УДК 338.22

DOI 10.23968/1999-5571-2017-14-5-169-173

© И. В. Дроздова, д-р экон. наук, профессор

© I. V. Drozdova, Dr. Sci. Ec., Professor

© Г. Ф. Токунова, д-р экон. наук, доцент

© G. F. Tokunova, Dr. Sci. Ec., Associate Professor

© Н. В. Ряскова, канд. экон. наук, доцент

© N. V. Ryaskova, PhD in Sci. Ec., Associate Professor

(Санкт-Петербургский государственный

(Saint Petersburg State University of Architecture

архитектурно-строительный университет)

and Civil Engineering)

E-mail: drozdova@lan.spbgasu.ru, tgf_1608@mail.ru,

E-mail: drozdova@lan.spbgasu.ru, tgf_1608@mail.ru,

hyva2001@mail.ru

hyva2001@mail.ru

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

THE CONCEPT OF MANAGING THE COMPETITIVE POTENTIAL OF THE INVESTMENT AND CONSTRUCTION ORGANIZATION

Статья посвящена исследованию актуальной проблемы — стратегическому управлению конкурентным потенциалом инвестиционно-строительной организации (ИСО). Рассмотрены факторы, влияющие на развитие и функционирование ИСО. Выявлены конкурентные преимущества ИСО, алгоритм их формирования. Сформулировано понятие конкурентного потенциала ИСО, включающего потенциалы менеджмента, маркетинга, ресурсный, производственный, логистический, кадровый, финансовый, инновационный. Сформулированы основные направления концепции управления конкурентным потенциалом ИСО.

Ключевые слова: конкурентоспособность, инвестиционно-строительная организация, факторы внутренней и внешней среды, стратегия управления, конкурентные преимущества, конкурентный потенциал.

The article is devoted to the study of the pressing issue of strategic management of competitive potential of the investment and construction organization (ICO). The authors consider the factors influencing development and functioning of ICO. Some competitive advantages of ICO are revealed, as well as the algorithm of these advantages' formation. The concept of the ICO competitive potential is formulated, including such aspects as management, marketing, resources, production, logistics, personnel, finance, and innovations. The main directions of the concept of the ICO competitive potential management are highlighted.

Keywords: competitiveness, investment and construction organization (ICO), factors of internal and external environment, strategy management, competitive advantage, competitive potential.

В современных условиях для любой инвестиционно-строительной организации (ИСО) актуальна проблема повышения собственной конкурентоспособности, решаемая различными организациями по-разному.

Так, одни компании занимают выжидательную позицию, не проявляя активных действий по разработке стратегии развития, соответствующей изменившимся обстоятельствам. В боль-

шинстве случаев это объясняется отсутствием понимания того, что следует делать в сложившихся условиях, поэтому действия руководителей сводятся к достаточно ограниченному кругу управленческих решений, таких как реструктуризация, сокращение сотрудников, минимизация расходов, а также отказ от будущих проектов, связанных с развитием бизнеса.

Опыт же других компаний, переживших предыдущий кризис, показывает, что нельзя поддаваться панике и бездумно сокращать издержки. Необходимо тщательно продумать все варианты трансформации деятельности организации, выявить конкурентные преимущества, т. е. вырабатывать стратегию развития организации.

Решению проблем стратегического развития инвестиционно-строительных организаций посвящены работы многих российских и зарубежных ученых-экономистов: А. Н. Асаула, Л. В. Балабановой, П. Друкера, Ю. Б. Иванова, А. О. Васильченко, Н. А. Кизима, С. А. Кузнецовой, З. А. Куниевой, В. Д. Марковой, А. А. Медведевой, Г. Минцберга, С. Н. Панкратовой, М. Портера, Р. А. Фатхудинова и др.

Труды вышеназванных ученых в значительной степени определили базовый подход к изучению ключевых подходов и концепций в управлении развитием организаций строительной отрасли. Однако накопленный теоретический и практический материал свидетельствует о том, что как в зарубежной, так и в отечественной литературе вопросы формирования стратегии развития ИСО недостаточно изучены.

Каждая организация в процессе своего функционирования изменяется и развивается. Это обусловлено множеством факторов внутренней и внешней среды, основанных на теории и практике управления предпринимательской средой (рисунок) [4].

Под макросредой мы понимаем совокупность факторов, воздействующих на ИСО и оказывающих влияние на эффективность ее функционирования.

Микросреда — экономическая среда, связанная с деятельностью самой организации, обслуживанием ее клиентуры и взаимодействием со смежниками. Она включает в себя поставщиков; покупателей; потребителей услуг; контактные группы, проявляющие интерес к фирме, способные влиять на ее деятельность и связанные общими видами деятельности.

На современном этапе развития экономики инвестиционно-строительные организации пытаются повысить показатели качества продукции (работ и услуг) с целью увеличить объемы производства. При этом они минимизируют за-

траты на бизнес-процессы, что приводит к снижению конкурентоспособности организации.

