

Оригинальная статья

УДК 338.5 (572.2)

Особенности стратегического анализа строительной отрасли Кыргызстана

А. А. Кочербаева¹, З. А. Калпаева²

¹Кыргызско-Российский славянский университет им. Б. Н. Ельцина, Бишкек, Кыргызская Республика

²Кыргызский государственный университет строительства транспорта и архитектуры им. Н. Исанова, Бишкек, Кыргызская Республика

¹ainura_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>

²z_kalpaeva@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4688-0026>

Аннотация: В статье рассматривается актуальность формирования и реализации стратегий компании. Стратегия в стратегическом менеджменте рассматривается как долгосрочное качественное направление, которое организация развивает в своей среде и которое ведет ее к достижению поставленных целей. Стратегия отвечает на вопрос, как и какие действия компании могут использовать для достижения целей в постоянно меняющейся конкурентной среде. Целью стратегического анализа является оценка влияния на текущее и будущее состояние организации и определение его воздействия на стратегический выбор. Объектом исследования выступила строительная отрасль Кыргызской Республики. Метод исследования – теоретическая концепция стратегии В. Л. Квинта. В современных условиях важно сформулировать стратегию развития строительной бизнес-структуры. Это обусловлено необходимостью принятия новых инновационных решений, позволяющих строительным компаниям выйти на новый уровень качества работы. Строительные компании могут разрабатывать стратегии на основе конкретных характеристик своей продукции. Чтобы осуществить деятельность, необходимы инвестиции. Инвестиционный комплекс является самодостаточной воспроизводственной системой, а также составной частью крупнейшей системы – страны в целом. В результате исследования определено, что нет единой методологии выбора и использования видов стратегического анализа, т. к. каждая строительная компания уникальна. Менеджеры должны иметь четкую концепцию, которая является общей для всех аспектов долгосрочного развития предприятия. Будущие стратегии часто ограничены обязательствами по конкретным вариантам, поэтому решения должны быть тщательно продуманы и оценены.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, портфельный анализ, дифференциация продукции, стратегия фокусирования, стратегия первопроходца, конкурентные преимущества, строительство, строительные организации, инвестиции

Цитирование: Кочербаева А. А., Калпаева З. А. Особенности стратегического анализа строительной отрасли Кыргызстана // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 2. С. 186–198. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-186-198>

Поступила в редакцию 24.02.2022. Прошла рецензирование 11.05.2022. Принята к печати 16.05.2022.

original article

Strategic Analysis of the Construction Industry in Kyrgyzstan

Ainura A. Kocherbaeva¹, Zarina A. Kalpaeva²

¹Kyrgyz Russian Slavic University named after First President of Russia B.N. Yeltsin, Bishkek, Kyrgyz Republic

²N. Isanov Kyrgyz State University of Construction, Transport Architecture, Bishkek, Kyrgyz Republic

¹ainura_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>

²z_kalpaeva@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4688-0026>

Abstract: This article discusses company strategies. In strategic management, a strategy is a long-term qualitative direction that the company develops to achieve its goals. Basically, a strategy is what companies should do to achieve their goals in an unstable and competitive environment. The strategic analysis assesses the current and future state of the organization and determines its strategic choices. The present research featured the construction industry in the Kyrgyz Republic. It relied on Professor V.L. Kvint's theory of strategizing in the economic system. In modern conditions, construction business requires a proper development strategy to adopt new innovative solutions that allow construction companies to reach a new level of quality. Construction companies can develop strategies based on the specific characteristics of their products. Business requires investments. On the one hand, the investment complex is a self-sufficient reproductive system. On the other hand, it is an integral part of a much larger system, i.e., the state. The research revealed no single methodology for selecting and implementing particular types of strategic analysis because each construction company is unique. Managers must have a clear vision of all aspects of the long-term development. Strategies are often limited to option-specific commitments, so decisions need to be considered and evaluated very carefully.

Keywords: strategy, strategic planning, portfolio analysis, product differentiation, focus strategy, pioneer strategy, competitive advantages, construction, construction organizations, investments

Citation: Kocherbaeva AA, Kalpaeva ZA. Strategic Analysis of the Construction Industry in Kyrgyzstan. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(2):186–198. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-186-198>

Received 24 February 2022. Reviewed 11 May 2022. Accepted 16 May 2022.

