рис. 3.3. и 3.4). Определить первоисточник уже невозможно, поэтому ссылаемся на одну из презентаций<sup>106</sup>.

---

<sup>106</sup> Исследовательско-консультационная фирма «АЛЪТ», Теория и практика использования Benchmarking.  
[http://altrc.ru/media/File/Articles/presentation\\_Benchmarking.pdf](http://altrc.ru/media/File/Articles/presentation_Benchmarking.pdf)



### 5 факторов, обеспечивающих эффективность КР

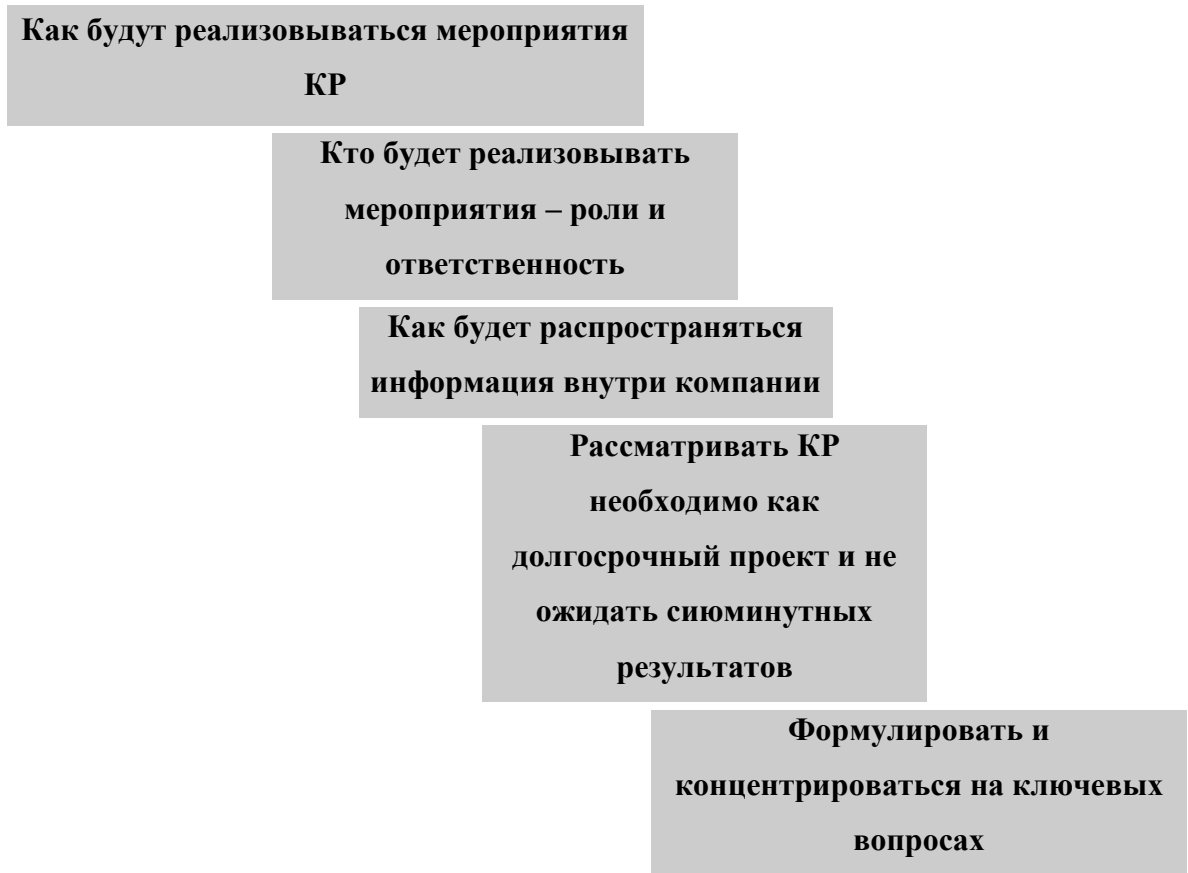


Рис. 3.3. Пять факторов, обеспечивающих эффективность КР



Рис. 3.4. Конкурентная разведка

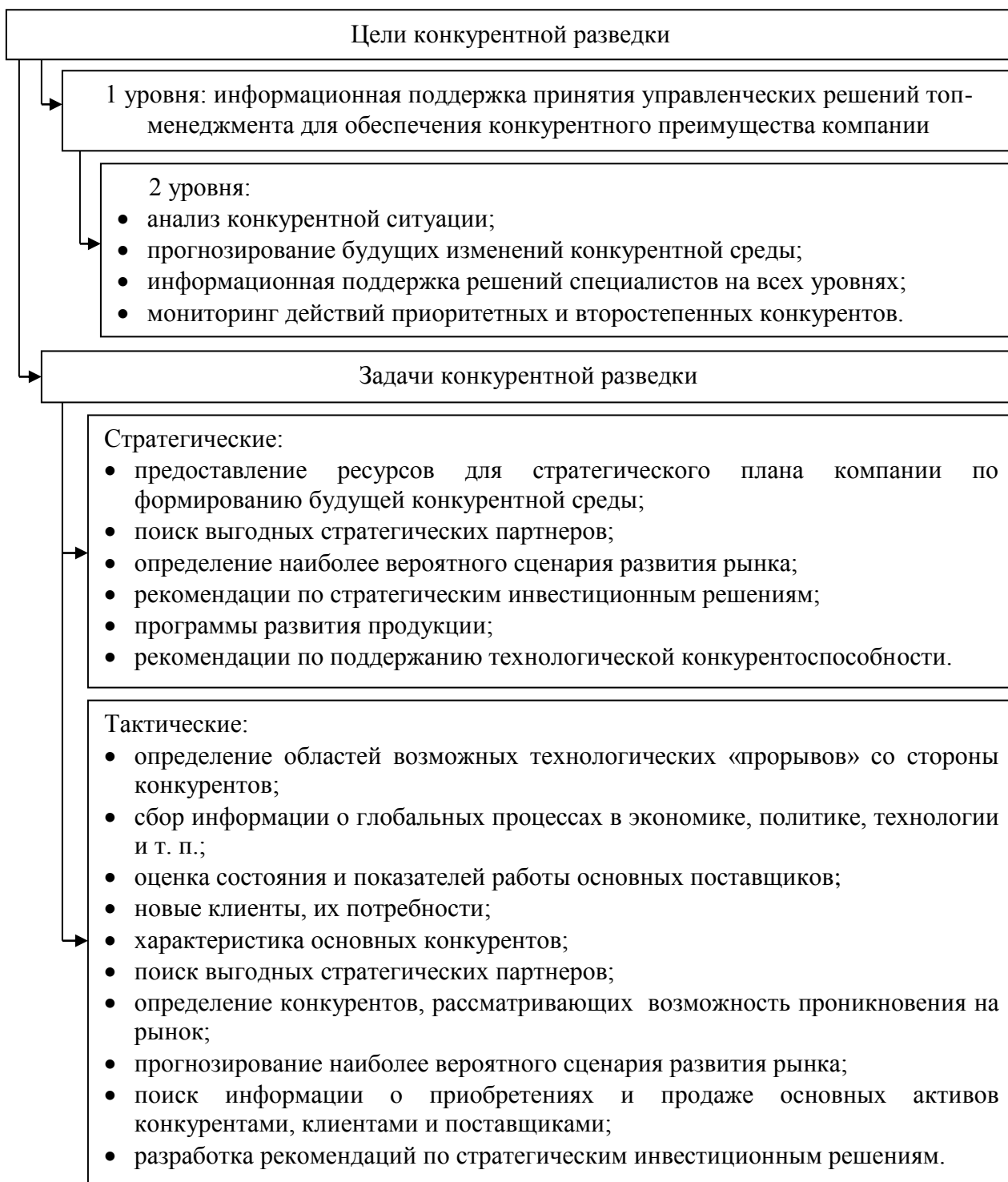
На рис. 3.5. представлены обобщенные и систематизированные цели и задачи конкурентной разведки.