Под конкурентоспособностью ИСО мы понимаем процесс управления конкурентными преимуществами организации для удержания своих позиций на рынке при любых изменениях внешней и внутренней среды. При этом различают внешнюю и внутреннюю конкурентоспособность.

Принимая решения о сотрудничестве с ИСО, различные хозяйствующие субъекты (поставщики материальных ресурсов, заказчики, научные и проектные организации, финансово-кредитные учреждения) оценивают ее внешнюю конкурентоспособность.

Внутреннюю конкурентоспособность ИСО можно подразделить на стратегическую и тактическую.

Тактическая конкурентоспособность отражает динамическую концепцию, направленную на соответствие бизнес-процессов ИСО требованиям потребителей продукции (работ, услуг).

Стратегическая конкурентоспособность ИСО предполагает наличие у нее устойчивых управляемых конкурентных преимуществ на длительную перспективу, а также эффективных управленческих методов реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

Современные теории конкурентной борьбы позволяют выделить пять основных типов конкурентных преимуществ ИСО [5, 6]:

- ресурсные — конкурентные преимущества, обусловленные выгодным географическим положением, благоприятными климатическими условиями, обеспеченностью уникальными природными ресурсами и экономическими факторами производства, необходимыми для выпуска продукции (работ и услуг);
- научно-технические и технологические — обусловленные наличием уникальных патентов, лицензий, ноу-хау, нововведений, использованием новой техники и технологий;
- инфраструктурные — связанные с удобным территориальным размещением, наличием оптимальной производственной инфраструктуры, развитием средств коммуникаций (транспорт, связь), открытостью рынков труда и капитала, развитием рынка деловых услуг (юридические,

Факторы, влияющие на развитие и функционирование ИСО

лизинговые, консалтинговые и др.), развитием межфирменной кооперации;

- внутриорганизационные: имидж организации; отношения с потребителями, поставщиками, органами власти, общественными организациями; уровень централизации; стиль управления; мотивация; коммуникации; кадровая политика; условия труда.

Конкурентные преимущества ИСО обеспечиваются при условии нахождения рационального соотношения цены, позволяющей покрыть издержки с целью обеспечить требуемый доход на ресурсы производства, и качества строительной продукции в соответствии с требованиями заказчика.

Алгоритм формирования конкурентных преимуществ ИСО состоит из трех этапов [1, 2, 5, 9].

1. Поиск конкурентных преимуществ:

- идентификация конкурентных преимуществ (географические границы рынка, ассортимент продукции на рынке, состав конкурентов);
- оценка конкурентных преимуществ (выстраивание их по значимости, присвоение им балльной оценки);

- анализ конкурентных преимуществ (товарная и ценовая политика, организация сбытовой сети и инструменты стимулирования сбыта, оценка финансовой стабильности);

- построение конкурентной карты рынка.

2. Формирование и реализация конкурентных преимуществ:

- формирование конкурентных преимуществ (стратегия снижения себестоимости, дифференциация продукции, сегментирование рынка);

- реализация конкурентных преимуществ (определение ключевых факторов устойчивости конкурентных преимуществ ИСО, реализация стратегического плана, его контроль и оценка).

3. Поддержание устойчивых конкурентных преимуществ:

- мониторинг конкурентной среды инвестиционно-строительного рынка;

- разработка алгоритма действий по поддержанию устойчивых конкурентных преимуществ.

Рост конкурентных преимуществ, при котором деятельность и окружение ИСО становятся более сложными, ведет к переходу от стратегии выживания к стратегии расширения рынка, что

требует введения эффективного менеджмента для достижения стратегических целей и укрепления рыночных позиций.

Таким образом, конкурентоспособность ИСО зависит не только от рациональной организации производства и эффективности использования ресурсов, но и от способности быстро адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Немаловажным фактором в конкурентной борьбе за потребителя является эффективное использование конкурентного потенциала как совокупности возможностей ИСО создавать, сохранять и развивать устойчивые конкурентные преимущества, направленные на достижение стратегических целей и обеспечение долгосрочной эффективной деятельности на рынке.

Конкурентный потенциал — это совокупность всех видов ресурсов, оптимальное сочетание которых способствует эффективной реализации долгосрочных целей и стратегических направлений развития ИСО.

Конкурентный потенциал ИСО включает следующие виды потенциалов: менеджмента, маркетинга, ресурсный, производственный, логистический, кадровый, финансовый, инновационный.

Отсюда следует, что управление конкурентным потенциалом сводится к поиску «резонансных зон», в которых величина результата определяется не силой воздействия, а согласованностью его с внутренними свойствами системы [3, 7, 8]. На различных уровнях управления строительной организацией конкурентный потенциал должен интегрировать все большее количество ресурсов по мере детализации решаемых проблем.

В процессе управления конкурентным потенциалом ИСО должны быть использованы все резервы ее стратегического развития с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Управление конкурентным потенциалом направлено на сохранение устойчивости и развитие конкурентных преимуществ и представляет собой постоянный процесс воздействия на количественно-качественное состояние его структурных элементов с целью обеспечить баланс ресурсных возможностей ИСО с потребностями рынка и достичь стратегических целей ее развития.

