

## ФОРМИРОВАНИЕ МАТРИЦЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Е.А. Угрюмов*

*Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск*

В статье предлагается методика построения матрицы конкурентоспособности, определяющей долю рынка, занятой строительным предприятием на основе использования многофакторной модели интегрального показателя. Автором предложен алгоритм формирования матрицы конкурентоспособности, классифицированы строительные предприятия в соответствии с занимаемой долей рынка и приведены различные варианты стратегий деятельности в зависимости от занимаемого положения в матрице. После формирования интегрального показателя конкурентоспособности становится возможным сравнение строительных предприятий друг с другом, но при этом не учитывается их вес, значимость на рынке жилья.

Данный недостаток может быть устранен введением дополнительного показателя «Доля рынка», рассмотрение которого, одновременно с уровнем конкурентоспособности, позволяет построить наглядную карту, которая определяет положение предприятия на строительном рынке. На этой карте сопоставляется уровень конкурентоспособности строительного предприятия и доля рынка, занимаемая этим предприятием, что, в конечном счете, способствует принятию стратегически обоснованных управленческих решений руководством предприятия. Помимо этого, данная матрица позволяет провести оценку изменения конкурентоспособности во времени и под влиянием различных показателей. Данная оценка конкурентоспособности представляет собой не только конкретный результат на определенную дату, но и является основой для прогнозирования ее изменения в будущем. Матрица «Доля рынка – Конкурентоспособность» используется в целях стратегического планирования деятельности строительного предприятия, предполагающего выбор направления для дальнейшего развития. Стратегия определяется в зависимости от занимаемого строительным предприятием квадрата. Предложенная матрица «Доля рынка – Конкурентоспособность» может применяться строительными предприятиями в целях разработки различных стратегий деятельности.

**Ключевые слова:** матрица, конкурентоспособность, строительство, предприятие, стратегия, доля рынка.

После формирования интегрального показателя конкурентоспособности [2, 4–6, 10–14] становится возможным сравнение строительных предприятий друг с другом, но при этом не учитывается их вес, значимость на рынке жилья.

Данный недостаток может быть устранен введением дополнительного показателя «Доля рынка», рассмотрение которого, одновременно с уровнем конкурентоспособности, позволяет построить наглядную карту, которая определяет положение предприятия на строительном рынке. На этой карте сопоставляется уровень конкурентоспособности строительного предприятия и доля рынка, занимаемая этим предприятием, что, в конечном счете, способствует принятию стратегически обоснованных управленческих решений руководством предприятия.

Помимо этого, данная матрица позволяет провести оценку изменения конкурентоспособности во времени и под влиянием различных показателей. Данная оценка конкурентоспособности представляет собой не только конкретный результат на определенную дату, но и является основой для прогнозирования ее изменения в будущем.

Для построения матрицы «Доля рынка – Конкурентоспособность» (см. рисунок) значения интегрального показателя оценки конкурентоспособ-

ности строительных предприятий необходимо разбить на интервалы, определяемые по следующим параметрам: разница между максимальным ( $I_{\max}$ ) и минимальным значением интегрального показателя ( $I_{\min}$ ). Эта разница разделяется на три одинаковых интервала: низкая конкурентоспособность располагается в интервале

$$[I_{\min}; I_{\min} + \frac{1}{3}(I_{\max} - I_{\min})],$$

средняя конкурентоспособность –

$$[I_{\min} + \frac{1}{3}(I_{\max} - I_{\min}); I_{\min} + \frac{2}{3}(I_{\max} - I_{\min})],$$

высокая конкурентоспособность –

$$[I_{\min} + \frac{2}{3}(I_{\max} - I_{\min}); I_{\max}].$$

Долю рынка  $i$ -го строительного предприятия определяют в процентах по формуле:

$$D = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^N V_i} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где  $V_i$  – фактически реализованное количество кв. метров жилья  $i$ -м строительным предприятием за рассматриваемый период;  $N$  – общее количество строительных предприятий.