Существует достаточно разнообразный набор методов и приемов конкурентной разведки. Он постоянно совершенствуется, так как развивается рынок, способы конкурентной борьбы, информационная среда.

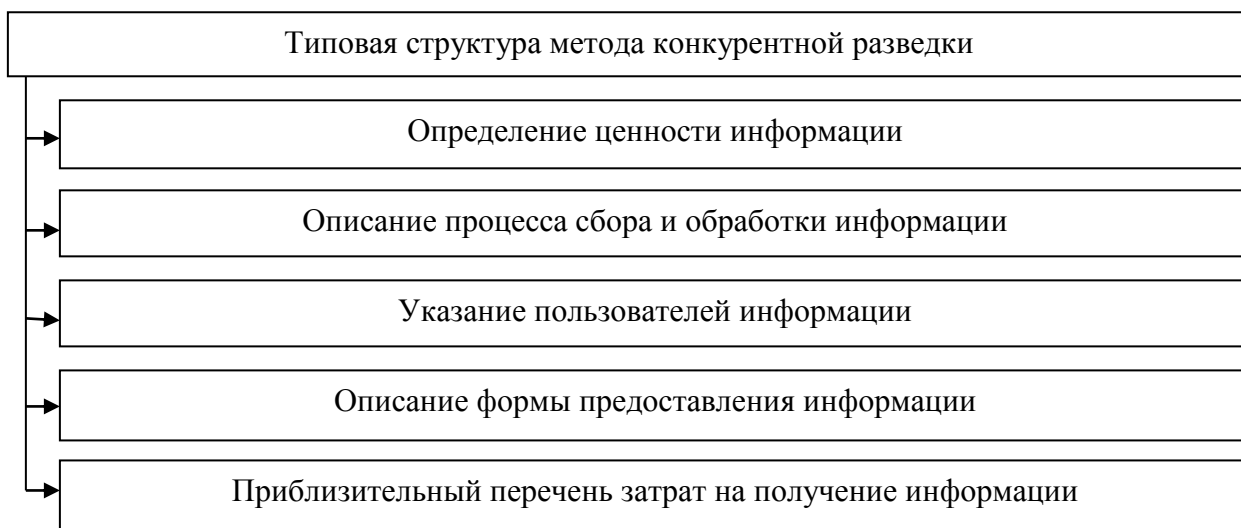
Особенностью методов конкурентной разведки является их высокая эффективность, обусловленная их малобюджетностью. К тому же в поиске необходимой информации существенную роль сегодня играют информационные технологии.

И хотя методы и приемы конкурентной разведки являются общепризнанными и законными, так называемые «игры конкурентной разведки» могут балансировать на грани этичности.

На рис. 3.6. представлена типовая структура метода конкурентной разведки.



**Рис. 3.5. Цели и задачи конкурентной разведки**



**Рис. 3.6. Типовая структура метода конкурентной разведки**

Можно рассмотреть некоторые методы конкурентной разведки более подробно.

1. Метод, основанный на сборе и анализе информации из публикуемых источников.

Такой метод больше всего подходит для анализа отрасли, общих тенденциях ее развития, процессах слияний и поглощений, новинках на рынке технологий и товаров, новых рекламных стратегиях компаний-конкурентов. Такая информация может содержаться в любых СМИ, Интернете, специальной литературе, рекламных объявлениях и т. п.

Из печатных изданий можно выделить ряд ключевых, в которых регулярно публикуется информация по интересующим вопросам.

К поиску информации в интернете могут подключаться все сотрудники, заинтересованные в информации.

Оформление результатов анализа может быть представлено в виде пресс-релизов, затраты складываются из стоимости подписки на периодические издания и расходов на проверку информации.

2. Метод, основанный на сборе и анализе информации из не публикуемых источников.

Как ни странно, но в качестве основного поставщика информации может выступать мусор и макулатура компании.

Недаром бумагоизмельчитель пользуется такой популярностью – все, что не отправлено в корзину может содержать информацию, представляющую ценность для конкурентной разведки – информацию для внутреннего пользования. Это касается не только бумаг, но и остатков сырья на производстве, которые не были утилизированы должным образом и по которым опытный технолог может сделать различные выводы, в том числе, и для нужд конкурентной разведки.

Далее следует выкуп информации у лиц с ней контактирующих и последующая ее обработка. Она осуществляется по отдельным направлениям (бумага, информационные носители, отходы и т. п.) соответствующими специалистами и подразделениями отдела конкурентной разведки. Затем сводится в один отчет.

3. Метод, основанный на посещении выставок, конференций, симпозиумов, целью которого является получение материалов докладов и выступлений.

Данные мероприятия представляют собой большую ценность с позиций экспресс-анализа: информацию можно собрать в короткие сроки с минимальными затратами. Потеря бдительности в стремлении показать все лучшее может привести к разглашению информации, часть которой может являться коммерческой тайной.

Также может вестись простое наблюдение, фотография фактического материала, являющегося общедоступным, беседа с представителями компании, направленная в нужное русло.

К тому же существует практика заключения предварительных контрактов, в ходе реализации которой можно выяснить информацию о способах продаж компании-конкурента, политике скидок, обеспечения гарантий и т. д.

Систематизация полученной информации по направлениям: компании, продукты, каналы, рынок, будет содержанием доклада для топ-менеджмента компании.

4. Метод, основанный на изучении продукции конкурирующих компаний.

Смысл этого метода заключается в изучении технологий компании-конкурента. Это одна из самых востребованных информации в конкурентной борьбе. Владея информацией о технологии конкурента, всегда можно определить, как складывается у нее ценообразование, формируются каналы распределения, кто является посредниками.

Для реализации этого метода в компании должно быть подразделение, или штатная единица, основу которой составляли бы специалисты-технологи. Закупка образцов продукции компании-конкурента, их детальный анализ – является задачей таких специалистов: научиться лучшему и обойти слабые стороны.

Кроме этого, необходимо учитывать, что основным источником идей по усовершенствованию товара является потребитель. И конкуренты могли учесть нечто такое, что специалисты нашей компании не нашли при проведении маркетинговых исследований.

Информация является важной в основном для технических специалистов, технологов, инженеров и предоставляется в виде соответствующих специализации отчетов.

5. Метод, основанный на получении сведений от третьих организаций и лиц.

К таким организациям и лицам могут быть отнесены поставщики, клиенты, те, кто могут общаться и с конкурентами компании.

Поэтому информация, полученная от них, если это, конечно, не дезинформация, может быть вполне достоверной.

Соответствующие беседы, конспектируются, информация сводится в отчеты, расходы складываются из затрат на приобретение и поддержание лояльности оппонента.

На рис. 3.7. представлены ключевые результаты деятельности конкурентной разведки.



