

Современные стратегии функционирования польских строительных предприятий

Матвейчук Веслав

д. э. н., проф., Белостокский Технический Университет, Белосток,
Республика Польши

Реферат

В статье рассмотрены особенности функционирования польских строительных организаций. Основное внимание уделено вопросам стратегии конкурирования предприятия, ценовой политике и факторам, позволяющим строительным предприятиям эффективно работать и развиваться на современном строительном рынке..

Ключевые слова: строительные предприятия, стратегия, конъюнктура, конкурентоспособность.

Введение

Условия функционирования современного инвестиционного рынка требуют от строительного предприятия достижения высокой рыночной позиции и поддержания своего преимущества над соперниками, что становится императивом новой конфигурации потенциала, применения новых стратегий, совершенствования инструментов конкурирования на более высоком уровне. Значимость отдельных составных частей ресурсов предприятия неодинаковая, и поэтому следует стремиться к концентрации на самых важных из них, т.е. *на ключевых составляющих потенциала конкурирования*, который в условиях информационного общества должен в большей степени опираться на информацию о возможных клиентах, источниках снабжения, о смежных предприятиях, а также широкое использование информационных систем управления и умение осваивать инвестиционный процесс на более высоком уровне, чем соперники.[1]

Детерминантами конкурентоспособности строительного предприятия являются как *внешние*, так и *внутренние факторы*, которые определяются посредством *конкурентной позиции* предприятия, его *потенциала конкурентоспособности* и

применяемых им *инструментов конкурирования*, исходя из принятой конкурентной стратегии. Достоверной мерой, оценивающей конкурентную позицию предприятия (текущую и перспективную), является его долевое участие на соответствующем рынке и финансовое положение фирмы, рассчитанное на основе показателей ее общей финансовой ситуации. Проведенные исследования показывают, что самое большое значение для конкурентоспособности строительных предприятий Польши имеют процессы, заключённые *в сфере финансов*, от которых приблизительно на 60% зависит его состояние. В этой сфере важное значение имеет финансовое обеспечение текущей деятельности предприятия, финансовый потенциал и рентабельность достигаемая фирмой.

При выборе стратегии конкурирования предприятия должны решить много вопросов, в таких сферах как:

- способ наращивания своей конкурентоспособности-самостоятельно или совместно с другими организациями ?
- выбор действенных инструментов конкурирования- достаточна для успеха на рынке лишь острая ценовая конкуренция?
- определение вида и структуры выполняемых работ- узкая или широкая специализация на строительном рынке?

Для многих строительных предприятий основная проблема текущего функционирования заключается сегодня в обеспечению правильного «портфеля заказов», чтобы удержать хорошее финансовое состояние, сохранить необходимый производственный потенциал, правильно определить стоимость выполняемых строительных работ, обеспечить средства для их реализации.

Детерминанты функционирования строительных предприятий в «бурной среде»

В турбулентном окружении строительных предприятий, в котором они сейчас функционируют, большую роль играют следующие группы факторов:

- общее состояние народного хозяйства,
- колебания инвестиционно-строительного рынка,
- финансовое и материальное состояние предприятий строительного сектора,
- уровень рыночной конкуренции.

Роль строительного комплекса в экономике Польши и стран ЕС имеет большое значение, а его специфика вытекает из значительной доли в создании национального дохода (7-8 % ВВП) и рабочих мест (6,5 % общей занятости). Строительство является очень чувствительным сектором на изменения макроэкономической конъюнктуры (прямые связи уровня капитальных вложений с темпами экономического роста страны, регионов, отдельных предприятий). На рисунке 1 и 2 представлена динамика капитальных вложений в UE и Польше в период 2000 – 2011 гг. на фоне изменений конъюнктуры в строительстве.

