

УДК 338.3  
ББК У65

К. В. Елин

Тихоокеанский государственный университет

## ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ В МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ

Оценка конкурентоспособности на предприятиях промышленности строительных материалов и планирование повышения уровня конкурентоспособности требуют развития моделей, позволяющих не только оценивать, но и предоставлять информацию для управления ключевыми компетенциями и конкурентными преимуществами предприятия. В работе предложена реализация такой модели в рамках системы контроллинга предприятия; оценка конкурентоспособности предприятия осуществляется с помощью интегрального показателя. Интегральный показатель рассчитывается по данным финансовой отчетности исследуемого предприятия и его ближайших конкурентов. Возможность развития конкурентных преимуществ в рамках модели рассматривается на примере реализации проекта по модернизации производства предприятия промышленности строительных материалов. Базовыми элементами представленной модели являются ресурсы, ключевые компетенции и конкурентные преимущества предприятия. Объективность интегрального показателя оценки конкурентоспособности предприятия в предложенной модели достигается за счет использования финансовой отчетности не только исследуемого предприятия, но и его ближайших конкурентов. Предложенная модель является частью концепции контроллинга как системы поддержки принятия решений. Такой подход позволяет оценивать конкурентоспособность предприятия по объективным показателям его финансовой деятельности и планировать мероприятия повышения конкурентоспособности в будущем.

*Ключевые слова:* промышленная организация; конкурентные преимущества; минимизация затрат; меры эффективности производства.

K. V. Elin

Pacific National University

## ASSESSMENT OF BUSINESS'S COMPETITIVENESS IN CONSTRUCTION MATERIALS SECTOR IN A MODEL OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT

Assessment of competitiveness of enterprises in construction materials sector, and planning of competitiveness improvement require working out models that help not only assess but also provide information to manage key competencies and competitive advantages of the enterprise. In the article the author suggests using a model of this kind in the system of enterprise controlling; the enterprise's competitiveness is assessed by an integral indicator, which is calculated basing on the examined enterprise's and its closest competitors' financial reporting data. An opportunity to develop competitive advantages within the model's framework is tested by the example of a modernization project for businesses in construction materials sector. The basic elements of the proposed model are resources, key competencies and competitive advantages of the examined enterprise. Credibility of the integral indicator in the model is achieved due to financial reporting data of both the examined business and its competitors. The proposed model is part of the concept of controlling as decision-making support system. This approach helps to assess business's competitiveness by reliable indicators of its financial performance and plan steps to improve competitiveness in future.

*Keywords:* industrial organization; competitive advantages; cost minimizing; production efficiency measures.

Для выживания в современных условиях конкуренции предприятия пытаются повысить свою конкурентоспособность, что толкает их на совершенствование систем управления, но, несмотря на обширные теоретические и практические наработки, в этом вопросе существуют проблемы связанные с интеграцией различных подходов и концепций между собой. В концепцию контроллинга, как систему управления, до сих пор не в полной мере интегрированы современные разработки по управлению конкурентными преимуществами. Недостаточная интеграция систем управления между собой приводит к недостатку теоретических и практических разработок и порождает трудности с их применением на практике. Реализация процессов управления конкурентными преимуществами в системе контроллинга предприятия осложняется недостаточной теоретической и практической базой. Отсутствуют необходимые методики управления конкурентными преимуществами в рамках системы контроллинга на предприятии, недостаточно развиты механизмы управления ключевыми компетенциями.

Сложившаяся ситуация требует решения имеющихся проблем управления конкурентными преимуществами в контроллинге. Управление конкурентными преимуществами, ввиду значимости и сложности, должно осуществляться в рамках контроллинга, как наиболее перспективной и глобальной концепции управления предприятием. По нашему мнению, исследование концепции контроллинга является наиболее перспективным подходом к управлению предприятием. В современных условиях ужесточения конкуренции развитие современных систем управления является очень важным направлением науки.

Одним из вариантов интеграции процессов управления конкурентными преимуществами и системы контроллинга предприятия является слияние подхода построения стратегии от ресурсов и концепции контроллинга как системы поддержки принятия решений [1; 4]. Такой вариант реализации позволяет, опираясь на существующие подходы в управлении конкурентными преимуществами сформировать необходимые теоретические и методические положения их применения в системе контроллинга предприятия. На наш взгляд, подход построения стратегии от ресурсов [5; 6] наиболее перспективен для интеграции в систему контроллинга предприятия.

