

УДК 33

## Определение стратегического продуктового портфеля строительного предприятия как элемент обеспечения его конкурентоспособности

**Бороздина Светлана Михайловна**

Старший преподаватель,

кафедра «Менеджмент и инновации»,

Национальный исследовательский Московский

государственный строительный университет,

129337, Российская Федерация, Москва, Ярославское шоссе, 26;

e-mail: borozdinasm@mgsu.ru

### Аннотация

В первой части статьи автором были рассмотрены основные группы методов оценки конкурентоспособности предприятий и выделены следующие: 1) продуктовые методы; 2) операционные методы; 3) комбинированные методы; 4) методы оценки стоимости бизнеса; 5) матричные методы; 6) динамические методы. Во второй части, на основе применения одного из самых известных матричных методов – метода БКГ, разработанного Бостонской консалтинговой группой в конце 1970-х годов, был проведен подробный расчет и построение продуктовой матрицы для строительного предприятия ООО «Стройфинансгрупп», в состав продуктового портфеля которого входит четыре услуги: строительство железных дорог и метро; строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения; строительство мостов и тоннелей; строительство автомобильных дорог и автомагистралей. В результате анализа построенной матрицы БКГ была разработана товарная стратегия ООО «Стройфинансгрупп» и определен стратегический продуктовый портфель предприятия. В заключительной части статьи производится качественный прогноз будущих результатов деятельности строительного предприятия, которое будет реализовывать предлагаемый продуктовый портфель.

### Для цитирования в научных исследованиях

Бороздина С.М. Определение стратегического продуктового портфеля строительного предприятия как элемент обеспечения его конкурентоспособности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 8А. С. 164-174.

**Ключевые слова**

Конкурентоспособность, продуктовый портфель, строительное предприятие, экономика, строительство.

**Введение**

Строительная отрасль является одной из ключевых отраслей национальной экономики РФ, поэтому вопрос обеспечения конкурентоспособности строительных предприятий на сегодняшний день особенно под влиянием негативных тенденций сложившейся рыночной конъюнктуры и обострившейся конкуренции на целевых рынках носит первостепенный характер. Однако, обеспечение конкурентоспособности строительного предприятия невозможно без ее практической оценки и выработки на основе полученных результатов стратегии долгосрочного функционирования предприятия [Пантелеева, Бороздина, 2013, 60].

До сих пор не выработано универсальной и общепризнанной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятий, в том числе строительных.

Говоря о классификации существующих методов, в первую очередь стоит отметить, что экономистами предложено огромное множество различных методик оценки конкурентоспособности предприятий [Пантелеева, 2017]. В рамках работы будет проанализирована содержательная (классическая) классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий.

**Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий**

На сегодняшний день можно выделить следующие основные группы методов оценки конкурентоспособности предприятий:

- 1) продуктовые методы;
- 2) операционные методы;
- 3) комбинированные методы;
- 4) методы оценки стоимости бизнеса;
- 5) матричные методы;
- 6) динамические методы.

В таблице 1 приведено краткое описание указанных выше групп методов.

**Таблица 1 - Описание групп методов для оценки конкурентоспособности предприятий**

Название группы методов	Описание
Продуктовые методы	Базируются на суждении о том, что оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть произведена через оценку конкурентоспособности его продукции: чем выше конкурентоспособность товара – тем выше конкурентоспособность предприятия. Показатель конкурентоспособности предприятия определяется путем нахождения средневзвешенного значения среди показателей конкурентоспособности по каждому виду продукции [Белостокова, 2015]

Название группы методов	Описание
Операционные методы	Для оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия операционными методами в первую очередь необходимо определить перечень операций и показателей, являющихся значимыми для обеспечения конкурентоспособности. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности [Лазаренко, 2014]
Комбинированные методы	В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность хозяйствующего субъекта есть интегральная величина (комбинация) текущей конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала
Методы оценки стоимости бизнеса	Указанные методы базируются на допущении о том, что объем продаж, прибыль, себестоимость, прочие финансовые показатели являются промежуточными характеристиками отдельных экономических аспектов деятельности предприятия. Оценка стоимости бизнеса может осуществляться с учетом результатов затратного, доходного и сравнительного подходов, либо на определении капитализации компании исходя из котировок ее ценных бумаг на фондовом рынке [Ларченко, 2008, 24 ]
Матричные методы	Свое название эти модели получили в силу использования матричной формы отображения результатов оценки и анализа. Другая характерная черта – ярко выраженный акцент на маркетинговой оценке деятельности предприятия, в результате чего компания рассматривается как совокупность различных стратегических производственных единиц (СПЕ). Из наиболее известных и эффективных методов матричного анализа можно выделить следующие: Boston Consulting Group (БКГ / BCG); Матрица General Electric (GE)/McKinsey; Модель Шелл (Shell/DPM); Модель Хофера и Шенделя (Hofer / Schendel); Матрица Томпсона-Стрикленда; Модель ADL – LC; Модель Ж.Ж.Ламбена; Расширенный SWOT – анализ [Горбашко, Максимцева, 257]
Динамические методы [Воронов, 2014, 92]	В основе оценки конкурентоспособности компании лежит динамика ключевых экономических показателей ее деятельности. Данный подход базируется на двух принципах: определение ключевых индикаторов деятельности хозяйствующего субъекта (операционная эффективность деятельности компании и динамика рыночной доли) и применение в их отношении динамического анализа.