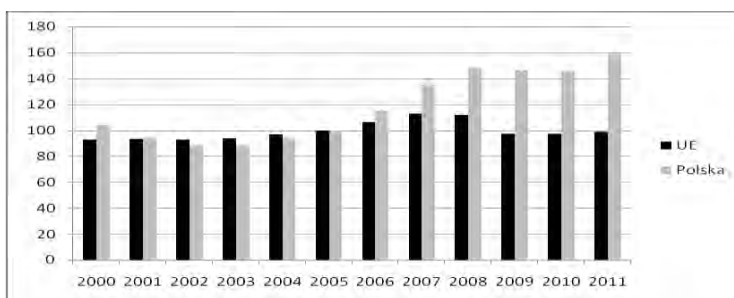


Рисунок 1 - Колебания инвестиционного рынка- динамика капитальных вложений в UE и Польше в 2000 – 2011 гг.

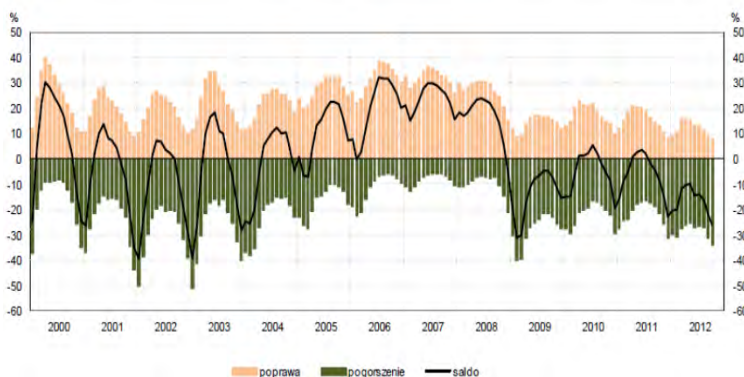


Рисунок 2 – Изменения общего климата конъюнктуры в строительстве Польши

Из представленных данных видны большая динамика и колебания инвестиционного рынка в Польши, при невысоких, но устойчивых темпах роста капитальных вложений в UE за последние 12 лет. Изменениям в темпах роста инвестиций следует паралельно и динамика строительной продукции. Это придает определенные трудности в организации и управлении строительных предприятий. Анализ барьер строительного производства за 2007-2012гг. показывает, что самыми сильными затруднениями это: большие затраты на рабочих, высокая конкуренция, неустойчивость общей экономической ситуации. В период ограничения инвестиций уменьшается значение нехватки квалифицированных кадров, материального обеспечения продукции и роста цен материалов.

Ухудшение конъюнктуры за последние 3 года, проблемы постоянного обеспечения «фронта работ» (адекватного до имеющегося производственного потенциала), неплатежеспособность многих инвесторов («платежные пробки») приводит часто к необходимости принимания мало эффективных управленческих решений, что влияет на ухудшение финансового состояния многих строительных предприятий и повышение количества банкротств среди них. В таблице 1 приведены основные показатели ситуации в строительстве.

Таблица 1 - Избранные показатели ситуации в строительстве за 2007-2011

№ п/п	Показатели	2007	2008	2009	2010	2011
1	Динамика капитальных вложений	120,4	110,7	99,2	100,2	109,4
2	Динамика строительной продукции	115,5	112,1	105,1	104,6	112,4
3	Рост средней занятости в секторе	111,5	105,5	104,7	101,6	103,6
4	Рост средней месячной зарплаты	114,4	113,0	102,9	102,3	104,7
5	Рост цен на	107,4	104,8	100,2	99,9	101,0

	строительную продукцию					
6	Показатель рентабельности оборота [%]	5,0	6,6	7,0	5,9	3,9

Происходят заметно также изменения в структуре строительной продукции, в направлении роста инфраструктурных инвестиций (рисунок 3).

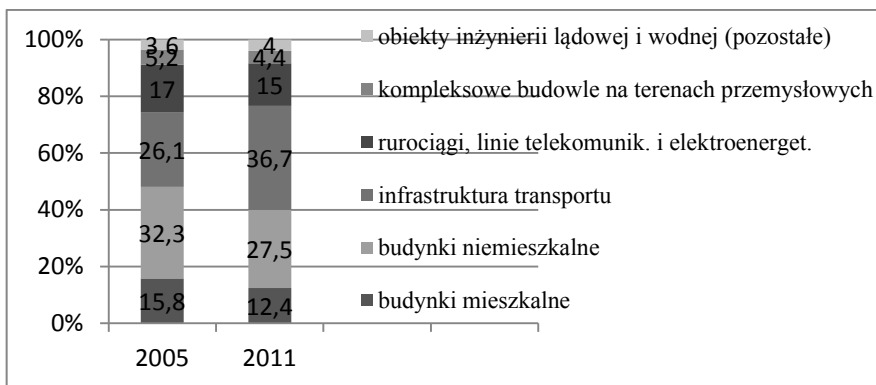


Рисунок 3 – Структура строительной продукции выполняемой в 2005 и 2011 гг.

