

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2023. № 4 (36)'. С. 128–138.

Vestnik MIRBIS. 2023; 4 (36)': 128–138.

Научная статья

УДК 338.45

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.15

### Стратегия внешней экспансии строительной компании в условиях санкций

**Сергей Геннадьевич Мацаков** — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт)— Институт МИРБИС, Москва, Россия. [matsakov.s@gmail.com](mailto:matsakov.s@gmail.com)

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена тем, что существует несколько причин, по которым строительные компании расширяют свой бизнес на международные рынки. Но сложная международная среда подвержена влиянию множества факторов и создает риски, о которых компании, работающие в основном на внутренних рынках, недостаточно осведомлены. Актуальность данного исследования заключается в том, что строительным компаниям важно придерживаться дисциплинированной и хорошо обоснованной стратегии при принятии решения о выходе на международные рынки. При принятии этого решения необходимо учитывать сильные стороны компании для ведения бизнеса на международных рынках, угрозы и возможности, связанные с работой за рубежом, а также затраты и выгоды от проведения строительных проектов в конкретных странах. Взаимодействия между сложными факторами могут быть структурированы в модели, которая может помочь человеку принять рациональное решение.

**Ключевые слова:** факторы, принятие решений, стратегия, бизнес, строительная компания, экспансия, санкции.

**Благодарности.** Автор благодарит научного руководителя — кандидата экономических наук, доцента Сергея Николаевича Суетина (Институт МИРБИС, Москва, Россия) за консультационную поддержку при написании статьи.

**Для цитирования:** Мацаков С. Г. Стратегия внешней экспансии строительной компании в условиях санкций. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.15 // Вестник МИРБИС. 2023; 4: 128–138.

JEL: M11, M21

Original article

### Strategy for external expansion of a construction company under sanctions

**Sergey G. Matsakov** — Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia. [matsakov.s@gmail.com](mailto:matsakov.s@gmail.com)

**Abstract.** The relevance of the study is due to the fact that there are several reasons why construction companies are expanding their business to international markets. But the complex international environment is influenced by many factors and creates risks that companies operating mainly in domestic markets are not sufficiently aware of. The relevance of this study lies in the fact that it is important for construction companies to adhere to a disciplined and well-founded strategy when deciding to enter international markets. When making this decision, it is necessary to take into account the strengths of the company for doing business in international markets, the threats and opportunities associated with working abroad, as well as the costs and benefits of carrying out construction projects in specific countries. Interactions between complex factors can be structured in a model that can help a person make a rational decision.

**Key words:** factors, decision-making, strategy, business, construction company, expansion, sanctions.

**Acknowledgments.** The author would like to thank his supervisor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Sergey N. Suetin (Institute MIRBIS, Moscow, Russia), for consulting support while writing the article.

**For citation:** Matsakov S. G. Strategy for external expansion of a construction company under sanctions. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.15. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 4: 128–138 (in Russ.).

JEL: M11, M21

#### Введение

Тому, что постепенно ослабевает внешняя экс-

пансия современных строительных организаций, что часто происходит в современных условиях, есть несколько внешних причин. Они носят экономический, финансовый и политический харак-

тер. Именно они сдерживают те амбиции, которые имеют строительные компании страны и, которые характеризуются, как экспансионистские.

Расширение строительных компаний в свое время было достаточно серьезно ограничено присущими для строительной сферы тенденциями. В основном они были связаны с тем, как распределялись по всей стране строительные ресурсы. Эти тенденции, характерные для международного рынка, необходимо определенным образом сбалансировать. Требуется также сформировать у персонала строительных компаний и у их руководителей все тот же настрой, направленный на экспансию. У строительных компаний присутствуют также проблемы, связанные с внутренним инвестированием. Решить их можно только в том случае, если занять на международном рынке высокие конкурентные места. Необходимые для развития строительных компаний объемы выполняемых работ, а также требуемое количество услуг, необходимых для региональной экономики, можно распределить не только внутри самого государства, но и за его границами. Для этой цели требуется повысить квалификацию у сотрудников, иметь намерения стать конкурентными на международном рынке. Причина подобного намерения основана на том, что на рынке сегодня доступны инновационные комплектующие, всевозможные сборные инструменты, материалы, оборудование и самые современные технологии. Кроме того, в других странах и в России, в том числе, используются в управлении проектами принятые на международном уровне стандарты. Именно по этой причине сегодня необходимо сочетать существующую и увеличивающуюся на местных рынках инвестиционную привлекательность. Все тенденции направлены на то, чтобы расширять свою деятельность на более привлекательных зарубежных рынках.