**Рис. 3.7. Ключевые результаты конкурентной разведки**

Существенную роль конкурентная разведка начинает играть, когда компания имеет программы НИОКР (научные исследования и опытно-конструкторские разработки) и занимается инновационной деятельностью.

Здесь особую роль играет место информации в НИОКР.

Проблема заключается в том, при управлении программами НИОКР учитывается в основном прогнозная информация.

Решения принимаются стратегические, например, определение направления работ. Исходя из этого, специалистами озвучивается потребность в необходимой информации и формируется техническое задание на ее поиск.

Цепочка получается следующая: цели – потребности – базы.

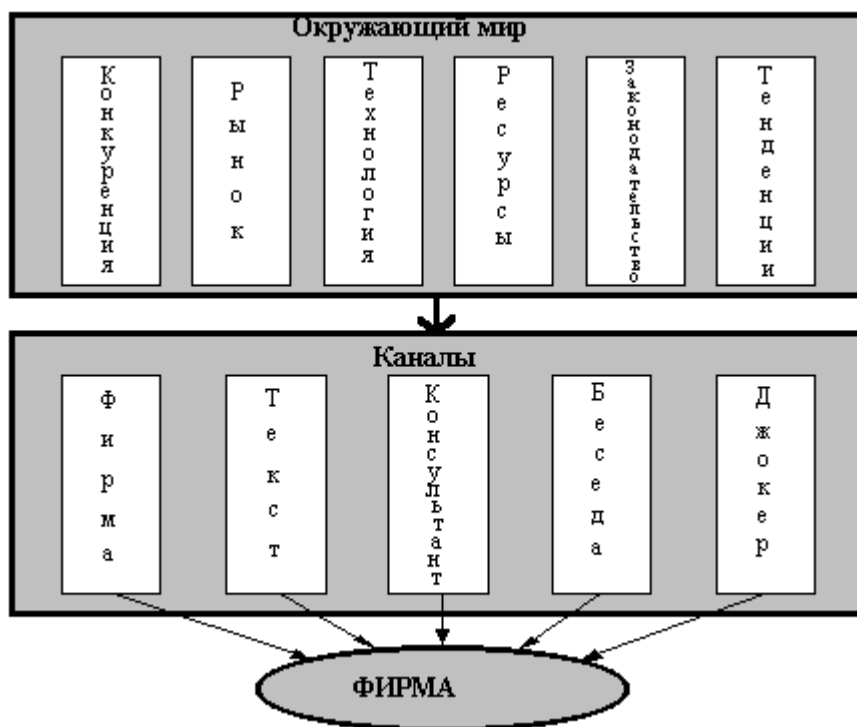
Потребности появляются двух видов: информация, которая содержала бы основные характеристики деятельности («по запросу») и информация по окружающей среде («мониторинг»). Соответственно формируются одноименные информационные базы.

Понятно, что информация, собранная в тактических целях, завтра может понадобиться на стратегическом уровне.

В практике могут быть сформированы следующие информационные базы:

- конкуренция (действующие и потенциальные конкуренты);
- рынок (потребители, каналы сбыта, цены);
- технология (конструирование, производство, использование);
- законодательство;
- ресурсы (материально-технические, рабочая сила, финансы);
- общие тенденции (политические, экономические и т. п.).

На рис. 3.8. схематично показан путь информации из окружающего мира в компанию через соответствующие каналы.





### Рис. 3.8. Путь информации

Канал «Текст» (Т) представляет собой общие публикации + специальные публикации и банки данных. Считается, что через них можно получить 30 – 40% информации.

Канал «Фирма» (Ф) включает информацию, собранную у клиентов, поставщиков, банкиров, агентов и т. п., и приносит еще 30 – 40% информации.

Канал «Консультант» (КС) представляет информацию общественных служб, консультантов, администрации, и добавляет еще 10 – 15% информации.

Канал «Беседа» (Б) аккумулирующий информацию ярмарок, салонов, конференций, дает еще 5 – 6% информации.

Канал «Джокер» представляет информацию, полученную случайно.

Таблица 3.4

#### Значимость основных каналов информации

<i>Базы информации</i>	<i>Каналы по мере убывания значимости</i>			
Конкуренция	Ф	Т	КС	Б
Рынок	Ф	Т	КС	Б
Технология	Ф	Т	Б	КС
Законодательство	КС	Т	Ф	Б
Ресурсы	КС	Ф	Т	Б
Тенденции	Т	КС	Ф	Б

На примере фирмы «Samsung» (Южная Корея) можно представить, как была организована служба информации.

В составе каждой компании, входящей в концерн, имеются два подразделения информационной службы:

- служба или группа, которая формирует систему стратегической и перспективной информации ССПИ (каналы «Текст» и «Консультант»);
- служба или группа, которая формирует систему тактической и оперативной информации СТОИ (каналы «Фирма», «Беседа»).

Таблица 3.5

**Вклад ССПИ и СТОИ фирмы «Samsung» в базы данных (в %)**

<i>Базы данных</i>	<i>ССПИ</i>	<i>СТОИ</i>
Конкуренция	10	90
Рынок	10	90
Технология	50	50
Законодательство	90	10
Ресурсы	80	20
Тенденции	90	10

Вывод можно сделать простой: получение любой информации должно быть обосновано намерением плюс – вниманием. Необходимо определить цель, потребности, сформировать информационные базы, необходимые для участия в конкурентной борьбе. А информация на 95% находится в открытом доступе, нужно просто уметь ее анализировать. Для этого нужны два подразделения стратегической (перспективной) информации и тактической.

Сейчас, в условиях увеличивающейся нестабильности мирового рынка, экономических войн, решающее преимущество может обеспечить только владение и использование информации.

*Следует отметить, что для большинства японских корпораций затраты на разведку составляют в среднем 1,5% торгового оборота. Как удачно заявил Коносукэ Мацусита<sup>107</sup>, на Западе совершается два*

<sup>107</sup> **Коносукэ Мацусита** – японский бизнесмен, основатель **Matsushita Electric**, известной своей бытовой электроникой под брендами [Panasonic](#), [Technics](#), [National](#).

*смертельных греха – ищется то, что уже было найдено, и покупается то, что можно иметь бесплатно.*

### **3.3. Эффективность мероприятий по повышению конкурентоспособности строительной организации на основе бенчмаркинга**

Для того, чтобы рассчитать эффективность бенчмаркингового проекта необходимо определить составляющие числителя: результата бенчмаркингового проекта и знаменателя: затрат на бенчмаркинговый проект.

Выше была предложена структура затрат бенчмаркингового проекта, а в данном параграфе предлагается определиться с тем, что можно понимать под его результатом.

Конечно, все вышеописанные мероприятия, которые могут быть реализованы в бенчмаркинговом проекте, направлены на улучшение качества выпускаемой продукции с целью повышения конкурентоспособности организации. Когда речь идет о качестве или конкурентоспособности не все переменные носят вещественный характер и поддаются точному измерению. На наш взгляд, сначала необходимо определиться с вещественными переменными, которые можно определить в количественном выражении, а затем рассмотреть вопрос о невещественных переменных, т. е. о том, что приобретает организация, повышая качество своей продукции и свою конкурентоспособность.

В общем случае, расчет экономической эффективности от улучшения качества продукции за счет реализации любых мероприятий по улучшению качества может быть выражен следующим образом:

$$\text{Эффективность} = \text{Качество} \times \text{Объем выпуска (реализации)} / \text{Затраты.}$$

Считается, что рост эффективности может быть достигнут даже при снижении объема реализации продукции в том случае, если темпы роста качества превысят темпы снижения объема реализации. Однако на практике данный подход применить трудно по многим причинам.