Из это вытекает необходимость эластичного приспособления компетенции человеческого и технического потенциала предприятий к изменяющим потребностям рынка. Этот процесс происходит следующим образом:

Изменения в структуре строительной продукции
Размеры и вид строительных работ
Организационная структура предприятий.

Последствием происходящих в последних десятилетиях польской трансформации изменений на инвестиционно-строительном рынке является деконцентрация производственного потенциала страны в сфере строительства (строительные фирмы составляют 13,5 % активных предприятий польской экономики, среди них лишь 5,6 % это крупные организации). К факторам

затрудняющим функционирование предприятий на рынке надо отнести:

- усиление конкуренции в строительной сфере: вызвана недостаточным спросом на строительные услуги (снижение инвестирования), ростом количества подрядчиков, развитием системы «торгов», охватывающей большинство строительных заказов;

- конкуренцию со стороны зарубежных компаний;

- возможность банкротства предприятия из-за низкой рентабельности строительного производства, трудностей в получении кредитов на текущую деятельность, а также финансовых средств на собственные инвестиции;

- недостатки существующих правовых актов и законов.

Стратегии развития строительных предприятий- итоги эмпирических исследований

Изменения условий, в которых действуют строительные предприятия, предопределяет принимаемые ими стратегии функционирования. В литературе предмета ведется сейчас дискуссия о роли стратегии в функционировании современных организаций, нужна ли она предприятию в турбулентной среде?, какой период должна она охватывать?, как часто нужно ее модифицировать?.

Как к этим вопросам относятся подляские менеджеры строительных предприятий, автор пытался выяснить посредством эмпирических исследований. Исследования (полевые работы) проводились в конце 2012 года среди высшего управленческого персонала 35 средних и крупных строительных предприятий подляского воеводства. В принятой методике исследования как техника исследования применялся опрос. Исследовательским инструментом был лист анкета [2]. В опросном листе были выделены три части. Цель первой части листа заключалась в сборе информации, касающейся документов стратегии предприятия. Вторая часть относилась к актуальным барьерам функционирования предприятий, третья часть касалась сведений о респондентах – их метрических данных.

Для упорядочивания, группировки и анализа данных использовались следующие статистические инструменты:

табличные формы представления данных; описательная статистика с особым учетом мер среднего уровня (доминанты). Анализы были проведены с использованием программного статистического комплекса STATISTICA 9.0 PL и табличного процессора MS Excel.

Итоги исследований показывают, что:

- у всех опрошенных есть стратегия развития на ближайшие 2-5 лет;
- стратегия является формальным документом принятым владельцами фирмы – 65 % опрошенных;
- план антикризисных действий имеет 60 % предприятий;
- 75 % предприятий вводит корректы в своей стратегии в зависимости от происходящих изменений в окружающей среде, 20 % –каждый год;
- большинство предприятий (85 %) ведет постоянный анализ инвестиционно-строительного рынка, собственным потенциалом или использует специализированные организации.

Для многих предприятий основной целью на ближайшие кризисные годы это удержание на рынке и поиск шансов в конкурентном окружении. Для достижения этого нужно повышать свою конкурентоспособность и реализовать все общие цели предприятия показанные на рис. 4.



Рисунок 4 – Ориентация совокупности целей предприятия

Неотъемлемой составляющей стратегии строительных предприятий является *коопетиция*. Строительные предприятия, конкурирующие на рынке в маркетинговом и реализационном планах, создают по отношению друг друга систему *коопетиции*, которая отражается в *соперничестве* между строительными предприятиями данной стратегической группы, в *явной или скрытой кооперации*, устанавливаемой для совместной реализации определенных целей. Принадлежность к данной стратегической группе определяет одновременно конкурентную позицию строительного предприятия в секторе и детерминирует уровень достигнутых им доходов, так как основной формой соперничества является *ценовая конкуренция*.

