

УДК 338.24.01

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/67/37>

JEL classification: L10; L70; R38

## ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ

©*Калмуратов Б. С.*, ORCID: 0000-0001-8968-1946, канд. экон. наук, Каракалпакский государственный университет им. Бердаха, г. Нукус, Узбекистан, [kalmuratovb@mail.ru](mailto:kalmuratovb@mail.ru)

©*Бектурдиев М. Б.*, ORCID: 0000-0001-8968-1984, канд. экон. наук, Каракалпакский государственный университет им. Бердаха, г. Нукус, Узбекистан, [bekturdiev@mail.ru](mailto:bekturdiev@mail.ru)

## THE FORMATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY IN COMPETITIVE ENVIRONMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRIES

©*Kalmuratov B.*, ORCID: 0000-0001-8968-1946, Ph.D., Karakalpak State University named after Berdakh, Nukus, Uzbekistan, [kalmuratovb@mail.ru](mailto:kalmuratovb@mail.ru)

©*Bekturdiev M.*, ORCID: 0000-0001-8968-1984, Ph.D., Karakalpak State University named after Berdakh, Nukus, Uzbekistan, [bekturdiev@mail.ru](mailto:bekturdiev@mail.ru)

*Аннотация.* В статье рассматривается формирование стратегий развития строительной отрасли. Изучается определение периода реализации стратегии строительной отрасли, зависимость веса в промышленности региона, стадий его жизненного цикла, предсказуемости развития экономики в целом и конъюнктуры тех сегментов товарного рынка, с которыми связана производственно-хозяйственная деятельность данной отрасли.

*Abstract.* The article discusses the formation of development strategies for the construction industries. We study the determination of the implementation of the strategy of the construction industry, the dependence of the weight in the industry of the region, stages of its life cycle, the prediction of the development of the eco-world as a whole and the conjuncture of those segments commodity market, with which it is connected with the industrial-economic activity of these industries.

*Ключевые слова:* строительные предприятия, строительная отрасль, строительный комплекс, стратегия строительного предприятия.

*Keywords:* construction enterprise, construction industry, construction complex, strategy of a construction enterprise.

Основой социально-экономического развития страны является формирование безопасной и комфортной среды жизнедеятельности человека. Строительная отрасль играет ключевую роль в создании материально-технической базы всех сфер экономики и удовлетворения потребностей населения в благоустроенном жилье, услугах социальной и инженерной инфраструктуры, а также культурном досуге. Государственная политика в сфере строительства направлена на повышение потенциала отрасли путем эффективного использования инноваций, инвестиций, трудовых и материальных ресурсов в целях обеспечения успешной реализации программ социально-экономического развития страны, регионов и отраслей (<https://lex.uz/ru/docs/5130488>).

Вместе с тем имеются следующие системные проблемы, негативно влияющие на развитие строительной отрасли:

– нормативные документы в области технического регулирования градостроительной деятельности значительно устарели и не учитывают современных методов проведения архитектурно-строительных работ, возможностей широкого применения энергоэффективных технологий и энергосберегающих материалов;

– отсутствие генеральных планов большинства населенных пунктов либо их несоблюдение при строительстве зданий и сооружений негативно сказываются на комплексной застройке территорий, размещении производственных и инфраструктурных объектов, развитии предпринимательства, деловой и инвестиционной активности;

– тенденции сложившегося рынка проектно-изыскательских работ зачастую не создают предпосылок для прогрессивного развития проектного дела, создания высокотехнологичных, современных и уникальных архитектурных проектов;

– несовершенство разрешительных процедур в области осуществления градостроительной деятельности и, как следствие, привлечение работников к строительно-монтажным работам на нелегальной основе (без надлежащего документального оформления), рост самовольных построек, отсутствие необходимой компетенции и квалификации работников строительных организаций негативно влияют на инвестиционную привлекательность строительной отрасли и приводят к нарушению требований безопасности при осуществлении строительно-монтажных работ и последующей эксплуатации построенных зданий и сооружений;

– низкий уровень внедрения современных информационно-коммуникационных технологий не позволяет обеспечить максимальную прозрачность и оперативность оказания государственных услуг участникам инвестиционных процессов и субъектам градостроительной деятельности;

– неразвитость прикладной строительной науки, слабый научный и материально-технический потенциал высших образовательных заведений не позволяют развивать систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

В современных условиях хозяйствования проблема выбора приоритетных направлений экономического развития хозяйствующих субъектов является одной из важнейших государственных задач, решение которой обусловлено прежде всего высокой степенью неопределенности долго срочных тенденций развития национальной экономики, ограниченностью финансовых, информационных и организационных возможностей. Многообразие форм собственности и хозяйствования строительных предприятий, усиление роли горизонтальных хозяйственных связей, возникновение рынков строительных товаров и услуг создает возможность выбора моделей стратегического развития [7].