Стоит отметить, что сейчас есть 10 ведущих стран, которые привлекают многих в качестве прямого инвестиционного вложения. Речь идет о тех государствах, которые на зарубежных строительных рынках работают достаточно активно. В частности, это Соединенные Штаты, Китай, Канада, Германия, Великобритания, Япония, Австралия, Франция, Индия и Сингапур [Боркова 2020].

В этих странах практически все строительные компании осуществляют свою деятельность не только в своих государствах, но и за рубежом.

В этом же направлении необходимо двигаться и компаниям из России. Для этого в два важных аспекта необходимо внести определенные изменения. Внутри компании требуется изменять операционные модели. Причем это касается не только работы в своей стране, но и за рубежом. В обязательном порядке необходимо принимать во внимание присутствующую на мировых рынках инвестиционную среду и конкурентную специфику. Говоря о внутренних изменениях, требуется сделать все возможное для того, чтобы управленческие ценности и операционная стратегия были полностью перестроены. Существующие внутри компании ценностные подходы и правила организационного поведения также важно изменить. Компания должна двигаться по направлению экономического, организационного и творческого расширения. Требуется несколько изменить ценности внутри самой строительной компании и подходы к ним. Также необходимо изменить менталитет профессионалов и персонала, то есть всей рабочей группы, присутствующей в компании.

#### **Материалы и методы**

Внимательно изучая присущие строительным предприятиям теоретические управленческие аспекты и их развитие, стало понятно, что национальная экосистема требует доработки. Также необходимо развивать перспективы индустриализации и саму отрасль, в целом. В работе используются методы статистического, экономического, функционального анализа, основы принятия решения в сфере менеджмента, методы оптимизации, теория систем и непосредственно сама теория, касающаяся менеджмента. Для того чтобы проанализировать работу предприятий, использовался один главный инструмент, который заключается в том, чтобы решить триаду самых важных задач. Только с помощью этого можно будет проанализировать основные перспективы развития, существующего на сегодня, строительного комплекса.

#### **Результаты**

Есть достаточно большое количество примеров, которые показывают, что решать проблемы национального и промышленного характера можно достаточно успешно при помощи подхода, связанного с расширением. В качестве примера можно привести строительство мостов, железных дорог, атомных электростанций в других

странах. Освоение космоса, а также выход современных учебных заведений на международные рынки образования, также сюда относятся. Подобную работу должны начать также и строительные компании, причем, чем быстрее, тем лучше.

В строительной сфере ответственные лица перед тем, как расширить свой бизнес, должны грамотно оценить все положительные и негативные факторы. Причина в том, что даже одной ошибки бывает вполне достаточно для того, чтобы бизнес разорился. В частности, в практике есть такие ситуации, когда люди с целью расширения брались за определенные проекты, но не смогли их завершить и в результате их штрафовали на достаточно крупные суммы. Эти факторы пагубно влияли на весь бизнес в целом. Кроме того, требуется принимать во внимание достаточно большое количество моментов юридического характера.