Для того, чтобы рассчитать экономическую эффективность от улучшения качества продукции надо иметь ввиду, что:

- 1) необходимы как текущие, так и единовременные затраты организации для того, чтобы улучшить качество продукции;
- 2) потребитель в большей мере ощущает эффект от улучшения качества нежели производитель;
- 3) должна быть учтена дополнительная экономия от снижения брака в организации;
- 4) к выгодам организации от улучшения качества продукции можно отнести рост цены продаж, увеличение объема выпуска, снижение брака и увеличение экспорта.

В общем виде эта дополнительная прибыль, получаемая организацией от улучшения качества, может быть выражена следующим образом:

$$\Delta\Pi = \Delta\Pi_v + \Delta\Pi_{\text{ц}} \pm (C_{\text{д}} - C_{\text{бр}}), \quad (3.25)$$

где  $\Delta\Pi$  – общая дополнительная прибыль, которую получит организация от улучшения качества, руб.;

$\Delta\Pi_v$  – часть дополнительной прибыли, которая может быть получена организацией при увеличении выпуска продукции более высокого качества, руб.;

$\Delta\Pi_{\text{ц}}$  – часть дополнительной прибыли, которая может быть получена организацией при росте цены продукции более высокого качества, руб.;

$C_{\text{д}}$  – дополнительные затраты, которые понесет организация при реализации мероприятий по улучшению качества продукции, руб.;

$C_{\text{бр}}$  – размер экономии организации при сокращении количества бракованной продукции, руб.

Мероприятия по улучшению качества продукции, как уже было определено ранее, могут быть разными, но результатом должно быть снижение себестоимости единицы продукции, несмотря на величину

дополнительных затрат. Тогда расчет дополнительной прибыли можно упростить:

$$\Delta\Pi = [(C_{\text{н}} - C_{\text{н}}) V_{\text{н}} - (C_{\text{ст.}} - C_{\text{ст.}}) V_{\text{ст.}}] \quad (3.26)$$

где  $C_{\text{ст.}}$ ,  $C_{\text{н}}$  – цена единицы выпуска продукции соответственно до и после улучшения качества строительной продукции в результате реализации бенчмаркингвого проекта, руб.;

$C_{\text{ст.}}$ ,  $C_{\text{н}}$  – себестоимость единицы продукции соответственно до и после улучшения качества строительной продукции в результате реализации бенчмаркингвого проекта, руб.;

$V_{\text{ст.}}$ ,  $V_{\text{н.}}$  – объем выпуска продукции соответственно до и после улучшения качества строительной продукции в результате реализации бенчмаркингвого проекта, руб.;

Расчет годового экономического эффекта ( $\mathcal{E}_{\text{г}}$ ) от улучшения качества продукции может быть осуществлен следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{г}} = \Delta\Pi - E_{\text{н}} K, \quad (3.27)$$

где  $E_{\text{н}}$  – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений;

$K$  – дополнительные капитальные вложения организации, которые она осуществляет для улучшения качества продукции в ходе реализации бенчмаркингвого проекта.

Следует рассчитать также абсолютный коэффициент эффективности капитальных вложений ( $E$ ), провести сравнение его величины с нормативной ( $E_{\text{н}}$ ) или рентабельностью активов организации ( $R_{\text{а}}$ ). Это делается для обоснования капитальных вложений, направляемых на улучшение качества продукции.

$$E = \Delta\Pi / K. \quad (3.28)$$

В случае, когда  $E > E_{\text{н}}$  или  $E > R_{\text{а}}$ , капитальные вложения в деятельность организации по повышению качества выгодны и наоборот.

Обратным образом рассчитывается срок окупаемости капитальных вложений:

$$T_{\text{ок}} = K / \Delta\Pi. \quad (3.29)$$

На основе проведенного анализа возможных направлений поиска резервов повышения безопасности и качества строительной продукции,

конкурентоспособности строительной организации, можно обобщить необходимые мероприятия для реализации данных возможностей (рис. 3.4):



**Рис. 3.4. Мероприятия по повышению качества строительной продукции и конкурентоспособности строительной организации**

Конечно, это далеко не полный перечень мероприятий, реализация которых способствует повышению качества строительной продукции. Каждое из них по отдельности проблему качества не решает, но при комплексном подходе, основанном на внедрении систем управления качеством в соответствии с существующими стандартами, можно говорить не только о повышении качества строительной продукции, но и о повышении конкурентоспособности строительной организации.

Не последнюю роль в этом процессе играет человеческий фактор. Если топ-менеджмент компании восприимчив к новшествам, осознает необходимость и поощряет внедрение системы менеджмента качества, то продукция компании может стать конкурентоспособной.

Кроме того, зарубежный опыт показывает, что проблему качества должны осознавать не только руководители компаний, особенно крупных, но и руководители государства. Глубокое осознание важности и значения проблемы повышения качества продукции для национальной экономики на всех уровнях – граждан, руководителей всех уровней – залог того, что все усилия для ее решения будут приложены.

На макро- уровне – государства – повышение качества продукции служит:

- повышению эффективности общественного производства, ускорению роста ВВП;
- ускорению темпов научно-технического прогресса;
- увеличению благосостояния граждан вследствие увеличения заработной платы при улучшении качества продукции;
- повышению престижа страны и т. п.

На микро- уровне – организации – повышение качества продукции позволяет:

- увеличить объем реализации продукции более высокого качества, а следовательно, по более высокой цене, что влечет за собой увеличение прибыли;
- повысить конкурентоспособность продукции организации;
- улучшить деловую репутацию компании;
- увеличить финансовую устойчивость и снизить риск банкротства организации.

В первой главе исследования уже было сказано о том, что деловая репутация компании является неотъемлемой составляющей ее конкурентоспособности. Логично, что повышая качество строительной продукции путем реализации мероприятий, описанных в бенчмаркинговом проекте, строительная организация может повысить свою конкурентоспособность и повысить свою деловую репутацию, т. е. приобрести так называемый гудвилл.

Вопрос заключается в том, как это оценить? Ведь рассчитывая эффективность бенчмаркингового проекта мы должны кроме учета затрат на него, что уже было сделано выше, учесть и все составляющие результата, который будет получен после его реализации.

Среди множества методов, позволяющих оценить гудвилл с различной долей достоверности, в качестве основных выделяют метод избыточных прибылей, который по своему экономическому содержанию наиболее близко отражает его понятие, и метод избыточных ресурсов, выступающий как модификация метода избыточных прибылей, позволяющий оценить уже созданный гудвилл.

Последовательность действий при применении этого метода обратная: в качестве объекта сравнения выступают ресурсы, используемые в хозяйственной деятельности, а точнее их фактическая рыночная стоимость, и их нормальная стоимость. Под нормальной стоимостью ресурсов, в данном случае, их стоимость при заданном уровне нормальной прибыли<sup>108</sup> и среднеотраслевом уровне рентабельности совокупного капитала.

В результате определяется та величина ресурсов, которая была бы необходима компании для получения той прибыли, которую она имеет. Так как на практике ей потребовалось ресурсов меньше, это означает, что у нее имеются некие неосязаемые ресурсы, которые ей помогли получить прибыль

---

<sup>108</sup> Величина нормальной прибыли это величина чистой прибыли, которую можно заработать без гудвилла в среднем по отрасли.