Предприятия группируются в соответствии с занимаемой долей рынка: высокая, средняя или низкая доля рынка. Для того, чтобы определить границы интервалов долей рынка необходимо разницу между максимальной долей рынка строительного предприятия ( $D_{\max}$ ) и минимальной долей рынка строительного предприятия ( $D_{\min}$ ) разделить на три одинаковых интервала. В данном случае низкой доле рынка будет соответствовать интервал

$$[D_{\min}; D_{\min} + \frac{1}{3}(D_{\max} - D_{\min})],$$

средней доле рынка –

$$[D_{\min} + \frac{1}{3}(D_{\max} - D_{\min}); D_{\min} + \frac{2}{3}(D_{\max} - D_{\min})],$$

высокой доле рынка –

$$[D_{\min} + \frac{2}{3}(D_{\max} - D_{\min}); D_{\max}].$$

Матрица «Доля рынка – Конкурентоспособность» используется в целях стратегического планирования деятельности строительного предприятия, предполагающего выбор направления для дальнейшего развития. Стратегия определяется в зависимости от занимаемого строительным предприятием квадрата. Возможные варианты стратегий:

1. «Функционирование без изменений».

2. «Внутреннее развитие», предполагающее «Более глубокое внедрение на рынок (концентрация)» или «Развитие рынка».

3. «Внешнее развитие», включающее в себя «Горизонтальную интеграцию» или «Вертикальную интеграцию».

4. «Изъятие вложений или упадок».

Предложенная матрица «Доля рынка – Конкурентоспособность» (см. рисунок) может применяться строительными предприятиями в целях разработки различных стратегий деятельности. Рассмотрим возможные варианты в зависимости от нахождения предприятия в определенной ячейке матрицы.

Для ячеек 9, 6 стратегия «Функционирование без изменений» [1, 17, 22] и «бездействие» тоже является стратегией. Можно попробовать оставить все без изменений и назвать это стабилизацией. Но бездействие рано или поздно приведет к деградации, потому как современный мир динамичен и непрерывно развивается. Тем не менее, считать эту стратегию отрицательной было бы неверно: она может быть обусловлена благоприятными условиями внутренней и внешней среды и означать, что предприятие занимается строительством качественного типового жилья, востребованного на рынке. Данная стратегия часто применяется на строительных предприятиях, это связано с длительным жизненным циклом строительной продукции. В этом случае необходимо поддерживать это состояние на прежнем уровне.

Для ячеек 3, 5, 6, 8 стратегия «Внутреннее развитие» [3, 15, 18, 21]. Это стратегическое пла-

нирование, основанное на предположении, что предприятие производит востребованную продукцию, поэтому расширение деятельности предприятия является целесообразным. Важно отметить, что строительное предприятие должно обладать необходимыми ресурсами для развития. Другим важным моментом является направление этого развития. Могут быть использованы следующие стратегии, которым следует предприятие, ориентированное на внутреннее развитие:

*а. Более глубокое внедрение на рынок (концентрация) для ячеек 3, 5, 6.* Данная стратегия предполагает концентрацию на том, чтобы возводить в большем объеме качественное жилье, которое обеспечивает конкурентоспособность предприятия, и она целесообразна, когда:

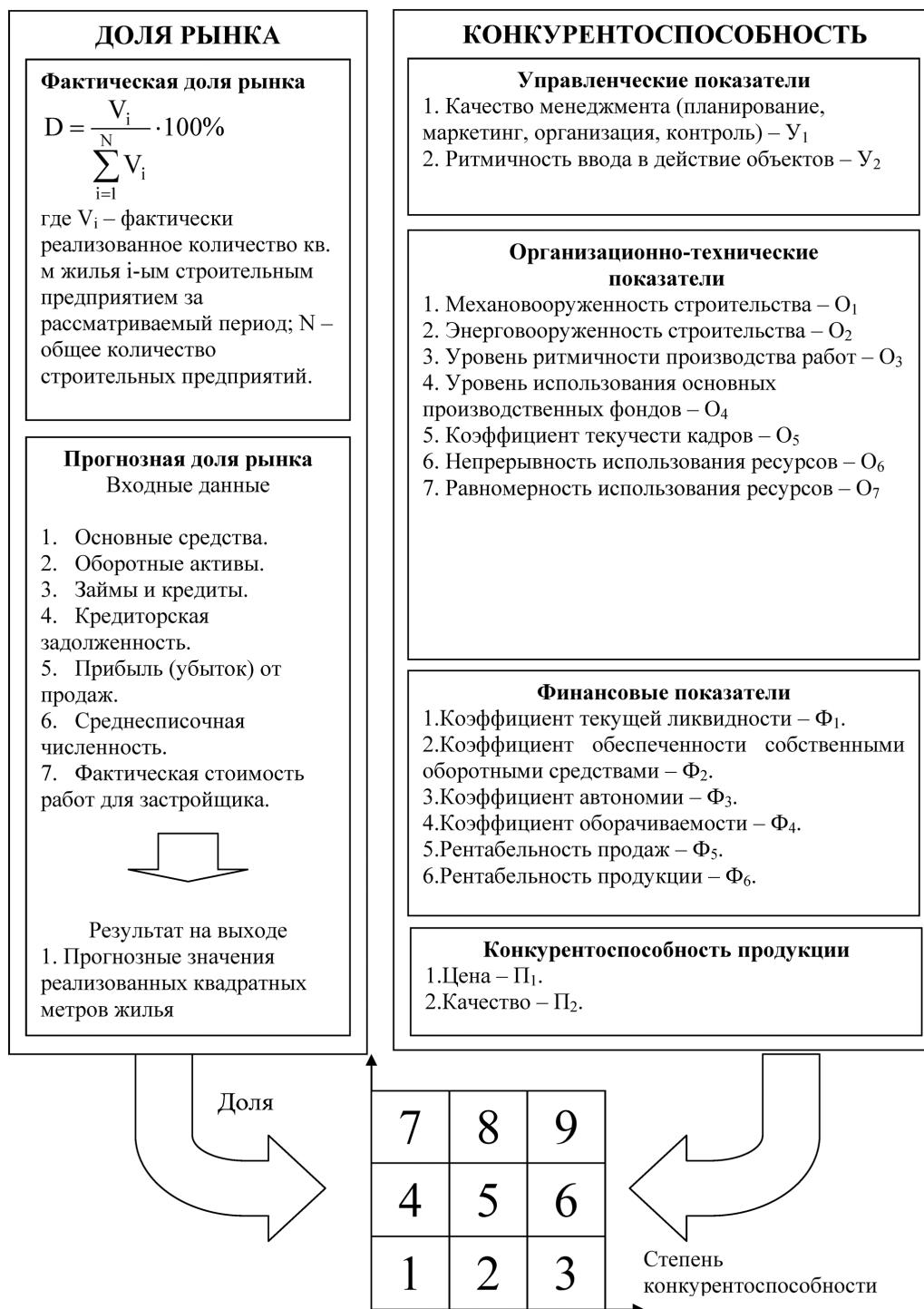
- имеющийся рынок жилья не насыщен типом жилья, предлагаемым предприятием;
- число потенциальных покупателей имеет тенденцию к росту;
- снижается доля рынка основных конкурентов, несмотря на рост продаж в целом по отрасли;
- возрастает эффект масштаба, обеспечивающий основные конкурентные преимущества.

*б. Развитие рынка для ячеек 3, 5, 6, 8.* В этом случае строительное предприятие представляет на уже освоенные рынки улучшенное или элитное жилье. Данная стратегия целесообразна, в случае:

- доступности новых каналов распределения – надежных, недорогих и качественных;
- успешности предприятия в своей деятельности;
- наличия новых неоткрытых или ненасыщенных рынков;
- наличия у строительного предприятия необходимого капитала и трудовых ресурсов, требуемых расширения строительства;
- наличия у предприятия избыточных производственных мощностей.