吉尔吉斯斯坦建筑业战略分析的特点

А. А. Кочербаева¹, З. А. Карпаева²

¹И.И. Ельцина Кыргызско-русский славянский университет, Бишкек, Кыргызская Республика

²И.И. Исанова Кыргызская государственная инженерно-транспортно-строительная академия, Бишкек, Кыргызская Республика

¹ainura_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>

²z_kalpaeva@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4688-0026>

摘要: 本文研究了形成和实施公司战略的重要性。战略管理中的战略被认为是组织在其环境中发展的长期定性方向, 引导其实现目标。战略回答了公司在瞬息万变和竞争激烈的环境中, 如何以及采取什么行动来实现其目标的问题。战略分析的目的是评估影响组织当前和未来状态的关键因素, 并确定这些因素对战略选择的影响。研究对象是吉尔吉斯共和国的建筑业。研究方法是V. L. 昆特教授的战略理论。在现代条件下, 制定建筑业业务架构发展战略非常重要。这是因为需要采用新的创新解决方案, 使建筑公司的工作质量达到一个新水平。建筑公司可以根据其产品的具体特点来制定战略。

在这方面，可以区分市场战略，如低成本、差异化、专业化等。开展活动需要投资。投资综合体是一个自给自足的再生产系统，同时也是最大系统——整个国家——的组成部分。研究的结果是，在选择和使用战略分析类型方面没有统一的方法，因为每个建筑公司都是独一无二的。管理者必须对企业长期发展的各个方面有一个全面的清晰愿景。未来的战略往往受制于对具体方案的承诺，因此必须仔细思考和评估决策。

关键词：战略、战略规划、投资组合分析、产品差异化、重点战略、先锋战略、竞争优势、建筑、建筑公司、投资

编辑部收到稿件的日期：2022年2月24日 评审日期：2022年5月11日 接受发表的日期：2022年5月16日

ВВЕДЕНИЕ

Вопрос эффективного управления предприятием актуален в современных изменчивых рыночных условиях.

Последствия неправильно выбранной стратегии и операционной деятельности компании в условиях жесткой конкуренции являются опасными. Стратегия компании определяет основные направления развития, возможности, риски внешнего окружения и внутренние организационные процессы. Также стратегия развития поможет сформировать долгосрочные конкурентные преимущества, которые определяют позицию компании в конкурентных условиях. Однако даже продуманная стратегия не может быть реализована без разработанного механизма ее осуществления. Сегодня объективной необходимостью является снижение рисков принятия ошибок путем перехода к научным методам управления и широкого применения опыта инновационных технологий в области управления.

К 1960-м гг. стратегическое управление превратилось из искусства в научную дисциплину. Работы А. Ченлера, К. Эндрюса и И. Ансоффа определяли стратегию как программу действий и распределения ресурсов в зависимости от долгосрочных целей и задач¹. Затем получила развитие концепция зависимости стратегии от условий внешней бизнес-среды и потребностей клиентов, а также их приоритетности над

производственными возможностями предприятий (И. Ансофф)^{2,3}.

Классикой является работа академика В. Л. Квинта по разработке стратегических направлений опережающего развития социально-экономических систем. В. Л. Квинт первый русский ученый, разработавший правила стратегического мышления и основавший научную школу теории и методологии стратегии. Одним из основных постулатов современной теории стратегии является не факт наличия стратегии, а положение о том, что она обеспечивает необходимые ресурсы по всем приоритетным направлениям (программам развития)⁴.

Теоретические и практические разработки стратегии осуществляются различными зарубежными и отечественными научными школами экономических исследований⁵. В последние годы концепция стратегии В. Л. Квинта занимает особое место в общей системе экономических исследований.

В данном исследовании мы попытались выявить специфические особенности и значимость стратегического анализа в контексте усиления процессов глобализации и междисциплинарного сотрудничества с упором на практическую стратегию, но обозначенную научную школу. Стратегия оказывает влияние на развитие науки

¹ Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: ЭКСМО, 2018. 285 с.

² Там же.

³ Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.

⁴ Журавлев Д. М. Стратегическое исследование условий и оценки готовности экономических систем к цифровой трансформации (на примере Кемеровской области) // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 42–56. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-42-56>

⁵ Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

и практики не только в нашей стране, но и за рубежом.

Строительство является двигателем экономики, запуская до десятка связанных предприятий. Например, с ростом строительства растет производство строительных материалов и конструкций, а также деревообработка и производство мебели.

Строительство является одним из крупнейших и важнейших капиталобразующих видов деятельности в экономике. Определяет скорость развития народного хозяйства и решает важнейшие социально-экономические задачи⁶. Когда необходимо решить сложные социально-экономические проблемы, то функция зданий возрастает в условиях роста и консолидации рынка.

«Стратегия развития строительной отрасли Кыргызской Республики на 2020–2030 годы (далее – Стратегия) разработана в целях реализации Программы развития Кыргызской Республики на период 2018–2022 годы “Единство. Доверие. Созидание”, утвержденной постановлением Жогорку Кенеша Кыргызской Республики от 20 апреля 2018 года № 2377-VI, определяет государственную политику и вопросы государственного регулирования градостроительного развития, обустройства и благоустройства территории Кыргызской Республики и является программным документом для определения перспектив развития строительной отрасли»⁷.

