

## Несколько шагов к повышению эффективности управления строительным предприятием

### Several Steps to Improve the Management Efficiency of a Construction Company

Е. ЯНГИРОВА, Д. МОРЕВ

**Янгирова Елена Ирековна**, д-р экон. наук, заведующий кафедрой Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета (ИНЭФБ БашГУ). Email: Beglovaelena75@mail.ru  
**Морев Дмитрий Владиславович**, магистрант ИНЭФБ БашГУ. Email: morev199411@gmail.com

*Статья посвящена вопросам повышения эффективности деятельности предприятия строительной отрасли на основе ее предварительной оценки. Ужесточающиеся условия хозяйствования на строительном рынке ведут к необходимости поиска адекватных инструментов повышения эффективности деятельности строительных предприятий. В статье сделана попытка показать возможности оценки эффективности деятельности строительного предприятия с помощью маркетинговых характеристик. Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия требует качественной оценки существующей эффективности.*

**Ключевые слова:** эффективность деятельности, маркетинг строительной организации, повышение эффективности, экономическая эффективность, модель эффективности.

*The article is devoted to the issues of improving the efficiency of the enterprise of the construction industry on the basis of its preliminary assessment. The tightening economic conditions in the construction market lead to the need to find adequate tools to improve the efficiency of construction enterprises. The article attempts to show the possibilities of evaluating the effectiveness of a construction company with the help of marketing characteristics. The development of measures to improve the efficiency of the enterprise requires a qualitative assessment of the existing efficiency.*

**Keywords:** efficiency of activity, marketing of a construction organization, efficiency improvement, economic efficiency, efficiency model.

#### Введение

Строительство – важнейшая отрасль материального производства. Оно является важным фактором обеспечения стабильности социально-экономического положения, создаёт условия для поступательного развития общества и повышает качество жизни населения.

Высокие барьеры входа на строительный рынок, присутствующие ограничения по ведению производственной деятельности на нем ведут как к сокращению численности игроков рынка, так и к повышению уровня конкурентной борьбы между действующими на рынке строительными организациями. В первую очередь, обостряется борьба за потребителя, выбор которого становится решающим фактором, опосредованно влияющим на эффективность деятельности предприятия строительной сферы.

Иными словами, основным вектором повышения эффективности деятельности строительного предприятия в современных реалиях хозяйствования [4; 5; 9] является не только максимизация экономических показателей деятельности, но и работа с иными показателями, направленными на повышение его конкурентоспособности [1], как залога эффективного функционирования на рынке. Очевидно, что оценка текущего положения предприятия невозможна в отрыве от рассмотрения его позиции в сравнении с конкурирующими предприятиями, что, в свою очередь, требует выработки такой системы показателей, которая позволит учесть максимальное количество параметров, определяющих эффективность деятельности предприятия на рынке, и рассмотреть их в совокупности.

### Методология исследования

Давая определение эффективности деятельности строительного предприятия, мы считаем возможным обозначить ее как результативность строительной организации, основанную на способности выполнять адекватную и стратегически верную постановку целей с полным учетом состояния и тенденций изменения окружающей среды функционирования, создавать и использовать совокупный потенциал, обеспечивающий максимальное удовлетворение потребителей и требований рынка в строительном продукте и получение экономических преимуществ по сравнению с другими хозяйствующими субъектами с оптимальными затратами необходимых ресурсов.

Одним из базовых способов повышения эффективности деятельности строительного предприятия на рынке является использование маркетингового инструментария [6], оказывающего активное воздействие на внутренние факторы среды предприятия, и косвенное – на внешние.

Традиционно к маркетинговым инструментам относят совокупность методов, приемов, способов, направленных как на информационное обеспечение маркетинговой деятельности, так и на воздействие на потенциальных и/или реальных потребителей для достижения целей функционирования предприятия на рынке.