больше среднеотраслевой. Таким образом, определяется часть неучтенных ресурсов, которые позволили сформировать гудвилл и получить дополнительную прибыль.

К недостаткам данного метода можно отнести учет только чистых скорректированных активов, которые обеспечивают гудвилл, и допущение, что избыточные ресурсы формируются только за счет собственных средств.

В практической деятельности, особенно в практике строительства, компаниям приходится работать зачастую с очень большим объемом привлеченных средств. При положительном эффекте финансового рычага это позволяет получить дополнительную прибыль и повысить рентабельность.

Поэтому и дополнительная прибыль компании, рассматриваемой в качестве примера, могла быть достигнута с помощью привлечения заемных средств. Тем более, что прибыль формируется действием совокупных активов, независимо от того, как они были сформированы.

Таким образом, при стоимостной оценке гудвилла нужно иметь в виду, что для его получения также были использованы привлеченные средства. Необходимо проанализировать денежные потоки, которые были получены путем использования авансированного капитала, учесть показатели рентабельности авансированного капитала, скорректировать оценку гудвилла с учетом привлеченного характера средств.

Сделать это можно следующим образом:

$$GW = (M / R - TA) w, \quad (3.30)$$

где  $GW$  – гудвилл компании;

$(M / R - TA)$  – стоимость избыточных ресурсов;

$M / R$  – величина ресурсов, необходимых в среднем по отрасли для формирования нормальной прибыли;

$M$  – чистая (нормальная) прибыль;

$R$  – рентабельность совокупных активов;

$TA$  – стоимость совокупных активов; рыночная стоимость активов оцениваемой компании, отражаемых в финансовой отчетности;

$w$  – доля собственных средств в структуре пассивов предприятия; корректировка стоимости избыточных ресурсов на долю собственных средств.

Таким образом, общую эффективность мероприятий по повышению конкурентоспособности строительной организации на основе реализации бенчмаркинг-мероприятий можно оценить следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{конк. бенч.}} = P / Z, \quad (3.31)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{конк. бенч.}}$  – 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:

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

$$\mathcal{E}_{\text{конк. бенч.}} = [(C_n - C_n) V_n - (C_{ст.} - C_{ст.}) V_{ст.} + (M / R - TA) w] / Z. \quad (3.32)$$

Можно представить следующий результат, обладающий на наш взгляд, **научной новизной**.

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.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило автору сделать следующие выводы и предложить рекомендации.

1. При выявлении влияния наиболее значимых факторов экономики на функционирование строительных организаций автором были исследованы феномен глобализации, торможение экономического роста, агрессивность внешнеэкономической среды. Был сделан вывод, что внутренние проблемы строительной отрасли по-прежнему остаются серьезными препятствиями для эффективного ведения бизнеса. К главным из них можно отнести: наличие административных и коррупционных барьеров; монополизм как среди компаний, производящих строительную продукцию, так и компаний, занимающихся поставкой материалов для строительства; высокий уровень износа строительной техники; нехватку квалифицированных рабочих кадров и низкий уровень производительности труда; не прозрачные, зачастую, процедуры по землеотводам и подключению к электросетям; недостатки нормативно-правовой базы; потребность в актуализации строительных норм и правил; трудности с получением земельного участка для строительства; проблемы в части приобретения прав на земельный участок и государственной регистрации прав на построенные объекты; необходимость ускорения формирования институтов государственно-частного партнерства в строительной сфере; необходимость улучшения территориального планирования.

Строительным организациям может быть рекомендовано в целях обеспечения безопасности и качества строительной продукции, являющегося неотъемлемым фактором повышения их конкурентоспособности, осуществлять поиск хозяйственных резервов повышения эффективности деятельности строительной организации в следующих направлениях: система управления качеством продукции; контроль сроков выполнения заказа;

уровня себестоимости продукции; развития организационной культуры; внедрения достижений научно-технического прогресса (НТП).

2. Автором проанализированы наиболее широко известные существующие методики оценки конкурентоспособности организации, основанные как на анализе различных аспектов деятельности организации, так и на теории эффективной конкуренции.

Был сделан вывод, что хотя оценить конкурентоспособность организации достаточно сложно, существует множество методик и широкий вариативный набор показателей для оценки. Существуют также и методики оценки деловой репутации компании. 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.

3. В соответствии с выявленными направлениями поиска хозяйственных резервов обеспечения безопасности и качества строительной продукции, освоение которых в ходе реализации мероприятий бенчмаркинга повысит конкурентоспособность строительных организаций, автором был сделан вывод, что структура затрат бенчмаркингового проекта должна включать в себя сумму затрат на:

- обеспечение качества продукции: затраты на переход к автоматизации строительного производства и высвобождению трудовых ресурсов; совершенствование технического обслуживания оборудования; контроль и обеспечение качества; улучшение взаимодействия с поставщиками; обеспечение взаимозаменяемости работников;

- сроков выполнения заказа: затраты на быструю перенастройку оборудования; сокращение НЗП; повышение эффективности планирования производства (анализ, контроль, мотивация); улучшение координации между организационно-технологическими участками;

- снижение себестоимости продукции: затраты на устранение непроизводительных затрат и потерь; внедрение собственных рационализаторских идей; внедрение мероприятий, основанных на результатах ФСА; повышение производительности труда; внедрение мероприятий по энерго- и ресурсосбережению;

- развитие организационной культуры: затраты на охрану труда, здоровья и окружающей среды; организацию эффективного рабочего места; создание эффективной обратной связи в управлении; внедрение мероприятий по повышению самостоятельности малых подразделений;

- внедрение достижений НТП: затраты на внедрение информационных технологий; обеспечение преемственности опыта и технологий.

Строительным организациям может быть рекомендовано учитывать данные виды расходов в составе затрат бенчмаркингвого проекта при расчете эффективности его реализации.

4. В ходе исследования был сделан вывод, что деловая репутация компании является неотъемлемой составляющей ее конкурентоспособности, и повышая качество строительной продукции путем реализации мероприятий, описанных в бенчмаркингвом проекте, строительная организация может повысить свою конкурентоспособность и повысить свою деловую репутацию, т. е. приобрести так называемый гудвилл, стоимость которого необходимо включить в состав результатов бенчмаркингвого проекта.

Строительным организациям может быть рекомендовано при стоимостной оценке гудвилла учитывать, что для его получения были использованы и привлеченные средства. Необходимо проанализировать денежные потоки, которые были получены путем использования авансированного капитала, учесть показатели рентабельности авансированного капитала, скорректировать оценку гудвилла с учетом привлеченного характера средств.

5. Можно сделать вывод, что говоря о конкурентоспособности строительной организации, необходимо иметь ввиду относительную характеристику, которая показывает как организация вырабатывает и сохраняет свои конкурентные преимущества как по степени удовлетворения покупателей качеством и ценой своей продукции, так и по эффективному ведению своей хозяйственной деятельности, что и отличает ее от строительных организаций – конкурентов. То есть 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, как определенного вида деятельности, который характеризуется систематичностью, ориентацией на поиск и оценку возможностей решения стоящих перед организацией задач, обучение на подходящих для этого примерах, исследование бизнеса в различных отраслях и с различным географическим положением.

6. После проведенного исследования деятельности строительных организаций автором сделан вывод, что получение даже простой информации, оценивающей значения финансовых показателей как конкурирующих, так и лучших компаний является задачей весьма сложной.