Строительная отрасль Кыргызской Республики является объектом исследования. В центре внимания работы концепция стратегирования В. Л. Квинта в контексте исследования экономической стратегии. Стратегический менеджмент – это основные подходы и приемы стратегического управления как научной дисциплины и практической сферы деятельности (Л. С. Ружанская).

Комплексный подход как системный, сравнительный и логический анализ, а также принципы диалектико-материалистического пути познания относятся к методологическим инструментам, используемым для характеристики экономических исследований в строительной отрасли.

В последние десятилетия в мировом и локальном опыте теории и практики стратегии применяется тезис о глобализации и междисциплинарности исследований, а также об ориентации на личность, ее потенциал и потребности.

Здесь выделяется концепция стратегирования иностранного члена РАН, академика, доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта. Ее суть заключается в определении ценностей и интересов объекта стратегического развития, которые позволяют сформулировать стратегические цели, выявить преимущества конкурентов и реализовать стратегию развития.

Человек как «главный и завершающий ориентир всех стратегических сдвигов» с его желаниями, потенциалом и способностями может быть объектом стратегирования. Также объектом стратегирования могут выступать глобальное пространство, страна, отдельная отрасль или предприятие⁸. Отличительной чертой является философия стратегии В. Л. Квинта, которая, с одной стороны, рассматривается как дисциплина, а с другой – как концентрация на личности.

Рассмотрим некоторые определения стратегии, выделенные профессором В. Л. Квинтом⁹:

1. «Стратегия представляет собой систему поисков, формулирования и развития доктрин, обеспечивающая длительный успех при последовательности ее реализации»;
2. «Стратегия является результатом анализа окружающей среды, текущих прогнозов будущих условий, основанных на стратегическом мышлении, глубоких знаниях и мышлении.

⁶ Басовский Л. Е., Басовская Е. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 366 с.

⁷ Стратегия развития строительной отрасли Кыргызской Республики на 2020–2030. URL: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/157432> (дата обращения: 10.02.2022).

⁸ Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования...

⁹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

Конечным продуктом такого анализа являются формализованные стратегии, объединяющие предыдущие новые прогнозы, миссии, видения, приоритеты и долгосрочные цели и намерения с подробным сценарием, требующим реализации стратегических планов с использованием системы стратегического мониторинга их регулярного выполнения»;

3. «Стратегический менеджмент – это процесс формирования и функционирования стратегической системы управления в зависимости от стратегического развития, долгосрочной реализации, стратегических принципов и способствующих им конкурентных преимуществ, приоритетов, целей и задач реализации стратегии»;
4. «Глобальный экономический миропорядок (ГЭМ) – подсистема глобального мира, каркаса относительно стабильного взаимодействия это глобальная мировая подсистема и основа для относительно стабильного взаимодействия между бизнесом и глобальными, региональными и национальными организациями. ГЭМ в первую очередь стимулирует развитие глобального рынка и сообщества».

Стратегия компании представляет собой комплексный бизнес-план, направленный на улучшение положения компании на рынке и привлечение клиентов к компаниям, отвечающим их потребностям, успешной конкуренции и достижению глобальных целей. Использование стратегического плана позволяет экономно выбирать пути роста, рынки, конкурентные подходы и видение бизнеса. Стратегия компании начинается с определения видения, т. е. дорожной карты будущей деятельности компании, включающей описание технологий, целевой аудитории, географии и рынка сбыта, анализ потенциала и картину того, каким должен быть бизнес или будущее.

Описание бизнес-стратегии, включающее общие сведения о текущем бизнес-потенциале, целевой аудитории, партнерских отношениях, взаимоотношениях с другими бизнесами, структуре бизнеса и направлениях приоритетной деятельности, является важным условием формирования стратегии компании.

Процесс стратегии представляет собой научный интерес. Руководители должны прорабатывать вопросы, касающиеся алгоритма развития стратегии компании и формирования ее бизнес-философии. Менеджерам следует проявлять креативность и адаптировать курс компании к новым требованиям на рынке на основе анализа стратегических проблем и конкурентных позиций компании. Бизнес-процессы разрабатываются для удовлетворения потребностей клиентов и достижения целей. Цель компании – сохранить или завоевать лидерство на рынке, повысить покупательский спрос и лояльность, создать условия для сотрудников.

Стратегическое планирование имеет несколько стадий. Во-первых, нужно определить вид, цель и задачи компании. Это решение позволяет в указанном времени увидеть желаемое положение компании. Этот метод помогает отслеживать движение предприятия по направлению и поставленным целям. Во-вторых, необходимо изучить внутренние ресурсы и окружающую среду. Это помогает бизнесу определиться с тем, на что опираться и на что обратить внимание в выборе стратегий. Выявление сильных и слабых сторон компании дает возможность использовать возможности, а также защищаться от внешних угроз. После окончания анализа микро- и макросреды можно перейти к следующему этапу, который предполагает выбор стратегии¹⁰.