В соответствии с вышеизложенным, все маркетинговые инструменты условно подразделяются на две группы:

- 1) информационные, предназначенные для сбора информации о субъектах рынка и окружающей среде, и выражающиеся в формате маркетинговых исследований;
- 2) инструменты воздействия на рынок, предназначенные для коммуникации с потребителями и мотивации их к совершению покупки, и выражающиеся в формате маркетинг-микса.

Очевидно, что любому предприятию, в том числе и в строительной отрасли, необходимы системы управления, способные обеспечивать высокий уровень конкурентоспособности на рынке [1], как залог эффективного функционирования.

Не вызывает сомнения, что максимально эффективное управление деятельностью строительного предприятия возможно не столько путем применения большого количества разнообразных методик, сколько посредством обеспечения их разумной синергии.

Так, использование отдельных методик SWOT- и STEP-анализа, а также их вариаций позволяет оценивать эффективность деятельности предприятия фрагментарно, что не дает возможности в полной мере рассмотреть положение предприятия на рынке и выработать адекватные мероприятия по повышению эффективности его деятельности. Более того, зачастую используемые методики являются универсальными и не позволяют учитывать специфические особенности бизнеса в строительной отрасли. Отдельным вопросом является вопрос показателей, используемых для оценки эффективности деятельности строительного предприятия. Традиционно используемые показатели прибыли и рентабельности [1; 2; 7] позволяют говорить об эффективной деятельности предприятия на рынке только опосредованно [3], через оценку темпов роста указанных показателей по отношению к аналогичным показателям конкурентов.

Очевидно, что оценка эффективности деятельности предприятия исключительно через экономические показатели не в полной мере отражает реальную ситуацию, особенно для предприятия строительной отрасли, в силу специфики условий хозяйствования на рынке, а оценка его конкурентоспособности с помощью указанных показателей будет носить в целом крайне приблизительный характер.

### Результаты/Обсуждение

По мнению авторов, разумно подходить к оценке эффективности деятельности строительного предприятия путем последовательного изучения деятельности предприятия в плоскости целевого рынка, начиная с дескриптивных исследований и заканчивая выработкой мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, как базовой составляющей его эффективности. Очевидно, что в этом случае потребуются такая система оценки эффективности, которая

позволит в полной мере учесть отраслевые особенности рынка и деятельности предприятий строительной сферы.

Процесс управления эффективностью деятельности строительного предприятия на основе маркетингового инструментария можно представить как последовательность следующих этапов.

*На первом этапе* необходимо провести предварительную оценку рынка с помощью дескриптивных маркетинговых исследований. В рамках данных исследований могут быть использованы различные инструменты маркетингового анализа, однако, на наш взгляд, оптимальным инструментом является метод профиля среды. Данный метод может применяться отдельно для макроокружения, микроокружения и внутренней среды.

С помощью метода составления профиля среды можно провести оценку относительной значимости для строительного предприятия отдельных факторов среды, определить, какие из них имеют приоритетное значение, и в дальнейшем учесть значимость выделенных позиций при непосредственном анализе конкурентов [4].

Основой для создания матрицы профиля среды являются обзорные исследования рынка, позволяющие оценить уровень его развития, степень конкурентной борьбы на нем и прочие факторы, влияющие на окружение предприятия и возможности его функционирования на рынке.

*Вторым этапом* является выделение ключевых конкурентов предприятия. Учитывая высокую насыщенность рынка в строительной отрасли, в качестве критериев выбора ключевых конкурентов могут использоваться самые разнообразные параметры [3; 8]: объем выручки, прибыли, выполненных заказов, география работ и т.д.

*На третьем этапе* должна быть проведена непосредственно оценка эффективности деятельности предприятия по релевантным критериям, выделенным для предприятий строительной отрасли [1]. Необходимо отметить, что и в этом случае следует учитывать специфику работ/услуг, выполняемых предприятием.