Указанные выше проблемы препятствуют ускоренному инновационному развитию строительной отрасли. В связи с этим важное значение приобретает разработка стратегии модернизации, ускоренного и инновационного развития строительной отрасли.

Целью стратегии инновационного развития строительной отрасли является создание конкурентоспособной строительной отрасли, формирующей безопасную и комфортную среду жизни и деятельности, соответствующую высоким стандартам качества и эффективности, на основе системы современных согласованных финансово-экономических, технических, организационных и правовых механизмов, направленной на совершенствование программ социально-экономического развития, укрепления национальной безопасности и пространственного развития Республики Узбекистан [2].

Инновационная стратегия в строительстве выражена как совокупность систематических, хорошо подготовленных организационных условий, включая определения задач корпорации, обуславливающих принципиальную политику и планы по достижению этих целей. Встречаются стратегии четырех типов: ценового лидерства, дифференциации продукта, освоения и заполнения рыночной ниши, оборонительные стратегии [4].

Формирование стратегии развития строительного предприятия, ориентированной на долгосрочную перспективу, является надежной основой его выживания в сложных условиях конкурентной среды и должно исходить из конечных результатов производства с учетом потребностей рынка, сложившихся особенностей производственного процесса, стиля и методов управления, уровня организационной культуры [1].

В республике осуществляется широкомасштабная работа по дальнейшему углублению структурных преобразований в промышленности строительных материалов, направленных на обеспечение устойчивых темпов роста производства и экспорта конкурентоспособной продукции, а также модернизацию, техническое и технологическое обновление предприятий. Об этом Президент Ш. М. Мирзиёев в *своем* выступлении отметил «В настоящее время строительная отрасль стала одним из важных драйверов экономики. Это подтверждает и тот факт, что ее доля в валовом внутреннем продукте превысила 6 процентов. В целях дальнейшего развития отрасли необходимо гармонизировать нормы и правила в сфере строительства с международными стандартами, внедрять современные строительные технологии и материалы, кардинально реформировать систему подготовки кадров. Вместе с тем следует разработать конкретные критерии проведения тендеров и широко применять в этой системе информационные технологии» ([www.uza.uz](http://www.uza.uz)). Положительные изменения, происходящие в отрасли, в определенном смысле явились следствием реализации принятой Постановлением Президента Республики Узбекистан от 23 мая 2019 г №ПП-4335 «О дополнительных мерах по ускоренному развитию промышленности строительных материалов» (<https://lex.uz/ru/docs/4351740>) продолжалось переоснащение производственной базы и наращивание потенциала строительных предприятий, создавались новые и модернизировались старые мощности по выпуску эффективных конкурентоспособных строительных материалов с использованием современных технологий и оборудования.

Строительство остается одной из самых быстрорастущих отраслей отечественной промышленности. По данным Госкомстата Республики Узбекистан 2018 г строительные работы составил 14,3%, тогда как 2017 г соответствующий рост фиксировался на уровне всего 6,0%. В первом полугодии 2018 г. в эксплуатацию введено 11502,2 тыс м<sup>2</sup> жилья (107,7 тыс. квартир). Это на 13,8% больше, чем в 2017 г., когда темпы роста ввода жилья по отношению к соответствующему периоду 2016 г. увеличились всего на 15,3%. 2018 г среди субъектов Республики Узбекистан наибольшие объемы ввода в эксплуатацию квартир в указанный период наблюдались в Самаркандской (7,4 тыс квартир), Ферганской (7,2 тыс квартир) и Наманганских вилоятов (6,9 тыс квартир) [6].

Несмотря на внушительные общие темпы роста строительной отрасли, в региональном разрезе показатели ввода жилья, по данным Госкомстата Республики Узбекистан 2019 г существенно отличаются. Строительный комплекс Республики Каракалпакстан относится к числу ключевых отраслей экономики республики, обеспечивая ее устойчивость и социальную направленность, способствуя развитию производственного потенциала, решению важнейших социально-экономических задач, среди которых приоритетное место занимает жилищное строительство. Сегодня он объединяет 1 709 подрядных организаций, предприятий промышленности строительных материалов и конструкций, проектных, научно-

исследовательских, инжиниринговых и других структур различных форм собственности, связанных с функционированием строительного комплекса.

Объем работ, выполненных строительной отраслью Республики Каракалпакстан, в 2018 г. составил 2193,0 сумов, что в сопоставимых ценах на 28,3% больше, чем в 2017 г [6].