На практике можно видеть, что успешное развитие предприятий на рынке Киргизии 10–20 лет назад основывается на личном опыте руководителя компании или группы управленческих людей, а именно на грамотном стратегическом плане и долгом анализе. Владельцы предприятий решают

¹⁰ Ружанская Л. С., Якимова Е. А., Зубакина Д. А. Стратегический менеджмент. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. 112 с.

рисковать из-за роста конкуренции, т. к. все больше людей создают свой бизнес. Еще одной причиной является введение государством льготных условий и субсидий на уровне создания малых и средних предприятий, которые стимулируют к их открытию.

Преимущества стратегии заключаются в способности к формированию будущего компании. Она устанавливает четкие ориентиры на производительность, конкурентное преимущество и стратегию, позволяющую превзойти клиентские ожидания и получить превосходные результаты. Установленные принципы руководства обеспечивают общий подход к каждому отделу компании.

Начиная с руководства, в каждом отделе – НИИ, промышленности, маркетинга, персонала, информационных технологий и финансов – наблюдается единое согласованное видение конечного результата. Командное единство способствует объединению всех структурных подразделений компании для общего достижения целей. Это позволяет компании добиться преимущества в достижении рынка лидерства¹¹. Важнейшим условием разработки стратегии является определение направления движения, т. е. текущих ресурсов на основе анализа рынка.

По иерархической системе ориентиры делятся на три типа:

– идеал – это путь организации, конечная цель которого априорна и считается недостижимой в будущем, но следование по этому пути может увенчаться успехом;

– цели – это более общие ориентиры движения, конечные точки которого могут быть полностью достигнуты;

– задача – это четко определенный алгоритм действий, который ведет к цели и приближает ее к идеалу.

Основной целью стратегического плана является обеспечение ясности перед неопределенностью.

Однако невозможно однозначно прогнозировать ситуацию на мировом рынке, т. к. возможна непредсказуемая обстановка. Например, воздействие природных катаклизмов. Если рынок постоянно движется, то эффект от неопределенности увеличивается. С одной стороны, стратегическое планирование может увеличить шансы организаций успешно преодолеть возникающие трудности, а с другой – стать критичным фактором при внезапном кризисе.

Стратегический анализ позволяет компании выжить.

В начале XXI века предприятиям пришлось разрабатывать определенные стратегии для эффективного развития и получения положительного результата в перспективе, т. к. в современном мире традиционные бизнес-правила и практики неэффективны¹².

Сегодня рынок строительной продукции Кыргызстана характеризуется высокой степенью неопределенности, что угрожает сохранению конкурентных позиций.

За годы экономической реформы в стране произошли серьезные изменения. Создаются новые национальные механизмы регулирования инвестиционной деятельности в строительной сфере, включая расширение и развитие ГЧП, оптимизацию системы разрешений на строительство, гармонизацию и модернизацию технических норм строительства и градостроительства, а также нормы ЕАЭС¹³.

Однако строительная отрасль сталкивается со многими юридическими ограничениями и административными препятствиями, связанными с землепользованием, такими как долгосрочные разрешения и разрешения, препятствующие инвестициям в строительство.

По данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики, на 1 января 2022 г. жилищный фонд составил 13,0 м² на человека,

¹¹ Бекбусинова Г. К., Кайыргалиева М. Г. Особенности определения стратегии и стратегическое планирование в строительстве // COLLOQUIUM-JOURNAL. 2019. Т. 52. № 28–8. С. 19–22.

¹² Гумба Х. М. Экономика строительства. М.: Юрайт-Издат, 2018. 449 с.

¹³ Ашырбекова А. Н., Шербекбаева А. А. Развитие стратегического анализа в строительстве // Вестник Кыргызского государственного университета строительства, транспорта и архитектуры им. Н. Исанова. 2018. Т. 59. № 1. С. 121–125.

минимальная площадь, предусмотренная ЖК КР, – чуть выше 12,0 м². Это число увеличилось благодаря введению в эксплуатацию многоэтажных и отдельно стоящих кондоминиумов, превышающих минимальные стандарты жилья для людей. Для сравнения, обеспеченность жильем на душу человека в России – 22,0 м², в Казахстане – 18,0 м². По данным ЕАЭС, КР находится на последнем месте¹⁴.

Стоимость жилья зависит от дороговизны импортного строительного материала, роста цен на земельные участки для строительства и нехватки инженерной инфраструктуры.