Результат такого варианта решения — структурно-логическая модель управления конкурентными преимуществами, в которой выполнение каждого этапа построения стратегии от ресурсов осуществляется в рамках функций контроллинга и с помощью его инструментария. Подробное описание элементов этой модели приведено в [2]. Уточненная структурно-логическая схема модели представлена на рисунке.

Представленная модель управления конкурентоспособностью промышленного предприятия на всех этапах его жизненного цикла применена в ОАО «Домостроительный завод», являющимся предприятием промышленности строительных материалов. Основным направлением деятельности предприятия ОАО «Домостроительный завод» является производство строительных конструкций на базе модулей, которое включает в себя производство и реализацию продукции производственно-технического назначения на базе инвентарных зданий контейнерного типа различного функционального назначения, зданий из легких металлоконструкций (ангарного типа) для строительства жилых, общественных и промышленных зданий, вахтовых поселков.

В рамках первого сегмента модели были выявлены основные ключевые компетенции предприятия, влияющие на конкурентоспособность предприятия (табл. 1).



Таблица 1

**Ключевые компетенции, выявленные в первом сегменте модели**

Ключевая компетенция	Потенциал развития	Направление влияния	Влияющие процессы
Производство полуфабрикатов из дерева	Высокий	Снижение себестоимости	Производство полуфабрикатов собственными силами
Производство полуфабрикатов из металла	Высокий	Снижение себестоимости	Сборка готовой продукции Закупка материалов и комплектующих изделий
Процесс проектирования новой продукции и маркетинг	Высокий	Повышение потребительской ценности, снижение себестоимости	Проектирование продукции Маркетинг

Как видно из данных табл. 1 предприятие имеет ряд ключевых компетенций, которые могут обеспечить преимущества по себестоимости и потребительским характеристикам продукции. Третья ключевая компетенция «Процесс проектирования продукции и маркетинг» способствует модернизации продукции, повышению потребительских характеристик или снижению

затрат на производство. Первая и вторая ключевые компетенции представлены собственными цехами изготовления полуфабрикатов, таких как металлические каркасы, сэндвич-панели, а также других конструктивных элементов продукции. Уровень удельной себестоимости производимых полуфабрикатов влияет на уровень себестоимости конечной продукции, а его снижение может обеспечить конкурентное преимущество по себестоимости и цене.

Рассмотрим с помощью предложенной модели изменение уровня конкурентоспособности предприятия в случае развития ключевой компетенции производства полуфабрикатов собственными силами — производство сэндвич-панелей. Оно обеспечивает конкурентное преимущество по цене, если удельная стоимость производства будет снижена, что, в свою очередь, может быть достигнуто за счет более эффективного оборудования. Таким образом, развитие производства сэндвич-панелей возможно при условии инвестирования в обновление производственного оборудования.

На следующем этапе в сегменте «управления конкурентными преимуществами» выполняется оценка эффективности развития ключевых компетенций предприятия. Эффективность оценивается как экономический эффект от выявленных или перспективных ключевых компетенций, которые оказывают влияние на конкурентные преимущества при условии инвестирования в их развитие. В данном случае выполняется оценка финансового влияния ключевых компетенций на конкурентные преимущества и финансовые показатели предприятия. Для исследуемого предприятия промышленности строительных материалов — это расчет стоимости проекта обновления оборудования для производства сэндвич-панелей. Оценка эффективности данного проекта — это оценка эффективности ключевой компетенции и влияния на конкурентное преимущество по себестоимости. Результаты такой оценки представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Основные показатели мероприятия модернизации  
производства сэндвич-панелей**

Показатель	Значение
Объем инвестиций, р.	3 500 000
Экономический эффект от мероприятия, р./год	3 745 044
Срок окупаемости	Менее 1 года
Снижение себестоимости сэндвич-панели, р./шт.	7 041

Как видно из данных табл. 2, себестоимость производства одной сэндвич-панели снизится на 7 041 р. Этот показатель отражает эффективность развития ключевой компетенции. Снижение себестоимости продукции в целом на 3 745 044 р./год показывает эффективность достигаемого конкурентного преимущества и снижения затрат предприятия по основной деятельности.

В следующем сегменте модели — «построение стратегии», выполняется оценка конкурентоспособности стратегии предприятия с учетом всех проведенных ранее и запланированных мероприятий развития конкурентных преимуществ. Чтобы оценить влияние достигнутого конкурентного преимущества на конкурентоспособность предприятия в целом, необходимо рассчитать интегральный показатель  $K_K$  конкурентоспособности [3]:

$$K_K = I_{P_1} \cdot 0,28 + I_{P_2} \cdot 0,28 + I_{OC} \cdot 0,13 + I_L \cdot 0,12 + I_T \cdot 0,19, \quad (1)$$

где  $I_{P_1}$  — индекс конкуренции по доходу;  $I_{P_2}$  — индекс рентабельности по прибыли;  $I_{OC}$  — индекс оборачиваемости совокупного капитала;  $I_L$  — уровень выручки от реализации на рубль затрат;  $I_T$  — средний темп роста выручки за два последних года.