Анализ практики хозяйствования предприятий строительного комплекса Республики Каракалпакстан позволил выявить ряд проблем, без решения которых невозможно дальнейшее повышение эффективности строительного производства, в частности:

- сложность регулирования договорных отношений между строительными подразделениями комплекса;

- значительное повышение цен на все виды ресурсов и продукцию, вызванное инфляционными процессами;

- диктуемое рынком сокращение сроков строительства объектов;

- повышение конкуренции между подразделениями строительного комплекса за получение заказов;

- необходимость формирования и развития рыночной инфраструктуры строительства.

Проблемы, стоящие перед строительными предприятиями Республики Каракалпакстан на современном этапе, толкают их к диверсификации их деятельности — к расширению сложившихся сфер деятельности. Причем, диверсификация наблюдается по нескольким направлениям:

- расширение и изменение ранее сложившейся специализации строительных предприятий (наряду со стандартными строительно-монтажными работами строительные предприятия выполняют транспортные и ремонтные работы для сторонних организаций и населения, строительство дорог и др.);

- повышение мобильности строительных организаций и организация работы вне зоны постоянного размещения; выполнение строительными организациями ряда новых, в том числе инжиниринговых функций.

С данной точки зрения научно обоснованное определение базовых стратегий развития, сформированных на основе системного подхода к управлению, который обеспечивает строительному предприятию сбалансированность и общее направление развития, адекватные требованиям конкурентной среды, можно считать основным условием дальнейшего повышения эффективности строительного производства. Методологически это сводится к установлению концептуальных положений, методически — к разработке последовательности формирования стратегий, а практически связано с обоснованием управленческих решений, в основу которых должно быть положено соизмерение выдвигаемых целей и принципов проводимых преобразований с особенностями строительного производства, а также условиями и ограничениями функционирования предприятий строительной отрасли. Выбор стратегии, соответствующей особенностям функционирования строительного предприятия, тенденциям развития рынка строительной продукции и имеющей целью укрепление позиций на нем, предусматривает оценку преимуществ стратегий; анализ соответствия рыночных условий, необходимых для реализации стратегии, реальной ситуации на рынке; установление соответствия стратегических нормативов особенностям организации строительного производства и управления предприятием и т.д.

Стратегия развития строительного производства, как стратегия коренных преобразований в экономике, представляет собой поворот к интенсификации производства, ориентацию каждого строительного предприятия на полное и первоочередное использование качественных факторов экономического роста. Обращение к качественной стороне

хозяйственной деятельности обуславливает повышение значимости формирования стратегического поведения строительного предприятия, необходимость осуществления инновационных преобразований, как в области материально-технической базы строительного производства, так и во всех звеньях управления. С этой точки зрения нами рассматриваются три подхода к формированию стратегии развития строительного предприятия: предпринимательский, адаптивный, плановый. Они подразумевают различные способы и процедуры формирования управленческих решений, разное поведение и ориентацию принимающих решение лиц [4].

Предпринимательский подход предполагает активный поиск новых возможностей, креативность, динамичность принимаемых решений, гибкое планирование, централизацию полномочий по принятию решений.

В основе адаптивного подхода — скорее стремление приспособиться к изменениям окружающей среды, чем активный поиск новых возможностей. Решения принимаются последовательно, по мере возникновения проблем. Для адаптивного подхода характерна фрагментарность, поскольку требования среды меняются с течением времени. При этом обычно цели строительного предприятия четко не определены, полномочия и процедуры формирования решений распределены между членами коллектива.

Плановый подход сочетает в себе особенности предпринимательского и адаптивного подходов. Рекомендуется в качестве начального этапа его применения избрать анализ организационной среды, производственного потенциала, эффективности функционирования строительного предприятия, по результатам которого формируются новые иерархии и организационная структура, направления развития, структура полномочий и ответственности. Отдавая предпочтение плановому подходу при формировании стратегии строительного предприятия, мы предлагаем следующую последовательность действий и процедур (Рисунок).



Рисунок. Последовательность действий и процедур при формировании стратегии строительного предприятия

Определение периода реализации стратегии строительной отраслей зависит от веса в промышленности региона, стадий его жизненного цикла, предсказуемости развития экономики в целом и конъюнктуры тех сегментов товарного рынка, с которыми связана производственно-хозяйственная деятельности данной отраслей.