Для того чтобы изменить менталитет у персонала строительных компаний, нужно придерживаться одной важной стратегии. Она заключается в том, чтобы сочетать одновременно операционную деятельность, преданность профессии на всех управленческих уровнях, проявление строгой производственной дисциплины, творческого мышления, определенного раскрепощения и нетрадиционных творческих подходов. Реализовать эти изменения можно только на основе референтных первичных и вторичных групп. К первичным относятся семья, друзья и трудовой коллектив. Ко вторичным относятся религиозные организации, всевозможные профсоюзы, сообщества, ассоциации. Все они в той или иной мере влияют на то, как строительные компании осуществляют свою деятельность [Ершов 2017].

Такой специалист, как Хабермас [там же], в своей работе утверждал, что очень важно систематизировать анонимные отношения, деловой мир и существующие у человека социальные отношения, то есть общение с друзьями, родственниками и членами семьи. Все это необходимо осуществлять в институтах, в обществе и на рынке. Благодаря этому внутри каждой компании будут созданы внутренние взаимосвязи, заинтересованные взгляды, а также максимально эффективные модели взаимодействия.

Все участники строительной сферы, все работающие в подобных компаниях, оказывают друг на друга определенное влияние. Стоит отметить, что оказывается оно, как непреднамеренно, так и

намеренно. В результате все это влияет на менталитет каждой единицы персонала, то есть человека, который является кому-то коллегой и также обязательно выступает членом семьи для своих близких. На сотрудника на его личность, на то, как он работает, обучается в строительной компании, оказывают влияние работающие на разных уровнях сотрудники, разные заинтересованные стороны и руководители. Подобное влияние осуществляется в рамках тех отношений, которые сотрудник поддерживает в рамках своей трудовой деятельности. Соответственно, складываются определенные деловые отношения. Система деловых отношений в обязательном порядке должна быть максимально прозрачной. Внедрять ее необходимо в соответствии с тем, какие в строительной организации присутствуют общепринятые ценности. Также важно обратить внимание на то, что отношение каждого человека с коллегами с друзьями и с близкими, то есть все его социальные связи влияют на поведение и на личные ценности тремя разными способами. Один из них оппортунистический, второй негативный, третий позитивный.

Во внутренней и во внешней среде есть свои собственные ценности. Их соответствие вполне может быть охарактеризовано компанией и той деятельностью, которую она осуществляет, а также получаемыми результатами. Если персонал принимает ценности своей компании, у него формируются новые подходы к решению текущих проблем, появляются новые миссии организации. На основании этого можно будет осуществлять переход к процедурам более эффективного управления, к результативным стратегиям, отталкиваясь от организационной идеологии. Стоит отметить, что сама организационная теория базируется на позитивном мышлении людей, на их мотивации, на гипотезе, которая отражает правильные складывающиеся между людьми взаимоотношения. Строительная компания, которая осуществляет реальную деятельность, как правило, формирует определенные ценности, мотивационные, многовекторные установки и взаимосвязи. Все они могут быть направлены в одну сторону или разводиться по нескольким важным направлениям одновременно.

Сотрудники, рабочие отдела менеджмента, руководители, заинтересованные стороны и собственники компании, в обязательном порядке

должны установить определенные форматы, на основании которых будет производиться взаимодействие. Также они должны установить схемы решения разных проблем и сделать все возможное для того, чтобы у каждого сотрудника была мотивация, направленная на то, чтобы компания, в которой он работал, стабильно развивалась. Некоторые компании не могут адаптироваться к присутствующим в конкурентной среде изменениям. Для этого есть несколько причин. Например, это могут быть основанные на допущениях и на ценностях устаревшие подходы. В некоторых компаниях они являются основой для выстраивания деятельности. Также могут быть устаревшими управленческие подходы. Они могут не соответствовать внешним вызовам, общепринятым современным стратегиям. Среди дополнительных мешающих факторов можно отметить, что отсутствуют соответствующие навыки у персонала. Сотрудники не способны решать возникающие проблемы, нет объединяющих персонал целей высокого порядка. А, если есть определенные ценности, то они не подходят для той стратегии развития, которой придерживается организация [Шкарупета 2020].