Критерием эффективности стратегии предприятия является изменение интегрального показателя в сторону увеличения на уровень достаточный для достижения стратегических планов или на уровень выше, чем у конкурентов.

Пример расчета интегрального показателя до внедрения разработанных мероприятий по модернизации производства сэндвич-панелей представлен в табл. 3.

Таблица 3

**Расчет составляющих интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в текущем периоде**

Показатель	Формула	Значение индекса	Коэффициент значимости показателя
Индекс конкуренции по доходу $I_{P_1}$	$\frac{\text{Выручка предприятия}}{\text{Средний доход по выборке}}$	$\frac{563\ 792}{1\ 244\ 293} = 0,45$	0,28
Индекс рентабельности по прибыли $I_{P_2}$	$\frac{\text{Чистая прибыль предприятия}}{\text{Средняя чистая прибыль по выборке}}$	$\frac{2\ 257}{39\ 727,3} = 0,06$	0,28
Индекс оборачиваемости совокупного капитала $I_{OC}$	$\frac{\text{Оборачиваемость совокупного капитала предприятия}}{\text{Средняя оборачиваемость совокупного капитала в выборке}}$	$\frac{0,977}{1,465} = 0,67$	0,13
Уровень выручки от реализации на рубль затрат $I_L$	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Себестоимость}}$	$\frac{563\ 798}{520\ 680} = 1,08$	0,12
Средний темп роста выручки за два последних года $I_T$	$\frac{\text{Выручка периода } n}{\text{Выручка периода } n - 2}$	$\frac{563\ 798}{508\ 214} = 1,11$	0,19
Интегральный показатель $K_K$		0,57	

Расчетное значение по формуле (1):

$$K_K = 0,45 \cdot 0,28 + 0,06 \cdot 0,28 + 0,67 \cdot 0,13 + 1,08 \cdot 0,12 + 1,11 \cdot 0,19 = 0,57.$$

При расчете индекса используется выборка из трех предприятий: ОАО «Домостроительный завод», ОАО «ЗМЗ» и ОАО «СКДМ». Все эти предприятия являются яркими представителями своей отрасли. Как видно из данных табл. 3, интегральный показатель конкурентоспособности предприятия равен 0,57. Так как этот показатель значительно ниже 1, следовательно, уровень конкурентоспособности предприятия ниже, чем в среднем по предприятиям, попавшим в выборку. Результат оценки влияния мероприятия на основные показатели деятельности предприятия приведены в табл. 4.

Таблица 4

**Изменение эффективности предприятия в периоде  $n + 1$ , тыс. р.**

Показатель	До внедрения мероприятия	Эффект от мероприятия	После внедрения мероприятия
Выручка	563 792	–	563 792
Себестоимость	520 680	3 745	516 935
Валовая прибыль	43 112	3 745	46 857
Чистая прибыль	2 257	2 996	5 253

Внедрение мероприятия по оснащению производства сэндвич-панелей новым оборудованием запланировано за счет амортизационного фонда предприятия, который превышает требуемую сумму инвестиций. Эффект от мероприятия приведет к снижению себестоимости продукции и росту валовой и чистой

прибыли предприятия. Прогноз основных показателей деятельности предприятия после внедрения мероприятия (см. табл. 4), позволяет получить новые данные для расчета интегрального показателя в последующих периодах.

Рассчитаем интегральный показатель после внедрения мероприятия в периоде, следующем после текущего —  $n + 1$  (табл. 5).

Таблица 5

**Расчет составляющих интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в периоде  $n + 1$**

Показатель	Формула	Значение индекса	Коэффициент значимости показателя
Индекс конкуренции по доходу $I_{P_1}$	$\frac{\text{Выручка предприятия}}{\text{Средний доход по выборке}}$	$\frac{563\ 792}{1\ 244\ 293} = 0,45$	0,28
Индекс рентабельности по прибыли $I_{P_2}$	$\frac{\text{Чистая прибыль предприятия}}{\text{Средняя чистая прибыль по выборке}}$	$\frac{5\ 253}{40\ 726} = 0,13$	0,28
Индекс оборачиваемости совокупного капитала $I_{OC}$	$\frac{\text{Оборачиваемость совокупного капитала предприятия}}{\text{Средняя оборачиваемость совокупного капитала в выборке}}$	$\frac{0,977}{1,465} = 0,67$	0,13
Уровень выручки от реализации на рубль затрат $I_L$	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Себестоимость}}$	$\frac{563\ 798}{516\ 935} = 1,09$	0,12
Средний темп роста выручки за два последних года $I_T$	$\frac{\text{Выручка периода } n}{\text{Выручка периода } n - 2}$	$\frac{563\ 798}{508\ 214} = 1,11$	0,19
Интегральный показатель $K_K$		0,59	