В Кыргызской Республике имеется большое количество подрядчиков, проектировщиков и технических машин на всех строительных площадках для проектирования, строительства, реконструкции, технического перевооружения и капитального ремонта зданий, сооружений и производств. Строительная отрасль Кыргызской Республики включает более 5000 строительных предприятий различных видов, организаций и организационно-правовых форм.

Контроль и координация строительного сектора осуществляется несколькими государственными органами и местными компаниями. Ни один руководящий орган в национальной системе не имеет соответствующего статуса для этих организаций¹⁵.

На сегодняшний день в отрасли возникают следующие проблемы: убыточная часть строителей, неисполнение единых и адресных технических регламентов, недостаточная инновационная и научная активность. Решение этих проблем требует совершенствования существующих систем строительной отрасли. Чтобы повысить конкурентоспособность отечественных строителей, необходимо решать вопрос о добровольном объединении действующих строителей, предоставляя государственные преференции по улучшению производительности работы.

Правильное определение маркетинговой стратегии и формирование стратегического плана развития строительной компании являются важными факторами развития, поддержания и занятия строительного рынка. Стратегический план должен быть включен в процесс разработки следующих шагов:

- определить стратегические характеристики строительной организации (видение, миссия и цели);
- изучить внешние и внутренние условия;
- разработать набор стратегий, разбитых на «цели, задачи и действия»;
- оценить эффективность и результативность стратегии.

Стратегический анализ, метод исследования баз данных, основанный на анализе среды, а также ее превращение в стратегию предприятия – важная часть стратегического менеджмента.

Изменения ситуации внутри компании и вне ее, а также их взаимодействие требуют изменения стратегии. Организация не будет иметь соответствующего плана деятельности и единого плана достижения желаемого результата, если не будет проводиться стратегический анализ. Стратегическая оценка – первый шаг в разработке строительной стратегии, который предполагает изучение и оценку окружающей среды¹⁶.

«Переход на рыночную экономику привел к существенным проблемам развития инвестиционной и строительной отрасли страны. Благодаря успешному развитию инвестиционного комплекса это положительно повлияло на ход иностранных инвестиций в страну».

Значение инвестиционно-строительных комплексов является решающим фактором социально-экономического роста страны и создания благосостояния человека. Это свидетельствует о необходимости изучения структуры и состава комплексов. Аспекты управления инвестициями и

¹⁴ Там же.

¹⁵ Там же.

¹⁶ Томпсон А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. М.: Вильямс, 2013. 924 с.

строительством имеют комплексный и социальный характер.

В процессе развития рынка появилось понятие инвестиционно-строительного комплекса (ИСК). ИСК в условиях плановой экономики отражает развитие государственных инвестиций для расширения воспроизводства госимущества.

ИСК представляет собой совокупность элементов, предназначенных для достижения конкретных целей, таких как улучшение жилищных условий, модернизация жилищно-коммунального хозяйства, развитие транспортных систем, реорганизация промышленных территорий и др. ИСК связан с определенной целью. Прямая линия предназначена для передачи вещества, энергии и информации от одной части к другой. Нейтральная линия не связана с работой системы. Эта связь может быть физической, энергетической, информационной, а также их комбинацией.

Одной из особенностей инвестиционно-строительных комплексов является то, что элементы и подсистемы комплекса относятся к разным системам. Например, интегрированная хозяйственная структура может быть связана с несколькими видами экономической деятельности (предприятия, занимающиеся строительством нескольких объектов одновременно в разных регионах страны; предприятия, занимающиеся строительством в разных регионах).

В 2019 г. строительство как экономическая деятельность в КР обеспечило ВВП 23,6 млн сомов.

Это превысило уровень 2016 г. на 11,4 млн сомов или в 1,9 раза. В связи с активизацией ИСК в республике объемы использования основного капитала за последние пять лет увеличиваются. Таким образом, в 2019 г. на строительство объектов республики было направлено 79,8 млрд сом инвестиций в основной капитал. Это превышает показатель 2014 г. на 47,3 млрд сом или в 2,5 раза.

В структуре основного капитала доля инвестиций составляет 70–80 %. Они направлены на строительство жилых зданий, сооружение и приобретение специального инвентаря и т. д.¹⁷ Динамика представлена в таблице 1¹⁸.

Сегодня ИСК представляет собой объединение органов государственной власти, организаций и отраслей, предприятий всех форм собственности, тесно связанных долгосрочными финансово-экономическими и организационными отношениями, направленными на достижение своих конечных целей.

Доля строительства в общем ВВП Кыргызской Республики показана в таблице 2, которая свидетельствует о прямой тенденции в развитии строительной отрасли. Однако в 2017 г. темпы роста снова увеличились, но снижение продолжается и сегодня.