Авторы предлагают вести оценку разработанных показателей эффективности деятельности строительного предприятия с помощью балльно-рейтинговой системы, на основе сравнения анализируемого предприятия с предприятиями-конкурентами и бенчмаркингом. Реализация такой оценки предполагает следующий алгоритм [7]:

1. Формирование перечня основных конкурентов, выпускающих аналогичную по виду строительную продукцию или оказывающих схожие по назначению услуги;
2. Формирование и обоснование системы основных показателей эффективности деятельности предприятия;
3. Ранжирование показателей по степени важности для строительных предприятий;
4. Балльная оценка эффективности деятельности строительных предприятий по каждому показателю;
5. Ранжирование строительных предприятий по значениям показателей оценки, анализ «слабых мест» и выявление путей повышения эффективности деятельности исследуемого предприятия.

Очевидным является необходимость выделения таких базовых критериев, которые, с одной стороны, в полной мере отражали бы необходимые аспекты, позволяющие оценить эффективность деятельности предприятия на рынке, а с другой – поддавались бы оценке при ограниченном доступе к информации о предприятиях-конкурентах. Предлагаемый нами перечень показателей включает следующие группы [5]:

- 1) *организационно-экономические*:
  - прибыль;
  - рентабельность продаж;
  - рентабельность активов;
  - объем выполненных работ за последние 3 года;
  - уровень использования основных фондов.
- 2) *маркетинговые*:

- Широта ассортимента. Предполагает оценку с позиции количества оказываемых услуг или выполняемых работ. Так, если строительная организация специализируется на оказании одного вида услуг или выполнении одного вида работ, то ее ассортимент является узким, если видов работ (услуг) не более 3-х, ассортимент можно считать средним;
- Качество выполняемых работ/услуг. Наиболее сложный показатель с позиции количественной оценки, поэтому для объективного подхода необходимо базировать оценку на статистике рекламаций, а также изучении степени удовлетворенности потребителей;
- Уникальность выполняемых работ/оказываемых услуг. Данный показатель может быть оценен в системе альтернатив: услуги/работы либо являются эксклюзивными для данного рынка, либо они унифицированы и могут оказываться несколькими строительными организациями, при этом отличия по структуре и качеству несущественны или вообще отсутствуют;
- Соблюдение сроков работ. Является весьма значимым показателем, поскольку нарушение сроков выполнения работ, особенно в случае с государственными контрактами, ведет не только к росту дополнительных расходов на производственный процесс, но и к значительным потерям в виде выплачиваемых штрафов;
- Экологичность используемых материалов. Может оцениваться с точки зрения безопасности используемых материалов для потребителя, что в значительной степени повышает потребительскую стоимость продукта;
- Использование современных технологий. Отражает возможность сокращения себестоимости продукции, времени выполнения работ и требует применения собственной системы оценок;
- Послепродажное обслуживание. Этот показатель целесообразно оценивать в формате его предоставления либо отсутствия. При этом также необходимо учитывать, что предприятием может предоставляться как полный пакет услуг в рамках послепродажного обслуживания, так и отдельный перечень, что также будет влиять на оценку;
- Наличие гарантий. В рамках оценки данного показателя необходимо учитывать не только сам факт предоставления гарантии (что, по сути своей, является обязательным при заключении договора), но и срок данной гарантии, и спектр позиций, ею охватываемый;
- Гибкость ценовой политики. Этот показатель возможно рассматривать, исходя из скорости реакции организации на изменения конъюнктуры рынка и внешней среды;
- Уровень цен. Данный показатель может быть оценен в сравнении со среднерыночными ценами. В этом случае цены, устанавливаемые ниже рыночных, можно считать низкими, на уровне рыночных – средними, выше рыночных – высокими;
- Условия платежа. Определяются возможностью получения рассрочки или привлечения низкопроцентного кредита. В условиях высококонкурентного рынка представление благоприятных для потребителя условий платежа является весьма значимым инструментом обеспечения конкурентного преимущества, поэтому оценка данного показателя имеет важное значение для строительной организации;
- Средний срок реализации. Данный показатель характерен для строительных организаций, занимающихся непосредственным возведением зданий и сооружений. Очевидно, что чем больше срок реализации готового продукта, как правило, жилой недвижимости, тем более неустойчивым является финансовое положение организации, вложившей свои средства в возводимый объект, следовательно, меньший срок реализации готового продукта определяет более высокую оценку конкурентоспособности компании;
- Профиль заказчика. Его целесообразно оценивать, исходя из широты круга клиентов организации: работа только с частными, только коммерческими или только государственными структурами должна котироваться ниже, чем работа с несколькими сегментами;
- Участие в тендерах. Данный показатель призван показать уверенность организации в собственных силах;
- Известность бренда. Наличие бренда у строительной организации может в значительной степени повысить ее конкурентоспособность на рынке, однако важен не только сам факт его