Для ячеек 1, 2, 3, 4 стратегия «Внешнее развитие» [7, 8, 16, 19]. Это направление стратегического развития, как правило, связано с приобретением, слиянием и образованием совместных предприятий или включает приобретения и договоренности с компаниями. Строительные предприятия, как правило, и существуют в виде совокупности малых предприятий, которые зарегистрированы отдельно, но по сути представляют собой части одного строительного предприятия. Обычно предприятие подталкивают к внешнему развитию условия внешней среды: в ней сочетаются сильные стороны организации и возможности более активного управления ее элементами, вплоть до включения некоторых из них в структуру организации. Существуют следующие стратегии внешнего развития, применимые для строительных предприятий:

*а. Горизонтальная интеграция*, означающая, что предприятие приобретает или объединя-



**Построение матрицы «Доля рынок – Конкурентоспособность»**

ется с основным конкурентом или с каким-либо другим предприятием.

**б. Вертикальная интеграция**, включающая приобретение предприятия, которое снабжает сырьем или является покупателем.

Для ячеек стратегия 1, 2, 4, 7 «Изъятие вложений или упадок» [9, 20]. В данном случае вложение денег является нецелесообразным. Наи-

более приемлемой стратегией является консолидация и перемещение капитала, используемого в разнообразных ситуациях как стратегия антикризисного управления, включающая следующие мероприятия:

**а. Экономия.** Эта мера, предполагающая финансовое оздоровление и повышение прибыли. Она включает: снижение затрат, создание допол-

нительных источников доходов, сокращение активов, или все эти действия одновременно.

**б. Сдвиг.** Он основывается на принятии новой стратегии для отдельного вида строящихся зданий и сооружений. Освобожденные ресурсы направляются в другую сферу деятельности.

**в. Изъятие вложений.** Данная мера заключается в продаже доли предприятия, что позволит получить требующиеся ресурсы.

**г. Ликвидация.** Это продажа предприятия целиком либо по частям – одному или нескольким покупателям. Ликвидация – крайняя мера, применяющаяся в случае неэффективности других мер.

### Литература

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
2. Болдырев, Е.Ю. Планирование социального развития коллектива строительного предприятия в целях повышения его конкурентоспособности / Е.Ю. Болдырев, Е.А. Угрюмов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 9 (338).
3. Вихонский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Вихонский. – М.: Гардарики, 1998.
4. Гусев, Е.В. Организационно-экономические основы конкурентоспособности строительных предприятий / Е.В. Гусев, Е.А. Угрюмов, И.Г. Шепелев // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2013. – Т. 7, 1.
5. Гусев, Е.В. Оценка конкурентоспособности строительных предприятий на основе организационно-технических показателей / Е.В. Гусев, Е.А. Угрюмов, И.М. Обронов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2013. – Т. 7, № 3.
6. Гусев, Е.В. Формирование модели интегрального показателя конкурентоспособности строительного предприятия на основе организационно-технических показателей / Е.В. Гусев, Е.А. Угрюмов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2014. – Т. 8, № 3.
7. Иванов, А.Е. Российский рынок слияний и поглощений: в поисках синергетического эффекта / А.Е. Иванов // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 41.
8. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
9. Пилипенко, Н.Н. Основы маркетинга: учебно-методическое пособие / Н.Н. Пилипенко, Е.А. Татарский. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 180 с.
10. Угрюмов, Е.А. Организационно-технологические факторы повышения конкурентоспособности строительных предприятий / Е.А. Угрюмов // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2014. – № 7.
11. Угрюмов, Е.А. Планирование уровня использования основных производственных фондов строительного предприятия в целях повышения его конкурентоспособности / Е.А. Угрюмов // Строительный комплекс: экономика, управление и инвестиции: сборник научных трудов. – Челябинск, 2013.
12. Угрюмов, Е.А. Планирование уровня ритмичности работ строительного предприятия в целях повышения его конкурентоспособности / Е.А. Угрюмов // Экономика строительства. – 2014. – № 4 (28).
13. Угрюмов, Е.А. Проблемы и перспективы развития малоэтажного строительства в Челябинской области / Е.А. Угрюмов // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 28.
14. Угрюмов, Е.А. Современные методы оценки конкурентоспособности строительных предприятий / Е.А. Угрюмов // Наука ЮУрГУ: материалы 65-й научной конференции. – Челябинск, 2013.
15. Andreoni, A. and Scazzieri R. Triggers of Change: structural trajectories and production dynamics / Andreoni, A. and Scazzieri R. // Forthcoming in Cambridge Journal of Economics. – 2013.
16. Boston Consulting Group. The Shifting Economics of Global Manufacturing: How Cost Competitiveness is Changing Worldwide / Boston Consulting Group. – 2014.
17. Cherchye, L., Moesen, W., Rogge, N. and Van Puyenbroeck, T. Constructing composite indicators with imprecise data: A proposal / Cherchye, L., Moesen, W., Rogge, N. and Van Puyenbroeck, T. // Expert Systems with Applications 38. – 2011.
18. De Grauwe. Dimensions of Competitiveness / De Grauwe / Cambridge, Mass. and London // UK: MIT Press. – 2010.
19. Egan, J. Rethinking construction: the report of the construction task force (The Egan Report) / Egan, J. / Department of the Environment, Transport and the Regions // London: HMSO. – 1998.
20. Hatzichronoglou, T. Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators / Hatzichronoglou, T. / OECD Science, Technology and Industry Working Papers // OECD Publishing. – 1996/05.
21. O'Sullivan, E. A review of international approaches to manufacturing research / O'Sullivan, E. / Report commissioned by the EPSRC // Institute for Manufacturing, University of Cambridge. – 2011.
22. Pasinetti, L.L. Growth and Structural Change: «Prospectives for the future» and «The Significance of Structural Economic Dynamics», in Porta, P.L. and R. Arena / Pasinetti, L.L. / Structural Dynamics and Economic Growth // Cambridge: Cambridge University Press. – 2012.