Все это позволяет сделать вывод относительно того, что требуется отойти от устаревших подходов. Необходимо отказаться от технократических подходов и выбрать управленческие. Об этом свидетельствует достаточно большой накопленный во времена Советского Союза опыт. Если изучить его, становится понятно, что без духовной культуры, без определенной виртуальной невидимой дельты, материальные ресурсы не позволяют строительной компании стать на международном рынке конкурентной. Одновременно с этими ресурсами, необходимо также учитывать исторические записи компании, присутствующие у нее активы, используемое оборудование, машины и разные технологии. Также важно обратить внимание, что руководство довольно часто игнорирует навыки, знания, смыслы, социальные нормы, а также разные ценности, которые включаются в любую духовную культуру. Что касается национальной экономики, то здесь наблюдается определенная тенденция к тому, чтобы для экономических и социальных систем воссоздать особые тенденции.

Если рассматривать экспансию, ее внешний вектор, то необходимо принимать во внимание

несколько важных моментов. Требуется понимать, что в ближайшие годы на деятельность всех строительных компаний окажут влияние сложившиеся кризисные условия. За счет этого строительная активность может уменьшиться, снизится объем капитальных вложений, увеличится количество объектов, которые относятся к категории незавершенного строительства [Курятников 2015], а некоторые компании могут вообще обанкротиться [Линдер 2014]. Чтобы преодолеть эту тенденцию, необходимо повысить уровень усилий предприятий и корпораций в области зарубежной экспансии [Механизмы принятия решений... 2020].

У расширения есть определенное стратегическое направление. Одним из них является сделать все возможное для того, чтобы развить национальный и региональный механизмы, с помощью которых можно поддерживать экспорт строительных услуг. Если изучить международный опыт, становится понятно, что некоммерческие ассоциации и частные компании достигли существенного успеха. В основном это такие организации, которые расширяют экспорт строительных услуг, финансируют это направление, налаживают контакты с зарубежными партнерами. Подобного результата можно добиться в том случае, если будет создана особая система инструментов, направленных на финансирование программ и фондов, которые в состоянии обеспечить административную и финансовую поддержку всем компаниям России. Речь идет в основном о тех организациях, которые за рубежом выступают, как генеральные подрядчики, и участвуют в строительных, проводимых на международном уровне проектах. Все поддерживающие механизмы в обязательном порядке должны создаваться с участием специализированных компаний. Также требуется задействовать фонды, которые создаются на базе частного или государственного партнерства и на государственные бюджетные средства [Беляева 2017].

Должны предприниматься определенные действия специализированными компаниями. От них требуется создать для строительных компаний, которые выходят на зарубежный рынок, максимально благоприятные условия. Кроме того, они должны на международном строительном рынке обеспечить все возможности для соответствия установленным требованиям. Эти требования в основном касаются рынка генеральных подряд-

дов. Вот самые основные из них:

- использование новых строительных технологий;
- способность брать на себя ответственность за риски, связанные с проектами;
- финансовая стабильность;
- доступ к международному финансированию;
- высокая квалификация рабочей силы;
- внутренние проектные силы, направленные на достижение инвестиционной, хронологической, технической, технологической и финансовой оптимизации;
- наличие современного инновационного оборудования;
- международный маркетинг;
- принятие на работу опытных сотрудников.

Для тех компаний, которые работают в России и занимаются строительством, также можно добавить создание совместных предприятий, которые будут принимать участие в международных тендерах. Говоря иными словами, требуется объединяться, как российским, так и зарубежным строительным организациям [Государственное регулирование деятельности... 2002, 32].

Если партнеры с другой страны в процессе проверки показывают, что соответствуют всем необходимым требованиям, совместные предприятия также имеют право принять участие в тендере. В случае, если проект закончится успешно, финансовые результаты и полученный опыт будут учтены также и для российской строительной организации. В будущем эта компания уже сможет самостоятельно принимать участие в тендерах, проводимых на международном уровне, так как в распоряжении будут необходимые финансовые средства и опыт. Также важно проследить за тем, чтобы достаточно стандартизованными были требования к участию в тендерах, чтобы процедура проведения торгов соответствовала установленному порядку. Это необходимо для того, чтобы строительные региональные компании, работая в совместных предприятиях, получили определенный опыт работы и уже могли участвовать в международных тендерах полностью самостоятельно.