Исследование факторов организационно-экономической среды и конъюнктуры товарного рынка направлено на изучение экономико-правовых условий хозяйственной деятельности строительной отраслей и возможного их изменения. Главной целью формирования стратегических целей хозяйственной деятельности строительной отраслей является повышение благосостояния собственников отраслей и максимизация его рыночной стоимости[10]. Система стратегических целей должна обеспечивать формирование достаточного объема собственных ресурсов и высокорентабельное использование собственного капитала, а также приемлемый уровень предпринимательских рисков в процессе осуществления хозяйственной деятельности отраслей. Систему стратегических целей следует формулировать четко и кратко, отражая каждую из целей в конкретных показателях - целевых стратегических нормативах, в качестве которых могут выступать:

- коэффициент рентабельности собственного капитала;
- предельный уровень предпринимательского риска;
- минимальный уровень денежных средств, обеспечивающих текущую платежеспособность строительной отраслей.

Конкретизация целевых показателей общей стратегии строительной отраслей по периодам ее реализации производится с целью согласования общей стратегии с прогнозируемыми изменениями конъюнктуры товарного рынка, в процессе которой обеспечивается динамичность представления системы целевых стратегических нормативов, а также их внешняя и внутренняя синхронизация во времени. Разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации стратегий строительной отраслей предусматривает формирование политики реализации стратегий; создание «центров ответственности», определение прав, обязанностей и меры ответственности их руководителей; разработку системы стимулирования работников за их вклад в повышение эффективности хозяйственной деятельности строительной отраслей.

Оценка эффективности общей стратегии строительной отраслей проводится по следующим критериям:

- последовательность осуществления стратегий;
- согласованность стратегий с требованиями организационно-экономической среды;
- осуществимость стратегий;
- приемлемость уровня рисков;
- преимущества по сравнению с конкурентами.

Обязательным является наличие трех основных элементов: мотивации, информации и критериев оценки принятия решений. Наряду со стратегическими изменениями важной задачей является формирование и мобилизация потенциала строительного предприятия для осуществления выбранной стратегии. С этой точки зрения существует два очень важных момента — распределение ресурсов предприятия по отдельным составляющим стратегии, а также во времени. Для этого руководство строительного предприятия должно установить стратегические ориентиры (критерии) использования денежных средств, которые фиксируют то, на какие цели могут осуществляться затраты. На стадии выполнения стратегии должна быть проанализирована потребность в денежных средствах для решения отдельных задач и выполнения функций, определены приоритеты в распределении денежных средств.

Приоритеты устанавливаются таким образом, чтобы финансирование в наибольшей мере способствовало осуществлению стратегии. Процесс мобилизации ресурсов на стадии выполнения стратегии предполагает наряду с эффективным их распределением также оценку и удержание источников поступления капитала. Основным инструментом, используемым для распределения ресурсов, является составление и исполнение бюджета, который может касаться не только денежных, но и капитальных средств, запасов, продаж и т.д. [5].

Формирование стратегии развития строительного предприятия - процесс достаточно сложный и длительный. Его целью является выбор стратегической альтернативы, которая повысит эффективность деятельности предприятия в долгосрочной перспективе. Как показывают исследования, на стратегический выбор, осуществляемый руководителями строительного предприятия, влияют разнообразные факторы:

- склонность высшего руководства к риску;
- опыт применения стратегий в прошлом;
- отношения между собственниками строительного предприятия.

В процессе реализации стратегий на каждом уровне управления решаются свои задачи и осуществляются закрепленные за тем или иным уровнем функции. Мы рассмотрим только верхний уровень руководства, являющийся субъектом стратегического управления. Его деятельность в процессе реализации стратегий включает в себя следующие этапы.

*Первый этап* предполагает углубленное изучение состояния организационно-экономической среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи: окончательно определяются стратегические цели, выясняется степень их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды.

На *втором этапе* высшее руководство строительного предприятия должно принять решения относительно эффективного использования имеющихся у него ресурсов. На этом этапе проводится оценка и распределение ресурсов, а также создаются условия для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями.

На *третьем этапе* высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям, и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в существующую организационную структуру строительного предприятия.

Четвертый этап состоит в пересмотре плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требует изменившаяся организационно экономическая среда [5].

Стратегии строительного предприятия во многом обусловлены влиянием внешней и внутренней среды на характер принимаемых решений, однако и сами стратегические решения влияют на процессы, протекающие во внутренней и внешней средах. Когда условия среды сложны и неопределенны, возникает риск отклонения от стратегических целей, и в этом случае необходимы методы управления, направленные на смягчение негативного воздействия факторов внешней среды. Причем организационные формы и методы управления на каждом этапе развития должны быть адекватны постоянно меняющимся условиям строительного производства, они также должны быть гибкими и динамичными, опираться на научные методы анализа и формирования организационных систем, обоснования и принятия управленческих решений [7].