Практическим отражением этой стратегии являются следующие поведения предприятий:

- совместное участие в строительных торгах- поиск контрактов, заключение консорциума;
- предоставление собственных средств производства сотрудничающим фирмам;
- использование косвенного потенциала при реализации больших контрактов: субподряд, оутсорсинг (outsourcing).

Опираясь на характерные строительному продукту и вообще отрасли черты, предлагается принять в строительстве разделение на стратегические группы согласно критериям масштаба обслуживаемого рынка (в основном в пространственной системе), а также достигнутого уровня специализации. Эти два критерия почти полностью показывают суть конкуренции в строительном секторе.

На рисунке 5 представлена карта стратегических групп в строительном секторе согласно определенным выше критериям.

– В первую группу (1) входят небольшие мастерские (ремесленные), предоставляющие разнообразные услуги и небольшие по масштабу для местного рынка. Они являются как исполнителями заданий, так и подрядчиками отдельных строительных работ (отделочные работы, плиточный пол, кровельные работы и т.п.). Данным работам присуща низкая стоимость производства, что позволяет им предлагать свои услуги по низким ценам. Услуги выполняются для местного рынка, что на практике влияет на создание территориально малых подгрупп,

конкурирующих друг с другом. К этой группе принадлежит почти 315 тыс. физических субъектов строительства и некоторые мелкие торговые фирмы.

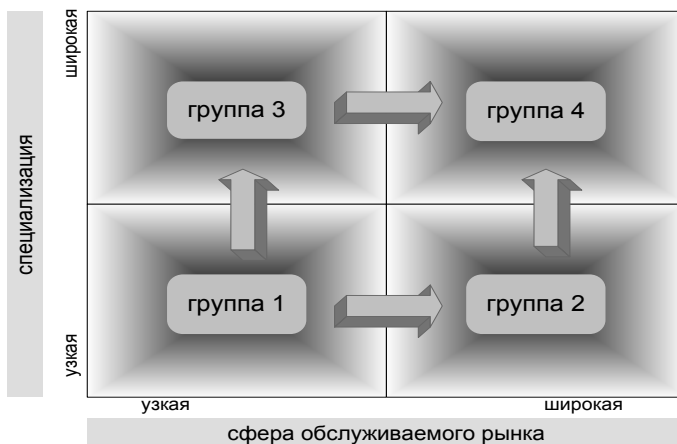


Рисунок 5 – Карта стратегических групп в строительном секторе

– Во вторую группу (2) входят специализированные предприятия, выполняющие строго определенный, и тем самым ограниченный вид работ, в независимости от их объема. На работу принимаются работники с высокой квалификацией, выполняющие специализированные работы и организованные в мобильные и самостоятельные единицы. Они часто пользуются спросом больших фирм (благодаря высокому качеству исполнения работ) в качестве субподрядчиков, реализующих задания в рамках Генерального реализатора инвестиции (GRI). К этой группе можно отнести часть физических лиц, занятых в строительстве и узкоспециализированные фирмы (например, на подляском рынке – это Белостокское предприятие электрических работ, Предприятие санитарных работ – БПИС, Предприятие «Дапьба», Фирма «Польдрен» из Аугустова и др.)

– Третья группа (3) состоит из предприятий среднего размера, реализующих инвестиционные задания комплексно, собственным производственным потенциалом, либо использующих силы субподрядчиков из 1-ой и 2-ой групп. Они конкурируют при

реализации средних и больших инвестиций на региональном рынке (иногда с представителями 4-ой группы, в основном - низшими ценами предложений). Свой имидж формируют на основе собственного производственного потенциала, опираясь на возможность сотрудничества с другими фирмами. Представителем этой группы на Подлясье могут быть: ПИП «Инсталь», «Маркбуд», Строительное предприятие «Польбуд», Предприятие «Эко-систем».