Угрюмов Евгений Александрович. Ассистент, соискатель кафедры «Экономика, управление и инвестиции», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), eugene74@mail.ru

Поступила в редакцию 6 декабря 2014 г.

---

## FORMATION OF THE MATRIX-BASED COMPETITIVENESS OF MANAGERIAL AND ENGINEERING INDICATORS OF CONSTRUCTION COMPANIES

**E.A. Ugryumov**

*South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation*

The article proposes methods of construction a matrix of competitiveness, defining market share occupied with construction companies based on the use multifactor model of integrated index. The author gives an algorithm for the formation of competitiveness matrix, construction companies are classified in accordance with the occupied market share and various strategy options depending on their position in the matrix are shown. After formation of the integrated index of competitiveness, it is possible to compare construction companies with each other, but we don't pay attention to their significance and importance at housing market.

This disadvantage can be eliminated by introduction of additional indicator of "market share", the consideration of which, together with the level of competitiveness, enables us to build a visual map that defines the position of the company in the construction market. This map compares the level of competitiveness of construction companies and the market share of this company, which ultimately promotes the adoption of strategically informed management decisions by management. In addition, this matrix allows us to assess the competitiveness of the changes in time and under the influence of various parameters. This assessment of competitiveness is not only a particular result of a certain date, but is the basis for predicting changes in future. Matrix "Market share – Competitiveness" is used for strategic planning of construction companies, involving the selection of direction for further development. The strategy is determined by the area occupied by construction company. The proposed matrix "Market share – Competitiveness" can be used by construction companies to develop different strategies for actions.