наличия, но и степень его известности, оценить которую можно с помощью маркетинговых исследований [15];

- Репутация компании. Этот показатель также может быть оценен с помощью специализированного исследования;
- Уровень рекламной деятельности. Оценку данного показателя целесообразно вести, исходя из среднеотраслевого уровня расходов на рекламу;
- Реализация программ стимулирования. Авторы предлагают вести оценку данных программ, исходя из видов стимулирования сбыта: активного или реактивного;
- Уровень PR-деятельности. Может быть оценен с помощью контент-анализа публикаций, посвященных конкретному предприятию.

После выявления показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятий, необходимо провести их оценку по пятибалльной шкале, после чего можно вывести комплексную оценку путем суммирования полученных баллов. При этом совокупная сумма баллов по предлагаемым критериям равна 100 баллам.

На основе количества набранных каждым предприятием баллов возможно определить уровень эффективности деятельности каждого из них. Результаты оценки предлагается интерпретировать следующим образом:

- менее 21 балла – эффективность деятельности предприятия низкая;
- 21–40 баллов – эффективность деятельности предприятия ниже среднего;
- 41–60 баллов – эффективность деятельности предприятия средняя;
- 61–80 баллов – эффективность деятельности предприятия выше среднего;
- 81–100 баллов – эффективность деятельности предприятия высокая.

*На четвертом этапе* целесообразно определить стратегию развития предприятия с целью повышения и/или сохранения эффективности его деятельности.

При этом возможно, как использование универсальных методов стратегического планирования, так и применение специально разработанных методик выработки вектора стратегического развития для строительных компаний с учетом специфики осуществляемой деятельности.

*По результатам четвертого этапа* можно переходить непосредственно к *пятому этапу* – то есть разработке тактических мероприятий по повышению эффективности деятельности строительного предприятия.

*Шестым этапом* процесса повышения эффективности деятельности строительного предприятия на основе маркетингового инструментария является реализация разработанных тактических мероприятий.

*На седьмом этапе* производится оценка результативности реализованных мероприятий и, при необходимости, их корректировка.