С усложнением состава и структуры ключевых компетенций предприятия было связано появление новой управленческой дисциплины – стратегического менеджмента, исследующей методы разработки и реализации действий, ведущих к долгосрочному повышению уровня конкурентоспособности предприятия. Именно в рамках стратегического менеджмента впервые была поставлена задача по оценке конкурентоспособности компании с учетом полного спектра ее функций и долгосрочных целей [Пантелеева, Бороздина, Богатырева, 2016, 485].

Первыми инструментами оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов через

призму стратегического менеджмента можно признать «матричные» методы, разработанные в 1960-х гг. американскими консалтинговыми компаниями [Кутузова, 2013, 90].

В числе матричных моделей в первую очередь необходимо выделить разработки Бостонской консалтинговой группы (BostonConsultingGroup, далее – БКГ), прославившейся матрицей «Относительная доля рынка» – «Темпы роста рынка». Метод был разработан в начале 1970-х гг. специалистами компании BostonConsultingGroup. В основе методики лежат две концепции: кривой опыта (согласно которой предприятия, имеющие бóльшую долю рынка, минимизируют свои издержки), а также жизненного цикла товара (согласно которой наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка).

Предприятие описывается с помощью Портфолио, то есть как совокупность так называемых стратегических производственных единиц (СПЕ), которые дифференцируются с точки зрения относительной доли рынка (по одной оси абсцисс) и темпов роста соответствующих рынков (по оси ординат). При этом относительная доля рынка – это отношение доли данного предприятия к доле крупнейшего конкурента на рынке соответствующей отрасли. Заметим, что обладание высокой долей рынка, согласно концепции кривой опыта, должно приводить к минимальному (относительно конкурентов) уровню издержек и максимальному уровню прибыли.

Темпы роста рынка оцениваются относительно среднеотраслевых (среднерыночных) величин: хозяйственные единицы, где темпы роста выше, чем в экономике в целом, должны попасть в ячейки «быстрого роста», а в отраслях, которые растут медленнее, – в ячейки «медленного роста». Продукты, имеющие высокую долю на растущих рынках («звезды»), – усиливают конкурентные позиции компании; низкую долю на стагнирующих рынках («собаки») – ослабляют. На поле матрицы СПЕ обозначаются как круги в соответствующих полях матрицы (площадь кругов пропорциональна масштабам деятельности СПЕ в общем продуктовом портфеле рассматриваемого предприятия) [Бондарева, Горкина, 2011, 119].

Выбор стратегии применительно к конкретной СПЕ (направлению деятельности) зависит от того, в какую область матрицы она попадает. Например, если ваша СПЕ занимает большую долю рынка с высокими темпами роста («звезда»), скорее всего, вы будете придерживаться стратегии роста. С другой стороны, если СПЕ занимает малую долю рынка и имеет низкие темпы роста («собака»), вы можете выбрать стратегию «отсечения лишнего». Проанализировав весь продуктовый портфель предприятия, можно оценить его конкурентные позиции и выработать рекомендации по его оптимизации в перспективе.

Для определения стратегического продуктового портфеля строительного предприятия (на

примере ООО «Стройфинансгрупп») воспользуемся методом, предложенным Бостонской консалтинговой группой – построением матрицы BCG.

Построение матрицы БКГ и определение на ее основе стратегического продуктового портфеля строительного предприятия

В таблице 2 представлен продуктовый портфель ООО «Стройфинансгрупп», основным видом деятельности которого является строительство жилых и нежилых зданий в г. Ханты-Мансийск.