### **Обсуждения**

Современным строительным компаниям решать проблемы, связанные с внешней экспансией, полностью самостоятельно нельзя. Причина в том,

что государство должно поддерживать средние и малые предприятия в условиях кризиса. Это касается всех отраслей и строительства, в том числе. При этом важно понимать, что происходящий в экономике кризис, как правило, длится какое-то определенное время. Соответственно, нельзя предпринимать такие мероприятия, которые могут в будущем создать что-то вроде экономики-зомби. Под такой экономикой подразумевается то, что от существующей государственной поддержки выживают несколько «мертвых» компаний. Финансовая поддержка государства должна продолжать действовать и после того, как кризис закончится, чтобы поддерживать, тем самым, механизмы, которые функционировали за счет государства во время кризиса [Линдер 2014].

Требуется следить за тем, чтобы у каждой строительной компании были свои собственные ресурсы. За счет их внутренней мобилизации строительство будет развиваться. Это должно происходить, вне зависимости от государственного участия, а для этого необходимо использовать особый экосистемный подход. Важно также понимать, что каждая экономическая отрасль, на сегодняшний день, имеет достаточно специфичную сложную административную структуру. Строительство — это особая система, которая, кроме всего прочего, является также медлительной и достаточно консервативной [Линдер 2016], может рассматриваться в качестве экосистемы. Стоит отметить, что данный термин был введен в научный оборот в 1935 году [Ершов 2017].

Экосистема, так же, как менеджмент, бизнес и экономика, представляет собой взаимодействие окружающей среды и нескольких структурных элементов. Это взаимодействие должно осуществляться на системном уровне. При этом должны соблюдаться принципы самоорганизации и саморазвития. Взаимодействие должно проводиться без определенного размера, с природой, с живыми организмами. Требуется организовать индуктивное поведение или вмешательство из отдельных полей. Только так можно синхронизировать происходящие в каждом компоненте процессы [Механизмы принятия решений... 2020].

Можно предложить определенное определение экосистемы. В частности, если эта система касается строительных организаций, то экосистема в данном случае представляет собой объединенные в одну структуру элементы, которые

действуют в направлении на то, чтобы достигать в результате использования более совершенных процессов, определенной синергии. Также они должны взаимодействовать внутри организации. Достаточно эффективным будет принимать во внимание предрасположенности генетического и эндогенного характера, присутствующие в окружающей среде факторы [Государственное регулирование деятельности... 2002].

Строительная отрасль, как уже отмечалось, характеризуется, как достаточно сложная система. В первую очередь, эта сложность основана на перешедших по наследству предпосылках, за счет которых осуществляется традиционная строительная деятельность, создаются строительные объекты, производится проектирование, соблюдаются определенные технические характеристики. Все это, как правило, определяется еще в тот момент, когда выбирается строительная площадка, к которой обычно предъявляется довольно большое количество всевозможных требований. Если в качестве системы представлять любую строительную компанию, то вполне можно распознать существующие в ее функционировании особенности. Их необходимо сочетать с выполняемыми этапами строительной деятель-

ности и рассматривать исключительно в аспекте технических работ [Агафонова 2022].