Поэтому, исходя из того, что целью исследования является все-таки повышение конкурентоспособности строительных организаций на основе бенчмаркинга, а не исследование всей его специфики в поисках научной новизны, автором был сделан вывод, что в качестве приоритетного вида бенчмаркинга необходимо выделить внутренний бенчмаркинг с ориентацией на лидирующие компании строительной отрасли, и использовать его элементы строительным организациям. Поэтому в основу классификации бенчмаркинга были заложены функции управления.

7. Автором систематизированы принципы бенчмаркинга (взаимность, аналогия, измерение, достоверность, концентрация на качестве, важность бизнес-процессов, необходимость учета несовершенства классической модели TQM в процессе планирования бенч-маркинговой деятельности, систематическое проведение внешнего бенчмаркинга, бенчмаркинг – основа выживания, стремление к совершенству, традуктивное познание, эффективность, соответствие). Однако, автором был сделан вывод, что для полного исследования понятия конкурентоспособность, данных принципов недостаточно.

При исследовании конкуренции с позиций поведенческого подхода автором предложен принцип состязательности (на основе теории состязательности У. Баумоля), с позиций функционального подхода – принцип новатора (на основе теории инноваций Й. Шумпетера).

Строительным организациям при выборе в качестве приоритета внутреннего бенчмаркинга рекомендуется внедрение принципов метода сравнения в анализе и диагностике финансово-хозяйственной деятельности организации при разработке бенчмаркинг-мероприятий.

8. Так как в задачи бенчмаркинга входит поиск лучших бизнес-практик и т. п. для внедрения их в деятельность своей компании, то автором был сделан вывод о необходимости построения модели некой «совершенной организации», характеристики которой выбираются из лучших характеристик существующих аналогичных компаний. Т. е. описывается оптимальная модель объекта, формализующая соотношение между «входами» и «выходами». 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.





## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

### РОССИЙСКИЕ ИСТОЧНИКИ:

1. Асаул, В. В. Научные основы концепции экономической инновационной стратегии строительных организаций на основе интеграционных процессов / В. В. Асаул. СПб.: Изд-во СПб государственного архитектурно-строительного ун-та, 2005 г. – с. 35.
2. Асаул, В. В. Институциональные проблемы государственного управления в сфере строительства / В. В. Асаул, И. В. Федосеев // Вестник гражданских инженеров, 2015. № 2 (49). – С. 168 – 173.
3. Асаул, В. В. Мониторинг конкурентоспособности строительной организации / В. В. Асаул, Е. В. Песоцкая // Вестник гражданских инженеров, 2015. № 1 (48). – С. 218 – 223.
4. Асаул, В. В. Роль конкурентного потенциала в обеспечении формальной и реальной конкурентоспособности строительных организаций // Градостроительство. – М.: ВНИИТПИ, 2012. – № 4. – С. 75 – 87.
5. Асаул, А. Н. Формирование конкурентного преимущества субъектов предпринимательства в строительстве / А. Н. Асаул, Ш. М. Мамедов, Е. И. Рыбнов, Н. В. Чепаченко // Успехи современного естествознания. 2014. № 10. – С. 123.
6. Асаул, А. Н. Основные препятствия развитию инновационной активности в инвестиционно-строительной сфере / А. Н. Асаул, Д. А. Заварин, С. Н. Иванов // Фундаментальные исследования. 2015. № 4-0. – С. 180 – 184.
7. Аркин, П. А. Направления интеграционных процессов хозяйственных образований / П. А. Аркин, К. А. Соловейчик // Проблемы современной экономики. 2010. № 1. – С. 116 – 120.

8. Ветрова, Т. Учет и документальное оформление потерь от брака / Т. Ветрова // Главный бухгалтер. — 2010. — № 2. — С. 47–51.
9. Бичоева, Д. С. Конкурентоспособность потребительских товаров и услуг и ее связь с конкурентоспособностью предпринимательских структур в целом / Д. С. Бичоева // Актуальные проблемы экономики и права. 2011. № 3. — С. 66 – 71.
10. Власюк, Г. В. Конкурентоспособность предложения как фактор конкурентоспособности организации / Г. В. Власюк, С. Е. Груздева // Тренды и управление. 2014. № 1. — С. 63 – 73.
11. Волостных, В. В. Стратегическое управление и фантом «устойчивого развития» / В. В. Волостных, Т. С. Иванкович, А. В. Иванкович // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 4. — С. 206.
12. Воронов, А. А. Факторная модель конкурентоспособности промышленного предприятия и резервы роста корпоративной конкурентоспособности / А. А. Воронов, Л. В. Глухих // Практический маркетинг. 2012. № 9. — С. 28 – 32.
13. Воронов Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д. С. Воронов // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 1 (49). — С. 39 – 53.
14. Герасимова, Г. В. Все о качестве. Зарубежный опыт. Научно-технический сборник. Выпуск №3 (53)/2006. Типовые стратегии деятельности.
15. Голубецкая, Н. П. Контроллинг как система менеджмента качества на предприятии / Н. П. Голубецкая, Е. В. Пономарева // Экономика и управление. 2012. № 3 (77). — С. 106 – 108.
16. Горбашко, Е. А. Необходимы постоянные улучшения и инновации в области качества / Е. А. Горбашко, Н. В. Бурова, А. Г. Жукова. Стандарты и качество. 2014. № 12 (930). — С. 64 – 67.

17. Горбашко, Е. А. О третьей международной научно-практической конференции «национальные концепции качества: опыт и перспективы международного сотрудничества» / Е. А. Горбашко // Менеджмент качества. 2012. № 4. – С. 314 – 318.

18. Горбашко, Е. А. Грамотные специалисты смогут обеспечить конкурентоспособность России / Е. А. Горбашко, И. И. Дюков, К. М. Туманов. Стандарты и качество. 2011. № 2. – С. 76 – 79.

19. Горбашко, Е. А. Традиции и перспективы развития научной школы в области управления качеством ЛФЭИ – СПбГУЭФ / Е. А. Горбашко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2010. № 4. – С. 148 – 155.

20. Гришков, А. Ф. Оценка конкурентоспособности организации сферы услуг как основа механизма управления конкурентоспособностью / А. Ф. Гришков // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2015. № 2. – С. 81 – 85.

21. Гумба, Х. М. Формирование механизма инновационно-стратегического развития строительных предприятий / Х. М. Гумба. – М.: Ассоциация строительных вузов (АСВ), 2014. – С. 78.

22. Гумба, Х. М. Теоретические основы инновационного развития предприятий строительной отрасли / Х. М. Гумба. – М.: МГСУ, 2012. – С. 56.

23. Гужва, Е. Г. Малый бизнес в глобальных формах интеграции / Е. Г. Гужва, И. А. Агапов. В сборнике: теоретические и практические вопросы науки XXI века Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян А.А.. Уфа, 2015. – С. 84 – 88.

24. Деловой климат в строительстве в III квартале 2014 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2014. – 21 с.