**Таблица 2 - Продуктовый портфель ООО «Стройфинансгрупп»**

№	Наименование услуги по строительству (СПЕ)	Объем реализации, млн. руб		Доля рынка 2016 г.,%	
		2015 г.	2016 г.	ООО «Стройфинансгрупп»	ЗАО «Автодорстрой»
А	строительство железных дорог и метро	105	120	7	5
Б	строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения	460	611	17	30
В	строительство мостов и тоннелей	73	69	9	11
Г	строительство автомобильных дорог и автомагистралей	140	235	19	22
Итого		778	1091	52	68

Проведем расчет темпов роста рынка (РР), который характеризует изменение объемов реализации (продаж) и может быть определен по каждому виду услуг по строительству через индекс темпа их роста за рассматриваемый период или через среднегодовые темпы их изменения. Индекс темпа роста по каждому виду услуг определим как отношение объема реализации продукции за текущий год к объему ее реализации за предыдущий год и выразим в коэффициентах:

$$РРА = 120/105 = 1,14;$$

$$РРБ = 611/460 = 1,33;$$

$$РРВ = 69/73 = 0,94;$$

$$РРГ = 235/140 = 1,68.$$

Рассчитаем средний индекс темпов роста рынка (РР<sub>ср.</sub>) как среднее значение темпов роста рынка по отдельным продуктам предприятия:

$$РР_{ср.} = (1,14 + 1,33 + 0,94 + 1,68) / 4 = 1,27.$$

Далее, проведем расчет относительной доли, занимаемой предприятием ООО «Стройфинансгрупп» на рынке (ОДР) по каждому виду услуг по строительству. ОДР определим как отношение доли ООО «Стройфинансгрупп» на рынке к доле ведущей

конкурирующей фирмы:

$$\text{ОДРА}=7/5=1,4;$$

$$\text{ОДРБ}=17/30=0,57;$$

$$\text{ОДРВ}=9/11=0,82;$$

$$\text{ОДРГ}=19/22=0,86.$$

Рассчитаем среднюю величину относительной доли рынка в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке:

$$\text{ОДР}_{\text{ср.}}=(1,4+0,57+0,82+0,86)/4=0,91.$$

Найдем долю каждой услуги ООО «Стройфинансгрупп» по строительству в общем объеме реализации:

$$\text{ДА}=120/1091*100\%=10,9\%$$

$$\text{ДБ}=611/1091*100\%=56\%$$

$$\text{ДВ}=69/1091*100\%=6,3\%$$

$$\text{ДГ}=235/1091*100\%=21,5\%$$

Полученные данные занесем в сводную таблицу 3.

**Таблица 3 - Данные для построения матрицы БКГ**

Показатель	Услуга			
	А	Б	В	Г
Темпы роста рынка (РР)	1,14	1,33	0,94	1,68
Относительная доля рынка (ОДР)	1,4	0,57	0,82	0,86
Доля услуг в общем объеме реализации фирмы, %	10,9	56	6,3	21,5

Координаты услуг будут следующими (ОДР - ось X, РР - ось Y):

$$\text{А (1,4; 1,14);}$$

$$\text{Б (0,57; 1,33);}$$

$$\text{В (0,82; 0,94);}$$

$$\text{Г (0,86; 1,68).}$$

По данным таблицы построим матрицу «доля рынка – рост рынка», представленную на рисунке 1.

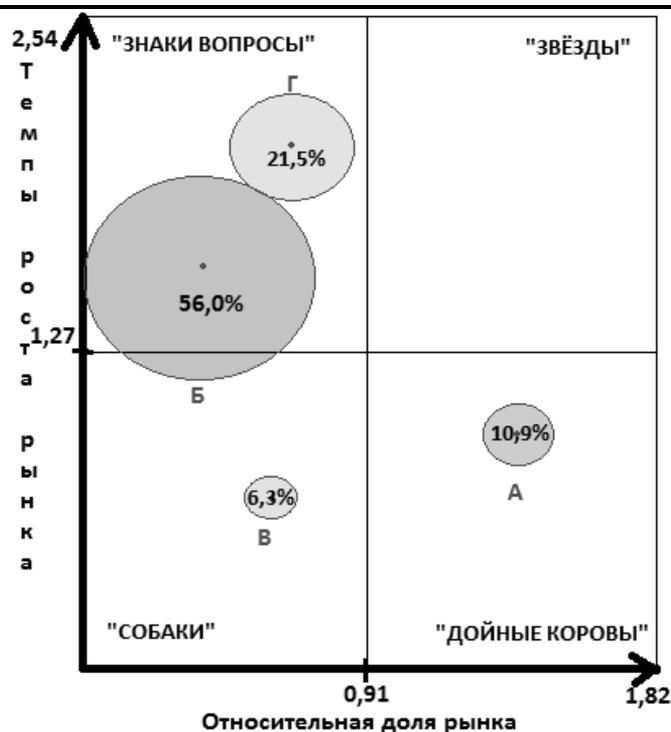


Рисунок 1 - Матрица БКГ для ООО «Стройфинансгрупп»

В результате комплексного анализа рисунка 1 была сформирована товарная стратегия для ООО «Стройфинансгрупп», представленная в таблице 4.

