



А. Н. АШЫРБЕКОВА
КГУСТА ИМ. Н. ИСАНОВА
ASHYRBEKOVA.NURAI@MAIL.RU

A. N. ASHYRBEKOVA
KSUCTA N.A. N. ISANOV,
BISHKEK, KYRGYZ REPUBLIC

А. А. ШЕРБЕКОВА
КГУСТА ИМ. Н. ИСАНОВА
SHERBEKOVA51@MAIL.RU

A. A. SHERBEKOVA
KSUCTA N.A. N. ISANOV,
BISHKEK, KYRGYZ REPUBLIC

E.mail. ksucta@elcat.kg

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

DEVELOPMENT OF STRATEGIC ANALYSIS IN THE BUILDING INDUSTRY

Бул макалада мекемелердин шимердүүлүгүнүн эффективдүүлүгүн камсыз кылуудагы курулуш тармагынын стратегиялык анализинин өнүгүшү каралган.

Чечүүчү сөздөр: курулуш, стратегия, талдоо.

В данной статье рассмотрено развитие стратегического анализа в строительной отрасли и его роль в обеспечении эффективности деятельности организации.

Ключевые слова: строительство, стратегия, анализ.

This article considers the development of strategic analysis in the construction industry and its role in ensuring the effectiveness of the organization.

Keywords: building, strategy, analysis.

Значение стратегического анализа в управлении, позволяющего предприятию выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, возросло в последние десятилетия.

В начале XXI века для того, чтобы эффективно функционировать и получать позитивные результаты деятельности в долгосрочном периоде времени, предприятия должны были разрабатывать определенные стратегии развития, так как в современных условиях традиционные принципы и опыт управления хозяйствующими субъектами уже малоэффективны.

В настоящее время рынок строительной продукции в Кыргызстане характеризуется достаточно высоким уровнем неопределенности, что угрожает устойчивости конкурентных позиций строительных организаций.

За годы экономических реформ в республике произошли значительные преобразования. Формируются новые механизмы государственного регулирования инвестиционной деятельности в строительной отрасли, одним из которых является развитие и расширение ГЧП, оптимизация разрешительной системы в строительстве, гармонизация и актуализация технических норм в градостроительстве в связи с ведением норм строительства ЕАЭС.

Тем не менее, субъекты строительной отрасли сталкиваются с целым рядом законодательных ограничений по вопросам землепользования и административных



барьеров, таких как длительные сроки выдачи лицензионно-разрешительных документов, препятствующих привлечению инвестиций строительной отрасли.

По данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики по состоянию на 01.01.2016 года обеспеченность населения жильем составляет 12,7 кв. м на одного человека, что незначительно превышает минимальную жилую площадь в 12 кв. м, предусмотренную Жилищным кодексом Кыргызской Республики. Данный показатель вырос за счет введения (строительства) высококомфортных многометровых квартир, апартаментов и особняков, в которых значительно превышен минимальный показатель жилья на одного человека. Для сравнения обеспеченность жилой площадью на человека составляет в России – 22,0 кв. м., Казахстане - 18,0 кв. м.

Стоимость жилья в основном обусловлена высокими ценами на импортируемые строительные материалы, завышенной стоимостью земельных участков под строительство и слаборазвитыми сетями инженерно-технического обеспечения.

В настоящее время строительная деятельность в Кыргызской Республике осуществляется большим количеством подрядных строительных организаций, проектных организаций и технологического транспорта, выполняющих работы по проектированию, строительству, реконструкции, техническому перевооружению и капитальному ремонту зданий, сооружений и предприятий всех отраслей экономики. Строительная отрасль в Кыргызской Республике представлена более чем 5 тыс. строительными организациями, различного профиля и организационно-правовой формы. При этом контроль и координацию строительной отрасли осуществляют несколько различных государственных органов и муниципальные предприятия. Также отсутствует орган управления данными организациями в системе государственного управления с соответствующим статусом.

В связи с существующим положением дел в отрасли имеют место следующие проблемы: неконкурентоспособность некоторых строительных предприятий; невозможность осуществления целенаправленной, единой, технической политики; недостаточный уровень инновационной и научно-технической деятельности.

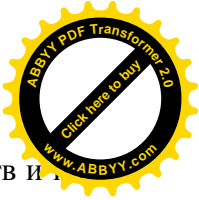
Решение вышеуказанных проблем требует реформирования существующей системы в строительной отрасли. В целях повышения конкурентоспособности отечественных строительных компаний независимо от форм собственности, повышения производительности труда необходимо через предоставления государственных преференций решить вопрос укрупнения действующих строительных компаний на добровольной основе.