– Четвертую группу (4) составляет относительно небольшая группа предприятий, часто объединенных в большие финансовые группы, которые в состоянии организовывать и выполнять масштабные и разнородные инвестиции. Это – экономически сильные и профессиональные организации, применяющие новейшие технологии и методы организации управления производственным процессом. Тщательно накапливают потенциал своего престижа с помощью высокого качества выполненных проектов и значительного количества ассортиментных предложений (разные виды выполняемых заданий). Используют эффекты масштаба производства, занимаясь широкой и разнородной маркетинговой и рекламной деятельностью. Данная группа в состоянии конкурировать с заграничными фирмами как в стране, так и за рубежом. Они все чаще являются объектами заинтересованности международного капитала. Эту группу составляют известные в стране строительные корпорации – «Будимекс», «Сканска-Польска», варшавский «Варбуд», «Мостосталь», австрийский «Страбаг-Польска», а из нашего региона – «Унибуд» Бельск - Подляский.

В динамичной среде происходит, адекватный до изменений условий, процесс формирования новых связей в строительстве. В зависимости от состояния и конъюнктуры инвестиционно-строительного рынка, технико-финансовых возможностей предприятий, поведения главных рыночных игроков, по разному формируются организационные связи в строительстве. На рисунке 6 и 7 представлен механизм формирования новых связей в строительстве в период ограничения инвестиционного спроса, а также в период роста инвестиционного спроса.

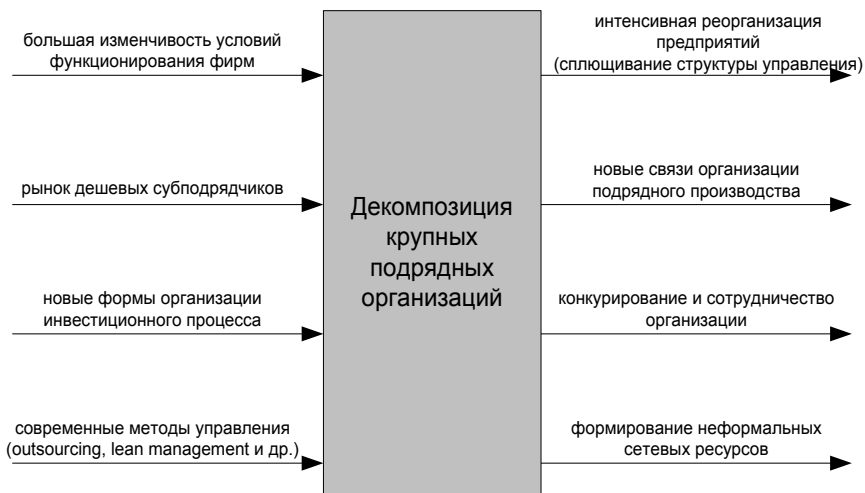
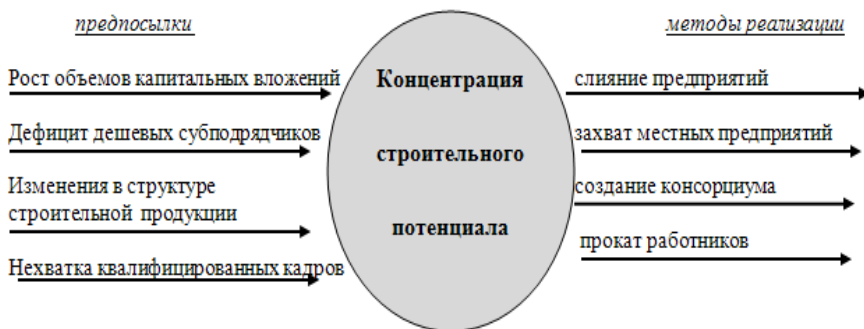


Рисунок 6 – Механизм формирования новых связей в строительстве в период ограничения инвестиционного спроса



Источник: собственная разработка.

Рисунок 7 – Механизм формирования новых связей в строительстве в период роста инвестиционного спроса

Особенно в ситуации ограниченного спроса на строительные услуги, хорошая ориентация в происходящих событиях на рынке, а также в сильной конкуренции стратегических групп, ставит заказчика в привилегированную позицию по отношению к

исполнителю и определяет уровень прибыли отдельных подрядчиков, а также формирует рентабельность строительного сектора как целостности. Выбор строительной фирмой потенциальных инвесторов (рынок действия) имеет существенное значение для величины ресурсов, заработанных ею на самофинансирование и развитие.