**Keywords:** matrix, competitiveness, construction, company, strategy, market share.

### References

1. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1989.
2. Boldyrev E.Yu., Ugryumov E.A. [Planning of Social Development for the Team of Construction Company to Improve its Competitiveness]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk State University]. 2014, no. 9 (338). (in Russ.)
3. Vikhonskiy O.S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, Gardarika Publ., 1998.
4. Gusev E.V., Ugryumov E.A., Shepelev I.G. Organization and economic basis of competitiveness of construction companies. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2013, vol. 7, no. 1. (in Russ.)
5. Gusev E.V., Ugryumov E.A., Obronov I.M. The competitiveness assessment for construction enterprises based on organizational and technical indicators. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2013, vol. 7, no. 3. (in Russ.)
6. Gusev E.V., Ugryumov E.A. Formation of a Model of the Integral Index of Competitiveness of a Construction Company on the Basis of Organizational and Technical Indicators. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2014, vol. 8, no. 3. (in Russ.)
7. Ivanov A.E. [The Russian Market of Mergers and acquisitions: in Search of Synergy]. *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika* [Economic Analysis: Theory and Practice]. 2013, no. 41. (in Russ.)
8. Kruglov M.I. *Strategicheskoe upravlenie kompaniy* [Strategic Management of the Company]. Moscow, Russkaya Delovaya Literatura, 1998. 768 p.
9. Pilipenko N.N., Tatarskiy E.A. *Osnovy marketinga* [Principles of Marketing]. Moscow, Marketing Publ., 2002. 180 p.
10. Ugryumov E.A. [Managerial and Engineering Factors of Competitiveness for the Construction Companies]. *Infrastrukturnye otrasli ekonomiki: problemy i perspektivy razvitiya* [Infrastructural Sectors of Economy: Problems and Prospects]. 2014, no. 7. (in Russ.)
11. Ugryumov E.A. [Planning Level of Fixed Assets of Construction Companies in Order to Increase its Competitiveness]. *Stroitel'nyy kompleks: ekonomika, upravlenie i investitsii* [Construction Industry: Economy, Management and Investments. Collection of Scientific Papers]. Chelyabinsk, 2013. (in Russ.)
12. Ugryumov E.A. [Planning Level of the Rhythm of Work of the Construction Company in Order to Increase its Competitiveness]. *Ekonomika stroitel'stva* [Construction economy]. 2014, no. 4 (28). (in Russ.)

13. Ugryumov E.A. [Problems and Prospects of low-Rise Construction in Chelyabinsk Region]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional Economy: Theory and Practice]. 2014, no. 28. (in Russ.)
14. Ugryumov E.A. [Modern Methods of Competitiveness Assessment for Construction Companies]. *Nauka. Yuzhno-Ural'skiy gosudarstvennyy universitet. Materialy 65-y Nauchnoy konferentsii* [SUSU Science. Proceedings of the 65th science conference]. 2013. (in Russ.)
15. Andreoni, A. and Scazzieri R. Triggers of Change: structural trajectories and production dynamics. *Forthcoming in Cambridge Journal of Economics*, 2013.
16. Boston Consulting Group. *The Shifting Economics of Global Manufacturing: How Cost Competitiveness is Changing Worldwide*. 2014.
17. Cherchye, L., Moesen, W., Rogge, N. and Van Puyenbroeck, T. Constructing composite indicators with imprecise data: A proposal. *Expert Systems with Applications* 38. 2011.
18. De Grauwe. *Dimensions of Competitiveness*. Cambridge, Mass. and London. UK, MIT Press, 2010.
19. Egan J. Rethinking construction: the report of the construction task force (The Egan Report). *Department of the Environment, Transport and the Regions*. London, HMSO, 1998.
20. Hatzichronoglou T. Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators. OECD Science, Technology and Industry Working Papers. *OECD Publishing*, 1996/05.
21. O'Sullivan E. A review of international approaches to manufacturing research. *Report commissioned by the EPSRC*. Institute for Manufacturing, University of Cambridge, 2011.
22. Pasinetti L.L. Growth and Structural Change: «Prospectives for the future» and «The Significance of Structural Economic Dynamics», in Porta, P.L. and R. Arena. *Structural Dynamics and Economic Growth*. Cambridge, Cambridge University Press, 2012.

**Evgeny Alexandrovich Ugryumov**, teaching assistant, degree-seeking student of Economics, Management and Investment Department, South Ural State University, Chelyabinsk, eugene74@mail.ru

Received 6 December 2014

---

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ

Угрюмов, Е.А. Формирование матрицы конкурентоспособности на основе организационно-технических показателей деятельности строительных предприятий / Е.А. Угрюмов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2015. – Т. 9, № 1. – С. 120–125.

#### REFERENCE TO ARTICLE

Ugryumov E.A. Formation of the Matrix-Based Competitiveness of Managerial and Engineering Indicators of Construction Companies. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2015, vol. 9, no. 1, pp. 120–125. (in Russ.)

---