Основополагающим фактором для освоения, удержания и завоевания позиций на рынке строительных услуг является правильное определение маркетинговой стратегии и разработка стратегического плана развития строительного предприятия. Процесс разработки стратегического плана должен включать в себя следующие этапы:

- определение особенностей стратегической ориентации строительной организации (стратегическое видение, миссия, цели);
- анализ внешней и внутренней среды;
- разработка комплекса стратегий с последующей детализацией каждой стратегии до уровня «цель – задачи – мероприятия»;
- оценка выбранных стратегий, детализация стратегий и входящих в них мероприятий до уровня планов действий подразделений и конкретных исполнителей, финансовое обоснование выбранных стратегий;
- контроль над реализацией стратегий и оценка их результативности и эффективности.

Неотъемлемой составной частью стратегического управления является стратегический анализ - способ исследования и превращения базы данных, полученных в результате анализа среды на стратегию предприятия.

Эффективное стратегическое управление без стратегического анализа невозможно. Объяснением такого категорического утверждения является тот факт, что стратегическое управление нуждается в знаниях о стратегической позиции предприятия на рынке и



особенностях реализации стратегии. Это связано с тем, что изменения обстоятельств и комбинации как внутри предприятия, так и вне его нуждаются в соответствующих коррекциях стратегии. Без стратегического анализа у предприятия нет обоснованного плана деятельности и единственной программы достижения желаемых результатов.

Стратегический анализ является начальным этапом разработки стратегии деятельности строительного предприятия, которая основывается на исследовании и оценке внутренней и внешней среды, в которой находится предприятие.

Таким образом, место и роль стратегического анализа в системе управления предприятием определяется его преимуществами, которые дают возможность:

- создать информационную базу для принятия стратегических решений на основе оценивания внутренней и внешней среды;
- уменьшить негативное влияние изменений внешней и внутренней среды на результаты деятельности предприятия;
- быстро реагировать на смену и вносить соответствующую коррективу в стратегию, которая реализуется на данном этапе деятельности хозяйствующего субъекта;
- определить необходимый уровень потенциала предприятия и действующих факторов внешней среды, которые в сочетании дают возможность достичь стратегической цели.

Все перечисленные позиции дают возможность предприятию в условиях рыночной экономики и нестабильной внешней среды повысить свои преимущества и возможности, а также усилить конкурентные позиции на рынке.

Разработка стратегии развития строительных предпринимательских структур приобретает важное значение в современных условиях. Это обусловлено необходимостью принятия инновационных управленческих решений, которые позволяют вывести деятельность предпринимательских структур строительной отрасли на качественно новый уровень функционирования.

Анализ внешней среды и внутренних возможностей предприятия целесообразно проводить с помощью методологии SWOT-анализа. Наиболее значимые сильные стороны предприятия должны стать основой стратегии и сводить к минимуму отрицательное воздействие слабых сторон. Сильными сторонами строительных предприятий могут быть хорошая репутация, мощная проектно-конструкторская база, наличие квалифицированных специалистов. К слабым сторонам можно отнести: отсутствие четких стратегических направлений деятельности, нехватку строительной техники, устаревшее оборудование, отставание по качеству товаров, высокую себестоимость выпускаемой продукции, наличие значительной дебиторской задолженности, высокий уровень налогов.

Основную угрозу для строительных предприятий составляет вероятность появления новых конкурентов, усиление конкурентного давления со стороны существующих производителей строительных услуг, нестабильность социально-экономической ситуации в стране.

К возможностям можно отнести выход на новые рынки, диверсификацию строительной продукции, привлечение иностранных инвесторов, получение госзаказов, льготное налогообложение, снижение цен на сырье, государственную поддержку. Результатом исследования внутренней и внешней среды предприятия является система возможных действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развития. Таким образом, для успешного функционирования в условиях конкуренции и получения позитивных результатов деятельности строительному хозяйствующему субъекту при разработке стратегии развития необходимо опираться на свои сильные стороны, нейтрализовать слабые, учитывая при этом раскрывающиеся возможности и угрозы внешней среды. Минимизация угроз и рациональное использование раскрывающихся возможностей перед предприятием должны быть реализованы с учетом ключевых факторов успеха для данной организационно-правовой структуры.

Сформулированная на основе результатов SWOT-анализа стратегия развития может быть использована для разработки стратегических проектов. В общем случае перед



строительным предприятием стоят следующие основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, сокращение, а также сочетание этих стратегий. Стратегии ограниченного роста придерживается большинство строительных организаций в развитых странах. К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Основная цель – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития предприятия на долгосрочную перспективу. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют такие факторы, как риск (фактор жизни фирмы), знание прошлых стратегий, реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководства при выборе стратегии, фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

Также строительное предприятие может вырабатывать стратегию с учетом специфических характеристик своего товара. С данной точки зрения различают такие рыночные стратегии, как стратегия низких издержек, стратегия дифференциации, стратегия специализации. Стратегия низких издержек принимается тогда, когда строительное предприятие обладает превосходством перед большинством ведущих конкурентов по уровню низких издержек строительства объектов, что позволяет ей реализовать объекты капитального строительства по пониженным ценам. Соответственно, предприятие предлагает всему отраслевому рынку объекты капитального строительства, не отличающиеся по своим характеристикам от аналогичных предложений конкурентов, за исключением одного фактора – более низкой цены. Известно, что сокращение срока строительства капитальных сооружений всего на несколько месяцев ведет к существенному снижению затрат (примерно на треть от стоимости самого объекта) и уменьшает срок окупаемости капитальных вложений.