Расчет нового значения интегрального показателя  $K_K$ :

$$K_K = 0,45 \cdot 0,28 + 0,13 \cdot 0,28 + 0,67 \cdot 0,13 + 1,09 \cdot 0,12 + 1,11 \cdot 0,19 = 0,59.$$

Как видно из данных табл. 5, после проведенных мероприятий в периоде  $n + 1$  интегральный показатель увеличился на 0,02 (с 0,57 до 0,59). По результатам проведенных мероприятий удалось установить, что обновление оборудования по производству сэндвич-панелей (полуфабрикатов), несмотря на увеличение прибыли и снижение себестоимости приводит к незначительному увеличению конкурентоспособности в следующем периоде.

Представленный вариант оценки конкурентоспособности предприятия на основе показателей эффективности отдельных ключевых компетенций, конкурентных преимуществ в интегральном показателе позволяет проводить оценку не только на текущий момент, но и в перспективе с учетом реализации предполагаемых изменений. Представленный вариант оценки не зависит от субъективных факторов производимой продукции. Но в то же время прослеживается связь между развитием производственных возможностей предприятия и его конкурентоспособностью через оценку развития ключевых компетенций и инвестирование в отдельные ресурсы.

#### Список использованной литературы

1. Гусева И. Б. Контроллинг в системе управления промышленным предприятием / И. Б. Гусева. — Н. Новгород : РИО НГТУ, 2007. — 245 с.
2. Елин К. В. Модель управления конкурентными преимуществами в концепции контроллинга / К. В. Елин // Вестник Тихоокеанского государственного университета. — 2012. — № 1. — С. 207–212.

3. Елин К. В. Обоснование методики конкурентоспособности предприятия / К. В. Елин, И. В. Брянцева // Вестник Тихоокеанского государственного университета. — 2013. — № 2 (29). — С. 233–240.
4. Ковалева В. Д. Финансовый контроллинг в предпринимательской деятельности / В. Д. Ковалева, А. В. Гладиллин. — Ставрополь : Сервисшкола, 2005. — 215 с.
5. Коллис Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход : пер. с англ. / Д. Коллис, С. Монтгомери. — М. : Олимп-Бизнес, 2007. — 400 с.
6. Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организации / А. Н. Лапин // Управление персоналом. — 2006. — № 2. — С. 62–71.

#### References

1. Guseva I. V. *Kontrolling v sisteme upravleniya promyshlennym predpriyatiem* [Controlling in the system of industrial enterprise management]. Nizhniy Novgorod, NNTU Publ., 2007. 245 p.
2. Elin K. V. The model of competitive advantage management in the concept of controlling. *Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of Pacific National University*, 2012, no. 1, pp. 207–212 (in Russian).
3. Elin K. V., Bryantseva I. V. Background methods for estimating the competitiveness of an enterprise. *Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of Pacific National University*, 2013, no. 2 (29), pp. 233–240 (in Russian).
4. Kovaleva V. D., Gladilin A. V. *Finansovyy kontrolling v predprinimatel'skoy deyatel'nosti* [Financial controlling in entrepreneurship]. Stavropol, Servisshkola Publ., 2005. 215 p.
5. Collis D., Montgomery C. *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*. Irwin/McGraw-Hill, 1998. 220 p. (Kollis D., Montgomeri S. *Korporativnaya strategiya. Resursnyy podkhod*. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2007. 400 p.)
6. Lapin A. N. *Strategic management at a modern organization. Upravlenie personalom – HR Management*, 2006, no. 2, pp. 62–71 (in Russian).

#### Информация об авторе

Елин Константин Витальевич — преподаватель, кафедра экономики и управления в строительстве, Тихоокеанский государственный университет, 680035, г. Хабаровск, ул. Тихоокеанская, 136, e-mail: kon-elin@yandex.ru.

#### Author

*Elin Konstantin Vitalievich* — Instructor, Dep-t of Economics and Management in Construction, Pacific National University, 136 Tikhookeanskaya st., 680035, Khabarovsk, Russia, e-mail: kon-elin@yandex.ru.