1. Ценовая политика предприятия

Ценовая политика является одной из важнейших составляющих стратегии предприятия, поскольку ценообразование лежит в основе определенной предприятием маркетинговой стратегии и реализованной политики конкурентирования. Строительные предприятия определяя самостоятельно цены на свою продукцию должны учитывать возможность прежде всего:

- достигнуть роста стоимости реализованной продукции и расширения своего участия в рынке;
- получить максимум прибыли, в течении долгого периода, а не только в данный момент и на всех контрактах;
- повысить свою конкурентоспособность и удержаться на рынке.

Инвестиционный рынок создает спрос, определяя размер финансовых ресурсов (инвестиций). Инвестор представляет свои предложения исполнителям по расходам, качеству и срокам завершения работ или определенного объема услуг. Анализируя поставленные инвестором требования, каждая из фирм, приступающих к торгам, показывает свое предложение, опираясь на имеющийся потенциал конкурентирования. Механизм формирования цен на строительную продукцию, с учетом воздействия рынка, представлен на рисунке 8.

С точки зрения заинтересованности заказчика в аукционном процессе должно быть выбрано самое выгодное предложение, надежно гарантирующее достижение цели, т. е. наличие соответствующего объекта к намеченному времени, удовлетворяющего требуемым критериям и не выходящего за рамки запрограммированных расходов.

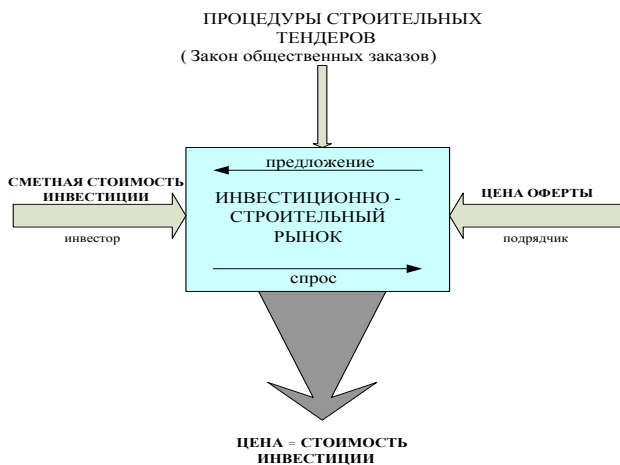


Рисунок 8 – Рыночный механизм формирования цен на строительную продукцию

Проведенный анализ и многолетний практический опыт автора показывают, что инвестиционно-строительный рынок является одним из сложнейших рынков, которого уровень интенсивности конкуренции зависит от многих факторов. Определение стоимости выполняемых строительных работ в период ограничения инвестиционного спроса это сложная задача. Формирование цены оферты детерминировано свободной конкуренцией на строительных торгах, а также внутренними ограничениями предприятия (нпр. уровень собственных затрат на строительное производство).

Стоимость подрядных работ, определяемых инвесторской сметой по следующим принципу (формула 1):

$$W_k = L \times C_j \quad (1)$$

где: W_k – сметная стоимость подрядных работ;

L – количество единиц работ;

C_j – единичная цена основных работ.

Единичные цены определяемых работ (C_j) устанавливается, прежде всего на основе:

– рыночных цен, публикуемых в разных журналах;

– заключенных договорах подобных инвестиций;
 – составления *подробной (индивидуальной) калькуляций*, которая должна учитывать все прямые и накладные расходы на выполнение планируемых работ, наценку калькуляционной прибыли (формула 2):

$$C_j = n_i + c_i + K_{pj} + Z_j, \quad (2)$$

где: n – единичные материальные расходы (n_1 – рабочей силы, n_2 – материалов, n_3 – по эксплуатации машин и механизмов);

c – единичные цены (c_1 – рабочей силы, c_2 – материалов, c_3 – эксплуатации машин и механизмов);

K_{pj} – накладные расходы (непрямые затраты) на единицу работ;

Z_j – калькуляционная (плановая) прибыль на единицу работ.