Поэтому место, роль и значение стратегического анализа в ключевых системах управления зависит от его приоритетов:

Таблица 1. Динамика инвестиций в основной капитал по видам деятельности за 2015–2019 гг., %
Table 1. Investments in fixed assets by types of activity in 2015–2019, %

Год	Показатели	2015	2016	2017	2018	2019
		100	100	100	100	100
	Оборудование, инвентарь	27,0	31,9	26,6	30,6	30,5
	Нежилые здания и сооружения	44,3	43,6	46,7	48,6	50,0
	Строительство жилых зданий	22,7	23,1	26,5	19,8	19,5
	Прочие виды деятельности	6,0	1,4	0,2	0	0

¹⁷ Калпаева З. А., Кочербаева А. А. Инвестиционно-строительный комплекс: понятие и особенности развития // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2015. № 9. С. 55–57.

¹⁸ Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. URL: <https://www.stat.kg/ru/statistics/stroitelstvo> (дата обращения: 10.02.2022).

Таблица 2. Доля отрасли «Строительство» в составе ВВП за 2011–2019 гг., млрд сом
 Table 2. Construction sector in GDP in 2011–2019, billion soms

Год / Показатели	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ВВП	285,90	310,50	355,29	400,60	430,48	476,30	530,47	569,38	619,1
Строительство	14,07	20,16	22,46	29,78	36,04	39,87	45,55	51,38	58,53
Удельный вес «строительство» в ВВП страны, %	4,90	6,50	6,30	7,40	8,30	8,40	8,60	9,02	9,40
Темп прироста «строительство», %	25,80	7,90	12,60	11,30	6,90	9,60	10,20	6,80	8,03

– основная оценка внешних условий – создание базы данных для принятия стратегических решений;

– уменьшение негативного влияния внешней среды и изменений во внешней среде на деятельность компании;

– своевременное реагирование на изменения и модификации стратегии реализации хозяйствующего субъекта на текущем этапе;

– обеспечение того, чтобы потенциал компании достиг необходимого уровня и стратегических целей.

Эти приоритеты дают компаниям возможность расширить свои возможности и сильные стороны в глобальной экономике, а также в нестабильной внешней ситуации.

В современном мире важно иметь стратегию развития структуры строительной компании. В связи с этим необходимо принимать инновационные управленческие решения, чтобы предприятия строительной отрасли могли достичь уровня качества работ.

В. Л. Квинт предлагает применять SWOT-анализ в другом направлении – OTSW-анализ, т. е. возможности, угрозы, сильные и слабые стороны. Предполагается, что стратеги вначале своей работы выясняют, какие возможности они могут быстро закрыть, а какие нет. OTSW-анализ позволяет получать преимущество в течение времени для предприятий, регионов или стран, а также

способствует эффективной подготовке к угрозам и возможностям. Такой подход может оказаться полезным для предприятий, которые сознательно рискуют¹⁹.

Рассмотрим подробнее составные части OTSW-анализа строительной отрасли.

Возможности – это выход на новые рынки, диверсификация строительной продукции, привлечение иностранных инвесторов, получение государственных заказов, налоговые льготы, снижение цен на товары и государственная поддержка. Результатом изучения внутренней среды компании является возможная система действий, направленных на повышение конкурентоспособности компании и ее развитие.

Основными угрозами, с которыми сталкиваются строительные компании, являются потенциальное появление новых конкурентов, усиление конкуренции с существующими поставщиками строительных услуг, а также нестабильная социально-экономическая ситуация в стране.

Сильными сторонами строительной компании могут быть хорошая репутация, солидная проектная база и квалифицированные кадры.

Слабые стороны – это отсутствие четкого стратегического направления, нехватка строительной техники, устаревшее оборудование, низкое качество продукции, высокая себестоимость продукции, огромная задолженность по дебиторской задолженности и высокая

¹⁹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

задолженность по налогам. Стратегия должна основываться на слабых сторонах компании и минимизировать их негативное влияние.

Для достижения успеха и положительных результатов в условиях жесткой конкуренции строительная отрасль должна преодолеть слабости, выделить преимущества и сформулировать стратегию развития, учитывающую возможности и опасности внешней среды. Учитывая критические факторы успеха этой организационной структуры, необходимо минимизировать риски и рационализировать возможности, имеющиеся в распоряжении компании.

Стратегические проекты могут быть сформулированы на основе стратегии развития по результатам OTSW-анализа. Строительным компаниям приходится выбирать между тремя ключевыми стратегическими вариантами: варианты ограниченного роста, сокращения или консолидации. Строительные компании в развитых странах придерживаются стратегии медленного внутреннего роста. Когда производительность компании падает, то падает экономика. Поэтому часто для спасения организации пользуются стратегией сокращения.

После выбора стратегического варианта руководство должно ориентироваться на стратегию. Основная цель состоит в том, чтобы выбрать стратегическую альтернативу, которая улучшит долгосрочную деятельность организации. Для этого менеджеры должны разделять четкое видение всех аспектов долгосрочной работы компании. Будущие стратегии ограничиваются обязательствами по определенным вариантам, поэтому решения необходимо тщательно обдумывать и оценивать.