Таблица 4 - Товарная стратегия для ООО «Стройфинансгрупп»

Сегмент	Услуги	Стратегия
«Знаки вопроса»	Б - строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения Г - строительство автомобильных дорог и автомагистралей	Услуги подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды». Данные услуги нужно развивать и поддерживать. Нужно сделать акцент на повышение конкурентоспособности услуги Б, так как эта услуга имеет большую долю в продуктовом портфеле организации, но низкую относительную долю рынка (которая говорит о высокой конкуренции на выбранном рынке)
«Звезды»	-	При рациональном капиталовложении, коммуникативной политики, особенно в части рекламы и PR, переместить услуги Б и Г в группу товары - «звезды»
«Дойные коровы»	А - строительство железных дорог	Данной группе необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства предприятия.
«Собаки»	В - строительство мостов и тоннелей	Данная группа товаров для компании нерентабельна. Предлагается отказ от предоставления данных услуг, при отсутствии прибыли
Желаемый результат – комбинация «знаки вопроса», «звезды», «дойные коровы»		

Проанализировав данную таблицу, можно сделать следующие выводы:

– товары-«звезды» отсутствуют в продуктовом портфеле ООО «Стройфинансгрупп»;

- есть перспектива увеличения доли рынка услуг Б и Г (строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения и строительство автомобильных дорог и автомагистралей соответственно). Эти услуги по строительству могут перейти из товаров-«знаки вопроса» в товары-«звезды», что сделает рассматриваемую компанию сильнейшим конкурентом на данном рынке строительства, для этого данную группу проектов нужно развивать и поддерживать;
- услуга Б имеет большую долю в продуктовом портфеле организации, но низкую относительную долю рынка, нужно по максимуму увеличивать конкурентоспособность этой услуги, так как она является основой деятельности ООО «Стройфинансгрупп»;
- к товарам-«дойные коровы» относится услуга А: строительство железных дорог, данной группе продуктов необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства предприятия;
- услуга В: строительство мостов и тоннелей, имеет маленький рост и долю рынка, таким образом, попадает в группу товары-«собаки», это свидетельствует о том, что только эта группа товаров выступает для компании нерентабельной. В ближайшее время не отказываемся от этой услуги до тех пор, пока эта группа не перестанет приносить прибыль организации. Как только спрос на данную услугу пропадет, принимаем следующее решение: отказ от услуги А;
- для предприятия ООО «Стройфинансгрупп» идеальной комбинацией услуг будет «знаки вопроса», «звезды», «дойные коровы», что приведет к наилучшим результатам деятельности предприятия – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли.

### **Заключение**

Обеспечение долгосрочной конкурентоспособности являются ключевой целью разработки стратегического продуктового портфеля предприятия

Для каждого вида услуг, реализуемых рассматриваемой компанией предложена своя стратегия функционирования на выбранном целевом рынке, с учетом перспектив его роста и занимаемой доле.

Реализация предложенного на основе проведенного анализа продуктового портфеля предприятия может привести к повышению выручки и обеспечению конкурентоспособности рассматриваемой компании ООО «Стройфинансгрупп» на данном целевом рынке за счет концентрации основных ресурсов предприятия на наиболее выгодных услугах (СПЕ) и отказа от малорентабельных услуг (СПЕ).

В целом, представленный продуктовый портфель в качестве глобальной цели рассматривает последовательное увеличение доли рынка на существующем целевом рынке функционирования предприятия, затем выход на новые рынки сбыта, и, как следствие, увеличение чистой прибыли предприятия и размера основных производственных фондов.

### Библиография

1. Белостокова В.Ю. Анализ методов оценки конкурентоспособности компании на промышленном рынке // УЭкС. 2015. №7 (79). С.13.
2. Бондарева Н.А., Горкина С.М. Маркетинг. М.: МГСУ, 2011. 188 с.
3. Воронов Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 5. С. 92-102.
4. Горбашко Е.А., Максимцева И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. М.: Юрайт, 2016. 447 с.
5. Кутузова Т.Ю. Управление маркетингом. М.: Весь мир, 2013. 256 с.
6. Лазаренко А.А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой ученый. 2014. №1. С. 374-377.
7. Ларченко А.П. Оценка бизнеса. Подходы и методы. СПб.: PRTeam, 2008. 59 с.
8. Пантелеева М.С., Бороздина С.М. Модель конкурентного поля для строительной отрасли // Интернет-журнал Науковедение. 2013. № 5 (18). С. 60.
9. Пантелеева М.С., Бороздина С.М., Богатырева А.И. Основные подходы к разработке стратегии развития строительного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2016. № 4-2 (69-2). С. 484-487.
10. Пантелеева М.С. Классификация стратегий развития строительных компаний // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-2 (80-2). С. 914-917.