Определение цены тендерного предложения (*оферты*) происходит самостоятельно подрядчиком следующим образом (формула 3):

$$C_k = \sum (R + M + S) + K_p + Z \quad (3)$$

где: C_k – сметная цена;

R – стоимость непосредственной рабочей силы, затраченной на выполнение строительных работ (заработная плата рабочих),

M – стоимость материалов, использованных непосредственно для выполнения строительных работ вместе с расходами на покупки,

S – стоимость эксплуатации строительной техники (машин, транспорта, оборудования), M – стоимость материалов;

K_p – накладные расходы (непрямые затраты), наценка на общие расходы предприятия, чаще всего рассчитываемая по отношению к R и S ;

Z_k – плановое накопление- (плановая прибыль), рассчитываемая в процентах по отношению к R, S, K_p .

Прямые затраты это сумма средств (R, M, S), которые определяются непосредственно по объекту, исходя из необходимых объемов работ на основании действующих тарифов, средних региональных текущих цен на строительные материалы, изделия, конструкции, услуги, трудовые ресурсы и собственных единичных ресурсных норм. Их стоимость определяется обычно по следующим формулам 4-6:

$$R = \sum (n_{1i} \cdot c_{1i} \cdot i_j) \quad (4)$$

$$M = \sum (n_{2i} \cdot c_{2i} \cdot i_j) \quad (5)$$

$$S = \sum (n_{3i} \cdot c_{3i} \cdot i_j) \quad (6)$$

где: i_j - количество единиц работ.

Юридический закон об общественных заказах, приспособленный к требованиям ЕС, предлагает обеспечить **самую выгодную оферту** при реализации строительных аукционов. Самым выгодным предложением считается оферта с низкой ценой или представляющая наиболее выгодное соотношение цены и других критериев, относящихся к объекту заказа. Эти критерии определяются индивидуально инвестором и могут касаться эксплуатационных расходов, технических параметров, функциональности решений, срока реализации. На практике строительных тендеров заказчиками оценивается предложения подрядчиков по следующей формуле 7:

$$U_i = \frac{Q_i}{Q_{\max}} W_Q + \frac{k_{\min}}{k_i} W_k \quad (7)$$

где: U_i – ценность предложения i -того предприятия [в баллах];

Q_i – качество оцениваемой оферты [в баллах];

Q_{\max} – самая высшая оценка качества среди оцениваемых [в баллах];

W_Q – весомость качественных факторов;

k_{\min} – самая низкая стоимость оферты участников тендера [в злотых];

k_i – стоимость оцениваемой оферты [в злотых];

W_k – весомость стоимости предложения.

Из этой формулы следует, что заказчик в основу своих предпочтений ставит цену и комплексную характеристику качества предложения, рассматриваемого как совокупность ценностей, удовлетворяющих потребности инвестора в реализуемом инвестиционном задании. Результаты исследования показывают, что главным инструментом конкурирования в строительстве является цена, которая около 95 % аукционов определяла выбор подрядчика. Остальные критерии выбора подрядчика (короткий срок выполнения задания, выгодные условия платежа или

длительный срок гарантии на реализованные работы) следует считать вспомогательными.

Принятие заказчиками критерия самой низкой цены предложения приводит к сложностям при формировании подрядчиками цены торгового предложения. Чтобы выиграть тендер, необходимо подрядчику искать прежде всего заложенных в технологии и организации выполнения контракта резервов, которые снизят собственные издержки производства. Основные этапы калькуляции оферты представляет блок-схема (рисунок 9).