Стратегический выбор зависит от таких факторов, как риск для жизни компании, знание прошлых стратегий, реакции акционеров и т. д., которые часто ограничивают гибкость менеджмента в выборе стратегии, а фактор времени зависит от выбора в один момент или другие.

Кроме того, строительные компании могут разрабатывать стратегии, учитывающие специфику

их продукции. Если строительная компания имеет преимущество перед большинством своих основных конкурентов из-за низкой стоимости строительства, то она может использовать стратегию лоукостов, позволяющую продавать инвестиционные проекты по низким ценам. Таким образом, компания предлагает всему отраслевому рынку объекты капитального строительства, характеристики которых неотличимы от аналогичных конкурирующих предложений, но за исключением одного критерия – более низкой цены. Сокращение сроков возведения капитального сооружения до нескольких месяцев приводит к снижению затрат примерно на треть от первоначальной стоимости объекта и сокращению срока окупаемости.

Если строительная компания имеет общие ключевые факторы успеха, которые делают ее лидером среди других компаний, то она должна принять стратегию дифференциации. В случае предпочтительности стратегии дифференциации хозяйствующий субъект принимает решение об определении типа предполагаемого объекта капитального строительства из перечня других объектов. В то же время компании, подобные низкозатратным стратегиям, сосредотачиваются на убытках на отраслевом рынке. К дифференцирующим факторам относятся не только характеристики предмета, но и его свойства, а также условия продажи, которые могут быть дифференцированы на основе любого одного или нескольких ключевых факторов успеха. В то же время можно упомянуть уникальную технологию, использованную для создания предмета, а также то, как организован и спланирован производственный процесс, значительные возможности компании, конкретный дизайн изделия, сроки выполнения заказов и качество строительных работ. При оптимальном использовании затраты на дифференциацию меньше, чем затраты на реализацию стратегии лидерства по затратам, потому что любое снижение ценности означает немедленное снижение доходов. Благодаря тщательно спланированной деятельности и

применению различных стратегий эффективность, действенность и результативность будут зависеть уже не от уровня затрат, а от способности предоставить комплекс услуг клиенту, философии и формы коммуникации, не требуя дополнительных затрат на повышение конкурентоспособности. Предписывающая стратегия используется, когда строительная организация не превосходит своих конкурентов по одному ключевому фактору успеха или не имеет преимуществ по нему, но отстает от своих конкурентов по другим факторам. Успех временной стратегии зависит от многих факторов. Таким образом, фирмы, принимающие стратегию, должны тщательно прогнозировать вероятность выхода на рынок конкурирующих фирм с теми же факторами успеха, но с лучшими строительными возможностями. Узкая специализация действует на короткий период времени, т. к. другие факторы не могут один за другим перекрываться преимуществами, приобретаемыми фирмой. Стратегия рыночной специализации заключается в том, что компания выбирает один возможный и узкий рынок, состоящий из потребителей с особыми потребностями²⁰.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Единой общей рекомендацией по выбору вида стратегического анализа для строительной компа-

нии не существует, т. к. имеет свои особенности. Поэтому процесс создания плана стратегического развития для каждой экономической единицы индивидуален и зависит от внутренней философии компании, ее положения на рынке, рыночного потенциала, поведения ближайших конкурентов и особенностей построения.

ВЫВОДЫ

Развитие строительного комплекса как одной из важнейших отраслей страны включает непрерывное и научно обоснованное информационное обеспечение на всех этапах цикла, адаптацию к изменяющимся условиям эксплуатации и одновременно целевое направление в рамках существующей возможности. Инициативы ищут новые направления стратегической динамики, повышают конкурентоспособность, фокусируются на преимуществах стратегической динамики и достигают желаемых результатов.

В настоящее время тенденция разработки стратегий строительства связана с переходом от различных частных характеристик к наиболее общим и стратегическому воздействию на рост собственности в виде расчета значений организационных показателей и показателей стратегической эффективности.

ЛИТЕРАТУРА

Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.

Ашырбекова А. Н., Шербекоева А. А. Развитие стратегического анализа в строительстве // Вестник Кыргызского государственного университета строительства, транспорта и архитектуры им. Н. Исанова. 2018. Т. 59. № 1. С. 121–125.

Басовский Л. Е., Басовская Е. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 366 с.

Бекбусинова Г. К., Кайыргалиева М. Г. Особенности определения стратегии и стратегическое

планирование в строительстве // COLLOQUIUM-JOURNAL. 2019. Т. 52. № 28–8. С. 19–22.

Гумба Х. М. Экономика строительства. М.: Юрайт-Издат, 2018. 449 с.