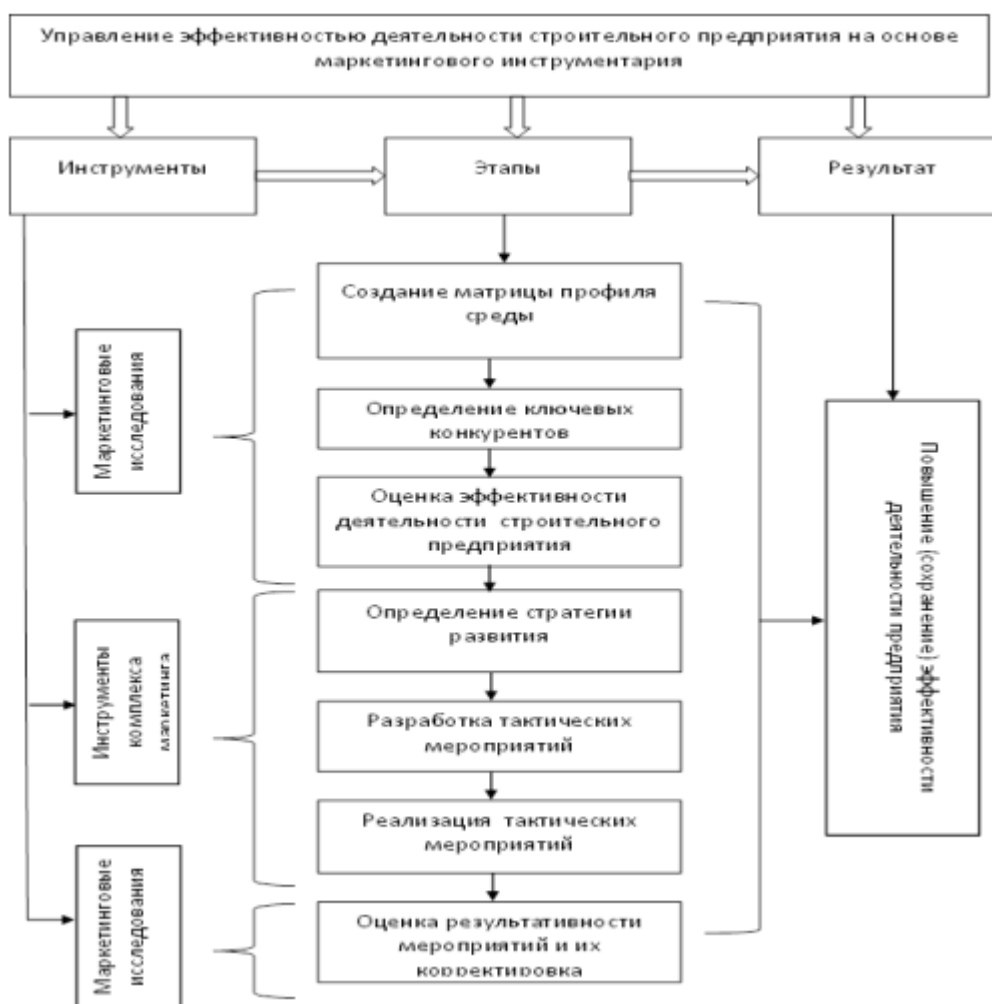
Всю совокупность предлагаемых к использованию в системе управления эффективностью деятельности строительного предприятия маркетинговых инструментов можно представить в виде модели (см. рис.).

Предлагаемая модель имеет универсальный характер, что позволяет использовать ее не только для управления эффективностью деятельности строительного предприятия, но и, при корректировке используемых для оценки эффективности показателей в соответствии со спецификой выбираемой отрасли, практически в любой сфере хозяйствования.

### **Заключение**

Таким образом, очевидно, что управление эффективностью деятельности строительного предприятия предполагает задействование целого спектра маркетинговых инструментов:

- маркетинговых исследований, реализуемых в формате исследований рынка, составления профиля среды, определения основных конкурентов и оценки базовых параметров их деятельности, а также оценки результативности реализуемых в рамках выбранного вектора развития мероприятий [8];



*Модель системы управления эффективностью деятельности строительного предприятия на основе инструментов маркетинга (составлено авторами)*

– инструментов комплекса маркетинга, представляющих собой разработку тактических мероприятий для каждого элемента маркетинг-микса в рамках устранения выявленных в ходе оценки слабых мест предприятия.

По мнению авторов, предложенная модель дает возможность рассмотреть процесс управления эффективностью деятельности строительного предприятия как систему, позволяет пошагово определить порядок действий предприятия при выявлении проблемных зон, разработать и реализовать мероприятия, направленные на их устранение.