### **Determination of the strategic product portfolio of a construction enterprise as an element of ensuring its competitiveness**

**Svetlana M. Borozdina**

Senior Lecturer,

Department of Management and Innovation,

National Research Moscow State University of Civil Engineering,

129337, 26, Yaroslavskoye highway, Moscow, Russian Federation;

e-mail: PanteleevaMS@mgsu.ru

---

**Abstract**

In the first part of the article the author examined the main groups of methods for assessing the competitiveness of enterprises and identified the following: 1) product methods; 2) operating methods; 3) combined methods; 4) methods of valuation of business; 5) matrix methods; 6) dynamic methods. In the second part, based on the application of one of the most well-known matrix methods, the BKG method developed by the Boston Consulting Group in the late 1970s, a detailed calculation and construction of the product matrix for the construction company LLC “Stroifinansgrupp“ was completed. The product portfolio includes four services: construction of railways and metro; Construction of engineering communications for water supply and water disposal, gas supply; Construction of bridges and tunnels; Construction of highways and highways. As a result of the analysis of the constructed BKG matrix, the commodity strategy of LLC “Stroifinansgrupp“ was developed and the strategic product portfolio of the enterprise was determined. In the final part of the article, a qualitative forecast of the future performance of the construction company is carried out, which will implement the proposed product portfolio. Ensuring long-term competitiveness is the key goal of developing a strategic products portfolio. For each type of services implemented by the company in question, its own strategy for functioning in the selected target market is proposed, taking into account the prospects for its growth and the share it occupies.

**For citation**

Borozdina S.M. (2017) Opređenje strategičeskogo produktovogo portfelya stroitel'nogo predpriyatiya kak element obespecheniya ego konkurentosposobnosti [Determination of the strategic product portfolio of a construction enterprise as an element of ensuring its competitiveness]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7(8A), pp. 164-174.

**Keywords**

Competitiveness, product portfolio, construction company, economics, construction.

**References**

1. Belostokova V.Yu. (2015) Analiz metodov otsenki konkurentosposobnosti kompanii na promyshlennom rynke [Analysis of methods for assessing the competitiveness of a company in the industrial market]. *UEC*, 7 (79), p. 13.
2. Bondareva N.A., Gorkina S.M. (2011) *Marketing* [Marketing]. Moscow: MSSU.
3. Gorbashko E.A., Maksimtseva I.A. (2016) *Upravlenie konkurentosposobnost'yu. Teoriya i praktika*

- [Management of competitiveness. Theory and practice]. Moscow: Yurait Publ.
4. Kutuzova T.Yu. (2013) *Upravlenie marketingom* [Marketing management]. Moscow: Ves' mir Publ.
  5. Lazarenko A.A. (2014) *Metody otsenki konkurentosposobnosti* [Methods for assessing competitiveness]. *Molodoi uchenyi* [Young Scientist], 1, pp. 374-377.
  6. Larchenko A.P. (2008) *Otsenka biznesa. Podkhody i metody* [Business valuation. Approaches and methods]. St. Petersburg: PRTeam Publ.
  7. Panteleeva M.S., Borozdina S.M. (2013) *Model' konkurentnogo polya dlya stroitel'noi otrasli* [Model of the competitive field for the construction industry]. *Internet-zhurnal Naukovedenie* [Scientific Internet-journal], 5 (18), p. 60.
  8. Panteleeva M.S., Borozdina S.M., Bogatyreva A.I. (2016) *Osnovnye podkhody k razrabotke strategii razvitiya stroitel'nogo predpriyatiya* [Basic approaches to the development of a development strategy for a construction enterprise]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 4-2 (69-2), pp. 484-487.
  9. Panteleeva M.S. (2017) *Klassifikatsiya strategii razvitiya stroitel'nykh kompanii* [Classification of development strategies for construction companies]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 3-2 (80-2), pp. 914-917.
  10. Voronov D.S. (2014) *Dinamicheskii podkhod k otsenke konkurentosposobnosti predpriyatii* [Dynamic approach to assessing the competitiveness of enterprises]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Marketing in Russia and abroad], 5, pp. 92-102.