Стратегии дифференциации целесообразно придерживаться, когда строительное предприятие обладает общеотраслевыми ключевыми факторами успеха и благодаря им занимает лидирующее положение среди других компаний. Предпочитая стратегию дифференциации, хозяйствующий субъект решает выделить предполагаемый на рынке тип объекта капитального строительства из совокупности других. При этом предприятие, как и при стратегии низких издержек, ориентируется на сбыт в масштабе всего отраслевого рынка. К числу факторов дифференциации могут относиться не только характеристики объекта, но и условия сбыта, при этом дифференциация может производиться по любому ключевому фактору успеха или по нескольким сразу, среди которых можно отметить уникальные технологии сооружения объекта. Вместе с этим и способы организации, планирования производственного процесса, значительную мощность предприятия, специфическую конструкцию продукции или изделия, сроки выполнения заказов, качество строительства. При оптимальном использовании стратегий дифференциации у хозяйствующих субъектов расходы ниже, чем при реализации стратегий лидерства по издержкам в связи с тем, что любое снижение цен означает немедленное уменьшение прибыли. При хорошо спланированном комплексе мероприятий и использовании стратегий дифференциации эффективность и результативность будут зависеть не от уровня затрат, а от способности донести до клиентов предложения комплекса услуг, от идеи и формы подачи обращения, и, таким образом, повышение конкурентоспособности будет достигнуто без существенных дополнительных издержек. Стратегия специализации принимается в случаях, когда строительная организационно-правовая структура не обладает преимуществом перед конкурентами ни в одном из ключевых факторов успеха или имеет преимущество в одном–двух ключевых факторах,



но существенно отстает от конкурентов по другим факторам. Успех стратегии специализации зависит от большого числа факторов, поэтому компания, проводящая такую стратегию, должна особенно тщательно прогнозировать возможность проникновения на рынок конкурирующих фирм, обладающих теми же факторами успеха, но предлагающих к сооружению более совершенные объекты. Следует отметить, что стратегия узкой специализации во многом рассчитана на сравнительно короткое время, так как отставание по другим факторам может перекрыть преимущества, которые компания получает по одному из них. Стратегия рыночной специализации характеризуется тем, что из возможных сегментов рынка компания выбирает только один, достаточно узкий, состоящий из потребителей со специфическими запросами.

Не существует единых универсальных рекомендаций для выбора вида стратегического анализа для предприятий строительной отрасли. Хозяйственная деятельность каждой строительной фирмы обладает уникальными характеристиками и особенностями, поэтому и процесс выработки стратегического плана развития для каждого хозяйствующего субъекта индивидуален и зависит от внутренней корпоративной философии, позиции предприятия на рынке, рыночного потенциала, поведения ближайших конкурентов, характеристик оказываемых строительных услуг и ряда других факторов.

Развитие строительства, как одного из ведущих отраслей индустриального комплекса страны, требует усиленного и научно-обоснованного информационно-аналитического обеспечения во всех стадиях инвестиционного цикла, адаптации к изменяющимся условиям функционирования, целевой ориентации, вместе с этим и реализации в рамках имеющихся возможностей и инициатив, поиска новых направлений стратегического роста, повышения конкурентоспособности, ориентации преимуществ стратегического развития на достижения желаемых результатов.

Тенденция развития стратегического анализа в строительной отрасли на сегодняшний день связаны с переходом от разнообразных частных показателей к наиболее обобщающим, характеризующим влияние результатов стратегии на динамику собственности в виде расчета стоимостных показателей стоимости организации как индикаторов стратегического успеха.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2010.
2. Гумба Х.М. Экономика строительства [Текст] / Х.М. Гумба, Ф.Н. Кузнецов, И.С. Степанов. – М.: Юрайт-Издат, 2010. – 610 с.
3. Особенности стратегического управления строительными предприятиями [Текст] / Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. – 2011. - № 5 (75).
4. Каменецкий М.И. Строительный комплекс: анализ и оценка возможностей развития [Текст] / М. И. Каменецкий // Экономика строительства. – 2010. – № 4. – С. 56–59.
5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации [Текст] / А.А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М.: Инфра-М, 2010. – 924 с.