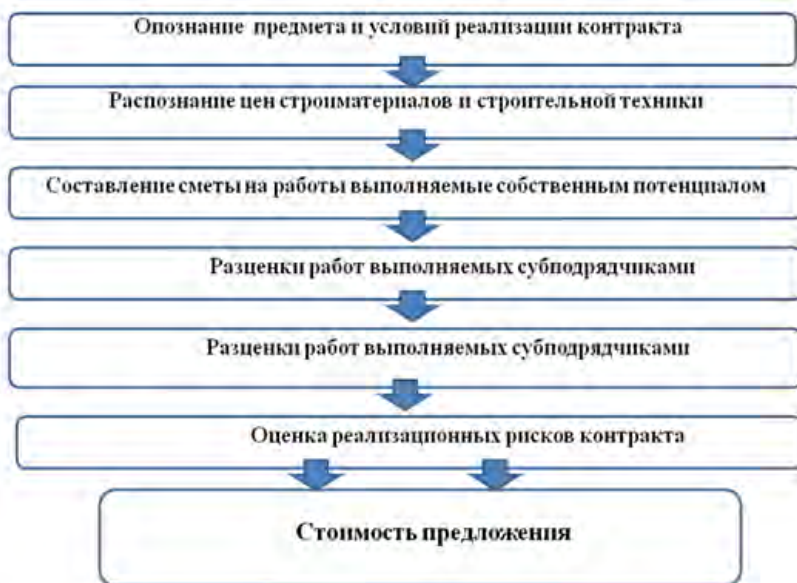


Рисунок 8 – Блок-схема основных этапов калькуляции оферты (предложения)

Важным условием при подготовке оферты является привлечение к этим работам инженеров-экспертов, которые будут реализовать контракт и имеют опыт и знание реальных цен в строительстве, технологии и организации строительной продукции.

Заключение

На инвестиционно-строительном рынке видна эволюция систем выполнения инвестиционных проектов в сторону ослабления административных отношений между подрядчиками и внешнего выделения инвесторами обслуживающих и решающих функций, которые выступают при реализации инвестиции (*outsourcing*). Естественным стремлением становится формальная декомпозиция больших организаций или групп капитала и создание неформальных сетей, как основу виртуальных предприятий. Одним из перспективных методов роста конкурентоспособности строительного предприятия является развитие *виртуальных организационных форм*, базирующихся на сети предприятий, а также *обучающиеся организации*, основанные на знаниях.

Факторами, которые позволят строительным предприятиям выжить и развиваться на кризисном рынке будут:

- выработка действенной стратегии функционирования предприятия;
- эффективное формирование цен на строительную продукцию;
- оптимизация строительного процесса;
- внедрение инновационных технологии реализации работ;
- принятие продуманной организации выполнения работ;
- обеспечение доступа к дешевым субподрядчикам и строительным материалам.

Современные строительные предприятия используют глобальную коммуникационную инфраструктуру, каковой является Интернет, чтобы вести хозяйственную деятельность по новой формуле *э-бизнеса*, которая открывает новые возможности в области поиска новых, более выгодных поставщиков, улучшения обслуживания клиентов и развития предложений через создание новой среды коммерческих контактов. Создание основ такого бизнеса на польских строительных предприятиях является одним из направлений дальнейшего их развития.

Список использованных источников

1. Hunt, S.D. The Competitive Advantage Theory of Competition / S.D. Hunt, R.M. Morgan // Journal of Marketing, vol.59(2), 1995.

2. Babbie, E. Badania społeczne w praktyce / E. Babbie. - Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2005.
3. Dyduch, W. Pościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu [w]: W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Warszawa: Wolters Kluwer Business, 2011.
4. Матвейчук, В. Управление строительным предприятием в конкурентном окружении [в]: Управление современным предприятием / В. Матвейчук.- Варшава.: Диалог, 2002.
5. Пробст, Г. Управление знаниями организации / Г. Пробст, С. Рауб, К. Ромгарт.- Краков.: Экономическая Офисина, 2002.
6. Статистический портал [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.eurostat.ec.europa.eu.
7. Wydawnictwa GUS za lata 2007-2012 - Mały Rocznik Statystyczny; Budownictwo- wyniki działalności; Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej; Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych; Koniunktura w przemyśle, budownictwie, handlu i usługach w październiku 2012r; Biuletyny Statystyczne. - Режим доступа: www.stat.gov.pl.
8. «Закон об общественных заказах» - Ustawa Prawo zamówień publicznych z dnia 7 kwietnia 2006 r.; Dz. U. z 2004 r. Nr 19, poz. 177.