25. Дроздова, И. В. Проблемы саморегулируемых организаций (СРО) в строительстве / И. В. Дроздова // Проблемы современной экономики. 2012. № 1. – С. 233 – 236.
26. Ершова, С. А. Принципы управления социально ориентированной инвестиционной политикой в сфере жилищного строительства в Санкт-Петербурге / С. А. Ершова, Н. В. Осипова // Вестник гражданских инженеров. 2012. № 3. – С. 249 – 258.
27. Заренков, В. А. Корпоративная культура как особая составляющая управления проектами / В. А. Заренков // Вестник гражданских инженеров. 2011. № 1. – С. 128 – 133.
28. Ильина, Н. С. Место и содержание конкурентоспособности предприятия в системе иерархической подчиненности уровней конкурентоспособности / Н. С. Ильина // Альманах современной науки и образования. 2013. № 9 (76). – С. 61 – 65.
29. Исаев, А. А. Конкурентоспособность продукции как основной фактор конкурентоспособности предпринимательских структур: проблемы теории / А. А. Исаев, Л. Н. Гарусова // Экономика и предпринимательство. 2013. № 1 (30). – С. 271 – 273.
30. Кондратьев, В. В. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / В. В. Кондратьев. М.: Эксмо, 2008. – С. 12.
31. Кощеев, В. А. Конкурентные закупки в государственном регулировании рыночных отношений / В. А. Кощеев // Вестник гражданских инженеров. 2012. № 3. – С. 270 – 275.
32. Кузнецов, Б. Л. Синергетический бенч-маркинг / Б. Л. Кузнецов, М. М. Шарамко. – Набережные Челны: изд. КамПИ, 2006, 187 с.
33. Курач, А. Е. Теоретические основы формирования инновационных стратегий / А. Е. Курач, В. Е. Кантор // Креативная экономика. 2011. № 3. – С. 31 – 39.

34. Курочкина, А. А. Повышение конкурентоспособности малого бизнеса как фактор обеспечения устойчивости регионального развития / А. А. Курочкина, Т. С. Хныкина // Экономика и управление. 2013. № 1 (87). – С. 46 – 50.
35. Лапин, Г. Н. Оценка конкурентоспособности строительных компаний / Г. Н. Лапин // Экономика строительства, 2000. – № 7 (489). – с. 31.
36. Лапин, Г. Н. Оценка конкурентоспособности строительных предприятий / Г. Н. Лапин, Р. М. Хамхоков // Экономика строительства, 1999. – № 6 (485). – с. 33.
37. Лукманов, И. Г. Управление качеством строительной продукции / И. Г. Лукманов, Е. В. Нежникова // Вестник МГСУ. 2011. № 6. – С. 189 – 194.
38. Магдиев, А. Ш. Разработка методических основ адаптивного управления качеством строительной продукции / А. Ш. Магдиев // Региональные проблемы преобразования экономики. 2012. № 4. – С. 399 – 409.
39. Магдиев, А. Ш. Оптимальное управление качеством строительной продукции в процессе производства / А. Ш. Магдиев // Региональные проблемы преобразования экономики. 2013. № 1 (35). – С. 300 – 307.
40. Магдиев, А. Ш. Технология адаптивного управления качеством строительной продукции / А. Ш. Магдиев // Транспортное дело России. 2011. № 5. – С. 61 – 65.
41. Малинина, К. В. Строительство арендного жилья. История развития и современные тенденции / К. В. Малинина, Н. А. Малинина, Е. В. Тульева / Жилищное строительство. 2013. № 11. – С. 27 – 29.
42. Максимцев, И. А. Оценка конкурентоспособности страны в формировании посткризисной модели экономического роста

/ И. А. Максимцев, Е. А. Горбашко // Экономика и управление. 2012. № 11 (85). – С. 30 – 35.

43. Манаков, Л. Ф. Кризис «в инвестиционно-строительной сфере: истоки, угрозы, новые возможности / Л. Ф. Манаков, Р. А. Фалтинский // Экономическое возрождение России. 2010. № 1. – С. 58.

44. Мелехин, А. В. Разработка методических основ адаптивного управления качеством строительной продукции / А. В. Мелехин // Региональные проблемы преобразования экономики. 2012. № 1. – С. 266 – 276.

45. Михайлова, Е. А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юристъ, 2002.

46. Миэринь, Л. А. Трансформация хозяйственной системы России и формирование стратегии развития экономики будущего / А. Л. Тарасевич, Л. А. Миэринь, А. И. Попов. Сборник: Стратегия развития экономики России в условиях модернизации Научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2010 года; общеэкономический факультет. Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов»; Научные редакторы: Л. А. Миэринь, А. И. Попов. Санкт-Петербург, 2011. – С. 3 – 15.

47. Никитина, Е. А. Взаимосвязь показателя конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности товара / Е. А. Никитина // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2013. № 4. – С. 125 – 128.

48. Никитин, А. А. Идентификация комплекса ресурсов управления качеством строительной продукции малых предприятий / А. А. Никитин, А. Б. Боровский, С. П. Доценко, А. Н. Бабаков / Политематический сетевой

электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2011. № 72. – С. 45 – 54.

49. Оруч, Т. А. Экономическое обеспечение конкурентоспособности предприятия за счет повышения уровня конкурентоспособности продукции на рынке / Т. А. Оруч, Н. Н. Скорниченко // Научное обозрение. 2012. № 6. – С. 457 – 462.

50. Панибратов, Ю. П. Проблемы инвестиционно-строительного комплекса. По материалам межвузовских и международных конференций, проводимых СПбГАСУ.

51. Панибратов, Ю. П. Проблемы формирования экономического потенциала инвестиционно-строительного холдинга / Ю. П. Панибратов, В. Л. Цапу // Транспортное дело России. 2011. № 8. – С. 48 – 49.

52. Петров, А. А. Развитие строительного комплекса северо-запада на основе кластерного подхода / А. А. Петров, Г. Ф. Токунова / Вестник гражданских инженеров. 2012. № 2. – С. 294 – 301.

53. Петров, А. Н. Стратегический менеджмент как стратегический процесс / А. Б. Миллер, А. Н. Петров // Сборник: Актуальные проблемы экономики и стратегического управления развитием топливно-энергетического комплекса д-р экон. наук, проф. В. А. Грошев; д-р экон. наук, проф. С. В. Кузнецов. Санкт-Петербург, 2014. – С. 7 – 20.

54. Погодина, В. В. Стратегический контроллинг в системе экономической безопасности / В. В. Погодина, А. Я. Захаров // Журнал правовых и экономических исследований. 2013. № 4. – С. 78 – 82.

55. Портер Майкл, Э. Конкуренция / Портер Майкл, Э.; Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 408 с.

56. Романенко, Е. Ю. Качество строительной продукции – залог эксплуатационной надежности зданий и сооружений / Е. Ю. Романенко, Л. И. Викторова, Л. В. Сокиренко, Е. В. Богатырева // Интернет-журнал Науковедение. 2012. № 4 (13). – С. 188.



57. Сергеева, Е. С. Конкурентоспособность предприятия как определяющий фактор конкурентоспособности страны / Е. С. Сергеева, О. Н. Сафонова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2012. № 2 (3). – С. 64 – 66.

58. Сигова, М. В. Формирование механизма развития программ кредитования малого и среднего бизнеса в Санкт-Петербурге / М. В. Сигова, И. А. Шашина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 2 (92). – С. 7 – 14.

59. Смирнов, Е. Б. Подготовка концепции и оценка инвестиционно-строительных проектов на основе государственно-частного партнерства / Е. Б. Смирнов, О. И. Нарская, О. А. Ястребов / Вестник гражданских инженеров. 2014. № 6 (47). – С. 262 – 268.