На наш взгляд, применяя тактику активного стратегического партнерства, строительное предприятие может выбрать путь создания более прочных связей с покупателями

(заказчиками) за счет вовлечения их непосредственно в разработку и реализацию инвестиционных проектов, программ совершенствования, модернизации и развития строительного производства [8]. В тесном сотрудничестве с покупателями (заказчиками) на основе формулирования общих целей строительное предприятие имеет возможность получать более полную информацию о направлениях развития рынка, предвидеть будущие потребности в продукции, максимизировать вероятность успеха и минимизировать время, необходимое для разработки и представления на рынок строительной продукции, формировать отношения доверия и взаимного уважения между группами руководителей.

#### *Выводы*

Формирование стратегии развития представляет собой совокупность частных взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов, объединенных единой глобальной целью — обеспечить и поддерживать высокий уровень конкурентного преимущества строительного предприятия. Сформированная стратегия развития должна быть направлена на обеспечение конкурентного преимущества строительного предприятия. Как и всякая система, стратегия подвержена влиянию определенных закономерностей, ей должны быть имманентно присущи такие характеристики, как целостность, интегративность, коммуникативность и др. Это означает, что наибольший эффект достигается в том случае, если все составляющие стратегии развития реализуются в условиях координации из единого центра; решения, принимаемые в рамках каждой из составляющих, увязаны по времени и ресурсам и не противоречат друг другу. При заданном уровне стратегических ресурсов строительное предприятие обладает потенциальными возможностями достижения глобальной и локальных целей динамичного развития в конкурентной среде.

#### *Список литературы:*

1. Андреева И. В., Бетина О. Б. Организационная культура. СПб., 2010. 294 с.
2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект пресс, 2002.
3. Калмуратов Б. Государственное регулирование и управление инновационной деятельности в строительной индустрии // Теория и практика современной науки. 2020. №2(56). С. 99-104.
4. Kalmuratov B. S. The current state of innovative development of the construction industry of the republic of Uzbekistan // ISJ Theoretical & Applied Science. 2020. V. 2. №82. P. 455-463. <https://dx.doi.org/10.15863/TAS.2020.02.82.74>
5. Маврина И. Н. Стратегический менеджмент. Екатеринбург: УрФУ. 2014. 134 с.
6. Меламедов А. Нацпроект для богатых регионов // Новое дело. 2007. №3. С. 6.
7. Строительство в Узбекистане 2015-2018 // Статистический сборник. Ташкент. 2019. 192 с.
8. Эсетова А. Обоснование стратегии развития строительного предприятия в конкурентной среде // Экономические стратегии. 2008. №3. С. 118-123.

#### *References:*

1. Andreeva, I. V., & Betina, O. B. (2010). Organizatsionnaya kul'tura. St. Petersburg. (in Russian).
2. Zub, A. T. (2002). Strategicheskii menedzhment. In *Teoriya i praktika*, Moscow. (in Russian).
3. Kalmuratov, B. (2020). Gosudarstvennoe regulirovanie i upravlenie innovatsionnoi



deyatelnosti v stroitel'noi industrii. *Teoriya i praktika sovremennoi nauki*, 2(56). 99-104.

4. Kalmuratov, B. S. (2020). The current state of innovative development of the construction industry of the republic of Uzbekistan. *ISJ Theoretical & Applied Science*, 2(82), 455-463. <https://dx.doi.org/10.15863/TAS.2020.02.82.74>

5. Mavrina, I. N. (2014). *Strategicheskii menedzhment*. Ekaterinburg. (in Russian).

6. Melamedov, A. (2007). *Natsproekt dlya bogatykh regionov. Novoe delo*, (3). 6. (in Russian).

7. *Stroitel'stvo v Uzbekistane 2015-2018 2019. Statisticheskii sbornik*. Tashkent.

8. Esetova, A. (2008). *Obosnovanie strategii razvitiya stroitel'nogo predpriyatiya v konkurentnoi srede. Ekonomicheskie strategii*, (3). 118-123. (in Russian).

*Работа поступила  
в редакцию 07.05.2021 г.*

*Принята к публикации  
12.05.2021 г.*

---

*Ссылка для цитирования:*

Калмуратов Б. С., Бектурдиев М. Б. Формирование инновационной стратегии развития в конкурентной среде строительной индустрии // *Бюллетень науки и практики*. 2021. Т. 7. №6. С. 336-344. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/67/37>

*Cite as (APA):*

Kalmuratov, B., & Bekturdiev, M. (2021). The Formation of Innovative Development Strategy in Competitive Environment of the Construction Industries. *Bulletin of Science and Practice*, 7(6), 336-344. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/67/37>