Концепция управления конкурентным потенциалом ИСО основана на повышении устойчивости ее конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе, что обеспечивается за счет эффективной реализации функций менеджмента в процессе разработки управленческих решений.

Динамичное развитие инвестиционно-строительных организаций определяется их способностью быстро адаптироваться к постоянно изменяющейся рыночной конъюнктуре, эффективно использовать имеющиеся ресурсы, диверсифицировать производство, повышать качество строительной продукции с учетом требований потребителей.

Таким образом, в основу построения системы управления конкурентным потенциалом ИСО должна быть положена научно обоснованная концепция, учитывающая, с одной стороны, особенности внутренней среды организации, с другой — ее позиции на целевом рынке и факторы макросреды.

Библиографический список

1. Аренков И. А., Салихова Я. Ю., Гаврилова М. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития // Проблемы современной экономики. 2011. № 4. С. 120–125.
2. Асаул А. Н., Мамедов Ш. М., Рыбнов Е. И., Чепаченко Н. В. Формирование конкурентного преимущества субъектов предпринимательства в строительстве: моногр. СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2014. 240 с.
3. Асаул В. В. Роль конкурентного потенциала в обеспечении формальной и реальной конкурентоспособности строительной организации // Градостроительство. 2012. № 2. С. 80–83.
4. Белова Н. Е. Механизм оценки стратегии развития строительной организации холдингового типа // Вестник Российской академии естественных наук. 2013. № 1 (17). С. 25–29.
5. Гасанова Н. М., Гусейнова Л. С. Стратегический подход к управлению конкурентными преимуществами строительных предприятий // Проблемы современной экономики. 2011. № 3. С. 107–110.
6. Маслов А. А. Конкурентный потенциал. Новая категория конкуренции // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 4. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/04/66193> (дата обращения: 02.06.2017).

7. Михайлова А. О. Конкурентный потенциал строительной организации // Вестник гражданских инженеров. 2013. № 6 (41). С. 168–174.

8. Мостовая Ю. В., Медведева Л. С. Методика системной оценки конкурентного потенциала промышленных предприятий // Фундаментальные исследования. 2015. № 2. С. 5644–5648.

9. Старостина Т. Г. Конкурентный потенциал организации. Ульяновск: УлГТУ, 2014. 115 с.

References

1. Arenkov I. A., Salikhova Ya. Yu., Gavrilova M. A. *Konkurentnyy potentsial predpriyatiya: model' i strategii razvitiya* [Competition potential of the enterprise: the model and development strategies]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of modern economy*, 2011, no. 4, pp. 120–125.

2. Asaul A. N., Mamedov Sh. M., Rybnov E. I., Chepachenko N. V. *Formirovanie konkurentnogo preimushchestva sub'ektov predprinimatel'stva v stroitel'stve* [Formation of the competitive advantage of business subjects in construction]. St. Petersburg, Institute of Economic Revival Problems Publ., 2014, 240 p.

3. Asaul V. V. *Rol' konkurentnogo potentsiala v obespechenii formal'noy i real'noy konkurentosposobnosti stroitel'noy organizatsii* [The role of competition potential in ensuring a formal and real competitiveness of the construction organization]. *Gradostroitel'stvo – Town Planning*, 2012, no. 2, pp. 80–83.

4. Belova N. E. *Mekhanizm otsenki strategii razvitiya stroitel'noy organizatsii kholdingovogo tipa* [Mechanism of assessing the development strategy of the construction organization of the holding type]. *Vestnik Rossiyskoy akademii estestvennykh nauk – Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences*, 2013, no. 1(17), pp. 25–29.

5. Gasanova N. M., Guseynova L. S. *Strategicheskiy podkhod k upravleniyu konkurentnymi preimushchestvami stroitel'nykh predpriyatiy* [Strategic approach to the management of construction enterprises' competitive advantages]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of Modern Economy*, 2011, no. 3, pp. 107–110.

6. Maslov A. A. *Konkurentnyy potentsial. Novaya kategoriya konkurentsii* [Competition potential. New category of the competition]. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii – Modern scientific research and innovations*, 2016, no. 4. Available at: <http://web.snauka.ru/issues/2016/04/66193> (accessed: 02.06.2017).

7. Mikhaylova A. O. *Konkurentnyy potentsial stroitel'noy organizatsii* [Competitive potential of building organization]. *Vestnik grazhdanskikh inzhenerov – Bulletin of Civil Engineers*, 2013, no. 6(41), pp. 168–174.

8. Mostovaya Yu. V., Medvedeva L. S. *Metodika sistemnoy otsenki konkurentnogo potentsiala promyshlennykh predpriyatiy* [Technique of system assessment of competitive capacity of the industrial enterprises]. *Fundamental'nye issledovaniya – Fundamental research*, 2015, no. 2, pp. 5644–5648.

9. Starostina T.G. *Konkurentnyy potentsial organizatsii* [Competitive capacity of the organization]. Ulyanovsk, UISTU Publ., 2014, 115 p.