### Литература

1. Акимова А.А. Особенности оценки эффективности строительных организаций // Инновации и инвестиции. 2016. № 11. С. 128–130 [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41520395>
2. Воронина Н.А., Даньшина В.В., Жулина Е.Г., Кузнецова И.В. Эффективность предприятий строительной отрасли в условиях ограничений рыночной экономики // Вестник СГСЭУ. 2018. № 2. С. 52–56 [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=34909075>
3. Дубино Н.В., Степанова Т.А. Организационно-экономический механизм оценки конкурентоспособности предприятий строительной отрасли // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2018. Т. 8. № 1. С. 46–59 [Электронный ресурс]. URL: <http://dx.doi.org/10.21285/2227-2917-2018-1-46-59>
4. Князева Е.В., Шаповал Е.В. Эффективность деятельности предприятия и факторы, влияющие на нее // Вестник университета. 2018. № 2. С. 112–115 [Электронный ресурс]. URL: <http://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-2-112-115>

5. Леонтьева М.В., Леонтьева М.К. Функционирование организаций в условиях турбулентности экономики // Дискуссия. 2018. № 2. С. 59–63 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34851786>

6. Манукян Д.Д. Анализ современных тенденций маркетинга в строительной отрасли // Вестник университета. 2017. № 5. С. 40–43 [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29274517>

7. Мухаррамова Э.Р. Оценка эффективности деятельности строительного предприятия с целью максимального использования имеющихся ресурсов // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. № 16. С. 2635–2650.

8. Щетинина Е.Д., Дубино Н.В. Сбалансированная система показателей как основа управления конкурентоспособностью строительных предприятий региона // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. № 11. С. 218–225.

9. Ding A.W., Li Sh. National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic // Business Horizons. 2021. Vol. 64. Issue 2. P. 295–306 [Electronic resource]. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.005>

DOI: [10.34773/EU.2021.6.26](https://doi.org/10.34773/EU.2021.6.26)

## Архитектура автоматизированной системы поддержки управленческих решений в сфере дополнительных образовательных услуг

### Architecture of the Automated Management Decision Support System in the Field of Additional Educational Services

Р. БАХИТОВА, А. АХМЕТОВА

**Бахитова Раиля Хурматовна**, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой цифровой экономики и коммуникации Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета (ИНЭФБ БашГУ). E-mail: [bakhitovaRH@mail.ru](mailto:bakhitovaRH@mail.ru)

**Ахметова Азалия Айратовна**, магистрант кафедры цифровой экономики и коммуникации ИНЭФБ БашГУ. E-mail: [azaliya.ayratovna@bk.ru](mailto:azaliya.ayratovna@bk.ru)

*В статье рассматриваются архитектурные подходы для автоматизации управленческих решений в рамках процессов реализации дополнительных образовательных услуг. На примере МБОУ «Лицей № 107» г. Уфы проведен анализ структуры и бизнес-процессов предприятия. По результатам анализа рынка программных продуктов, предназначенных для автоматизации деятельности образовательных учреждений, обоснован выбор оптимального информационного сервиса поддержки управленческих решений в сфере дополнительных платных образовательных услуг.*

**Ключевые слова:** архитектура информационной системы, автоматизация учебного процесса, «IC: Общеобразовательное учреждение», «KM-Школа», ИС «NetSchool», модель «Как есть», модель «Как будет».

*The article discusses architectural approaches for automating management decisions of the processes of implementing additional educational services. On the example of MBOU «Lyceum No. 107», the analysis of the structure and business processes of the enterprise architecture was carried out. Based on the results of the analysis of the market of software products for automating the activities of educational institutions, the choice of the optimal information service for supporting management decisions in the field of additional paid educational services is justified.*

**Key words:** information system architecture, automation of the educational process, «IC: General education institution», «KM-School», IS «NetSchool», model «As is», model «As will be».

#### Введение

Цифровизация образовательного учреждения направлена на автоматизацию делопроизводства, процессов планирования и ведения документации, что позволяет освободить от рутины