Журавлев Д. М. Стратегическое исследование условий и оценки готовности экономических систем к цифровой трансформации (на примере Кемеровской области) // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 42–56. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-42-56>

Инвестиции в Кыргызской Республике 2015–2019. Бишкек: Нацстатком Кыргызской Республики, 2020. 224 с.

²⁰ Каменецкий М. И. Строительный комплекс: анализ и оценка возможностей развития // Экономика строительства. 2010. № 4. С. 56–59.

- Калпаева З. А., Кочербаева А. А. Инвестиционно-строительный комплекс: понятие и особенности развития // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2015. № 9. С. 55–57.
- Каменецкий М. И. Строительный комплекс: анализ и оценка возможностей развития // Экономика строительства. 2010. № 4. С. 56–59.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Кыргызстан в цифрах. 2020. Бишкек: Нацстатком Кыргызской Республики, 2021. 370 с.
- Ружанская Л. С., Якимова Е. А., Зубакина Д. А. Стратегический менеджмент. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. 112 с.
- Томпсон А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. М.: Вильямс, 2013. 924 с.
- Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: ЭКСМО, 2018. 285 с.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:
- Кочербаева Айнура Анатольевна, д-р экон. наук, профессор, Кыргызско-Российский славянский университетим. Б. Н. Ельцина, Бишкек, Кыргызская Республика; ainura_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>
- Калпаева Зарина Аскарровна, старший преподаватель кафедры экономики и управления на предприятии, Кыргызский государственный университет строительства транспорта и архитектуры им. Н. Исанова, Бишкек, Кыргызская Республика; z_kalpaeva@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4688-0026>
- REFERENCES
- Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moscow: Ehkonomika; 1989. 519 p. (In Russ.)
- Ashyrbekova AN, Sherbekova AA. Development of strategic analysis in the building industry. The Herald of Kyrgyz State University of Construction, Transport and Architecture named after N. Isanov. 2018;59(1):121–125. (In Russ.)
- Basovskiy LE, Basovskaya EN. Kompleksnyy ehkonomicheskiy analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti [Comprehensive economic analysis of economic activity]. Moscow: NITS INFRA-M; 2019. 366 p. (In Russ.)
- Bekbusinova GK, Kayyrgaliev MG. Features of determining strategy and strategic planning in construction. COLLOQUIUM-JOURNAL. 2019;52(28–8):19–22. (In Russ.)
- Gumba KhM. Ehkonomika stroitel'stva [Economics of construction]. Moscow: Yurayt-Izdat; 2018. 449 p. (In Russ.)
- Zhuravlev DM. Economic systems and digital transformation in the kemerovo region: a strategic study of conditions and readiness assessment. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(1):42–56. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-42-56>
- Investitsii v Kyrgyzskoy Respublike 2015–2019 [Investments in the Kyrgyz Republic in 2015–2019]. Bishkek: Natsstatkom Kyrgyzskoy Respubliki; 2020. 224 p. (In Russ.)
- Kalpaeva ZA, Kocherbaeva AA. Investment and building complex: Concept development and features. Izvestiya VUZov Kyrgyzstana. 2015;(9):55–57. (In Russ.)
- Kamenetskiy MI. Stroitel'nyy kompleks: analiz i otsenka vozmozhnostey razvitiya [Construction

- complex: analysis and assessment of development opportunities]. *Construction Economy*. 2010;(4):56–59. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass Region as a medial subsystem of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Kyrgyzstan v tsifrah. 2020 [Kyrgyzstan in numbers, 2020]. Bishkek: Natsstatkom Kyrgyzskoy Respubliki; 2021. 370 p. (In Kyrgyz.)
- Ruzhanskaya LS, Yakimova EA, Zubakina DA. *Strategicheskiy menedzhment* [Strategic management]. Ekaterinburg: Izdatel'stvo Ural'skogo universiteta; 2019. 112 p. (In Russ.)
- Tompson AA, Striklend III ADzh. *Strategicheskiy menedzhment. Kontseptsii i situatsii* [Strategic management. Concepts and situations]. Moscow: Vil'yams; 2013. 924 p. (In Russ.)
- Shvab K. *The fourth industrial revolution*. Moscow: EHKSMO; 2018. 285 p. (In Russ.)
- CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHORS: Ainura A. Kocherbaeva, Dr.Sci. (Econ.), Professor, Kyrgyz Russian Slavic University named after First President of Russia B.N. Yeltsin, Bishkek, Kyrgyz Republic; ainura_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>
- Zarina A. Kalpaeva, Senior Lecturer of the Department of Economics and Management at the Enterprise, N. Isanov Kyrgyz State University of Construction, Transport Architecture, Bishkek, Kyrgyz Republic; z_kalpaeva@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4688-0026>