60. Сханова, С. Э. Системный подход к формированию цепей поставок строительных материалов / С. Э. Сханова, А. Э. Горев / Вестник гражданских инженеров. 2012. № 3. – С. 365 – 370.

61. Уильям Дж. Баумоль. Детерминанты отраслевой структуры и теория состязательности рынков // Панорама экономической мысли конца XX столетия под ред. Д. Гринэуэя, М. Блини, И. Стюарта Перевод с английского под редакцией В. С. Автономова. Экономическая школа, 2002. Т.1-XVI + 670 с., Т.2. – 352 с.

62. Фатхутдинов, Р. А. Методы выполнения все общих функций управления конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. 2010. № 4 (22). – С. 111 – 123.

63. Фирова, И. П. Управление развитием инновационной восприимчивости организаций в условиях рынка / М. М. Глазов, И. П. Фирова // Ученые записки Российского государственного гидрометеорологического университета. 2011. № 16. – С. =. 151.

64. Хасанова, А. Р. Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия / А. Р. Хасанова // Экономика. Управление. Право. 2012. № 7-2 (31). – С. 26 – 29.

65. Чепаченко, Н. В. Развитие методических основ управления конкурентоспособностью строительных организаций / Н. В. Чепаченко, А. М. Немчин // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2012. № 1. – С. 149 – 153.

66. Чернелевская, Е. Л. Американская модель конкурентоспособности, как пример построения собственной парадигмы конкурентоспособности в странах с развивающейся экономикой / Е. Л. Чернелевская // В мире научных открытий. 2013. № 12. – С. 309 – 324.

67. Шагинян, Артур Аргамович, дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук «Обеспечение конкурентоспособности организаций строительной индустрии на основе системы менеджмента качества», Санкт-Петербург, 2014, с. 16 – 17.

#### ЗАРБУБЕЖНЫЕ ИСТОЧНИКИ:

68. Ahmed, P. K. Integrated benchmarking: A holistic examination of select techniques for benchmarking analysis / P. K. Ahmed, M. Rafiq // Benchmarking for Quality Management and Technology, 1998. Vol. 5, No. 3, pp. 225 – 242.

69. Bendell, T. Benchmarking for competitive advantage / T. Bendell, L. Boulter, P. Goodstadt. Second Edition, London: Pitman Publishing. 1998.

70. Bhutta, K.S. and Huq, F. Benchmarking + best practices: an integrated approach. Benchmarking: An International Journal. 1999. Vol. 6, No. 3, pp. 254 – 268. (Изначально адаптирована из Leibfreid and McNair, 1992).

71. Camp, R. C. Benchmarking — The search for industry best practices that lead to superior performance, USA: ASQC Quality Press. Cateora P.R. International marketing. Irwin, Boston, 1990.

72. Codling, S. Best Practice Benchmarking, A Management Guide, England: Gower Publishing1.d. 1992.
73. Fong, P. S; Shen, Q; and Cheng, E. W. L. (2001) A framework for benchmarking the value management process, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 304-316.
74. Fong, S. W; Cheng, E. W. I; and Ho, D. C. K. (1998) Benchmarking: a general reading for management practitioners, *Management Decision*, Vol. 36, No. 6, pp. 407-418.
75. Freytag, P. V. The process of benchmarking, benchlearning and benchaction / P. V. Freytag, S. Hollensen // *The TQM Magazine*, 2001. Vol. 13, No. 1, pp. 25 – 33.
76. Rolstatas, A. Performance Management, A Business process benchmarking approach, London: Chapman & Hall, 1995.
77. <http://www.oulu.fi/w5w/benchmarking/artikkelit/kyro.pdf>
78. Karlof, B. Benchmarking: Tuottavuudellaja Laadulla Mestariksi / B. Karlof, S. Ostblom, Gummerus, 1995.
79. Kulmala J. «Benchmarkingin ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehittämisen valineena», *Acta Universitatis Tamperensis*. 663, Tampere, 1999.
80. McAdam, R. «A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs», McAdam, R. and Kelly, M. *Benchmarking: An International Journal*, 2002. Vol. 9 No. 1.pp. 7 – 27.
81. Paula Kyro (2003) “Revising the concept and forms of benchmarking”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 No. 3, pp. 210-225.
82. Prado, J.C.P. Benchmarking for the development of quality assurance systems // *Benchmarking: An International Journal*, 2001. Vol. 8 No. 1. pp. 62-9.
83. Sarkis, J. Benchmarking for agility // *Benchmarking: An International Journal*, 2001. Vol. 8, No. 2, pp. 88 – 107.

84. Watson G. H. *IL Benchmarking / Edizione italiana* PJ Franco Angeli, – Milano, 1995.

85. Watson, G. H. *How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy*, January / February, 1993.

86. Watson, G. H. *Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance against the World's Best*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 1993.

87. Watson, Gregory H. *The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement* Productivity Press, Portland, Oreg. 1992.

#### ИНТЕРНЕТ-ИСТОЧНИКИ:

88. Артур Вайс (Arthur Weiss). В переводе Е.Л. Ющука. "Конкурентная разведка: Тактическая информация или Стратегическое предвидение?" [http://ci-razvedka.narod.ru/Arthur\\_Weiss\\_CI\\_Tactics\\_or\\_Strategy.html](http://ci-razvedka.narod.ru/Arthur_Weiss_CI_Tactics_or_Strategy.html)

89. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ / Е. Ю. Логинова, Н. А. Воеводина, В. Б. Толберг, А. В. Кулагина. <http://lib.rus.ec/b/213487>.

90. Воронов, Ю. П. "Принципы конкурентной разведки." [http://ci-razvedka.narod.ru/Principles\\_of\\_CI\\_Voronov.html](http://ci-razvedka.narod.ru/Principles_of_CI_Voronov.html)

91. Генрих Лемке "Доступность достоверной информации. Миф и реальность." [http://ci-razvedka.narod.ru/Open\\_Info\\_Myths\\_Reality.html](http://ci-razvedka.narod.ru/Open_Info_Myths_Reality.html)

92. Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара (Институт Гайдара) <http://www.iep.ru>.

93. Исследовательско-консультационная фирма «АЛЪТ», Теория и практика использования Benchmarking. [http://altrc.ru/media/File/Articles/presentation\\_Benchmarking.pdf](http://altrc.ru/media/File/Articles/presentation_Benchmarking.pdf)

94. Международное общество профессионалов конкурентной разведки (англ. *Society of Competitive Intelligence – SCIP*). <https://www.scip.org/>
95. «Российское общество профессионалов конкурентной разведки» (РОПКР) ([www.rscip.ru](http://www.rscip.ru))
96. Шарипов, Р. Х. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Краткая информация для руководителей производственных предприятий. <http://www.metodolog.ru/00940/00940.html>
97. Ющук Е.Л. "Кадровая дилемма в конкурентной разведке: "маркетологи" или "безопасники". [http://ci-razvedka.narod.ru/HR\\_Dilemma\\_in\\_CI.html](http://ci-razvedka.narod.ru/HR_Dilemma_in_CI.html)
98. <http://www.iep.ru/files/text/trends/2013/02.pdf>.
99. <http://www.forbes.ru/news/279383-na-mostovike-vveli-protseduru-vneshnego-upravleniya-na-15-goda>.
100. <http://www.domkontrol.ru/raiting.php>.
101. <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/ci.shtml>.
102. <http://tolkslovar.ru/p17487.html>.