Создавая, предназначенные для строительной отрасли материалы и все необходимые комплектующие, в процессе принимает участие несколько представителей управленческого взаимодействия. Речь идет о строительных подразделениях, об организациях, которые составляют проекты, а также это девелоперы, заказчики и инвесторы. Данный процесс требует обязательного планирования, тщательного регулирования и прогнозирования на ближайшую и далекую перспективу. Для того чтобы по планированию выбрать конкретный, максимально подходящий подход, требуется использовать специальную программу или производственные работы. В планы разработки можно вносить любые корректировки. Данный процесс осуществляется на базе информации относительно уже выполненных на производстве работ, которые характеризуются, как высокоуровневые. При разработке годовых и оперативных планов, как правило, принимаются во внимание производственные мощности, объем предстоящих работ, а также логистические, информационные, материальные, финансовые и трудовые ресурсы [Вавулина 2018].



**Рис.** Алгоритм оценки инновационного потенциала строительной организации  
 Источник: рисунок автора по данным [Грахов 2022]

Стоит отметить, что в строительном комплексе большое значение имеет многоуровневый анализ. Причина этой важности основана на том, что требуется всеми возможными способами сни-

жать экономические риски и делать это по определенной стратегии. Желательно проанализировать еще на этапе разработки плана возможность повысить эффективность всех мероприятий, затраты, источники финансирования и сроки строительства [Ершов 2017]. Также требуется активировать инновационную деятельность компании. Благодаря этому будет предоставлена возможность достигнуть на строительных предприятиях высокого уровня производственной деятельности [Уварова 2017].

Это, в свою очередь, поможет реализовать такое важное для строительной компании направление, как цифровая трансформация. За счет этого становится понятно, что неоспоримым и важным является такой процесс, как оценка инновационных компонентов. На основании сказанного выше становится ясно, что на инновационный потенциал в строительной организации можно воздействовать при помощи одного важного объекта. Его стоит распределить на несколько уровней. Более подробно графически это отражено на рисунке выше.

Для того чтобы измерить в строительной компании инновационный потенциал, требуется оценить несколько важных компонентов. Речь идет об инновационной активности, о восприимчивости к инновациям, о конкурентоспособности [Агафонова 2022].

В кризисной ситуации, которая в свое время образовалась под воздействием санкций и еще ранее под влиянием пандемии, вызвала в строительном секторе довольно серьезную конкуренцию. Для того чтобы компания, связанная со строительной сферой, смогла выжить в этих условиях, необходимо в обязательном порядке реализовать инновационный потенциал. Для его оценки, для проверки жизнеспособности, необходимо подвергнуть тщательному анализу эффективность инноваций, беря за основу его главные показатели. Они формируются на перспективу и оказывают влияние на устойчивость компании в условиях кризиса [Шкарупета 2020].

Если инновационный потенциал показывает себя, как достаточно эффективный, можно решить достаточно большое количество проблем и вопросов в организационных изменениях, в производственных работах, в проектных исследованиях, в управлении, в научно-технических преобразованиях и в менеджменте. Также можно

будет своевременно реализовать строительные и инвестиционные проекты, увеличить сумму финансовых влияний, оказывать помощь развитию комплекса. Внешняя среда на данный момент является достаточно неопределенной. Именно поэтому необходимо использовать несколько однородных понятий, которые обозначают разные явления и структурные процессы [Громковский 2014].

В первую очередь, требуется провести определенные различия между оцифровкой и трансформацией. Оцифровка является главным инструментом в процессе модернизации компании. Она стала общепринятой и востребованной практически сразу после автоматизации. Грамотно проведенная цифровизация позволяет за счет совершенствования цифровых процессов достигнуть значительного эффекта в экономике. Также этого результата можно добиться, если постоянно анализировать данные, предназначенные для принятия более эффективных решений, если проводить такое мероприятие, как реинжиниринг разных процессов, если оптимизировать их и внедрять информационные технологии достаточно активно. Пережившие кризис строительные организации, приобретут устойчивость к кризису, к стрессовым ситуациям. Они смогут избежать таких негативных влияющих на их деятельность факторов, как:

- сокращение инвестиций;
- увеличение стоимости материалов;
- снижение спроса на недвижимость;
- срывы планов из-за карантинных мер;
- увеличение объема производственных работ [Агафонова 2022].

Если строительная организация сталкивается с перечисленными выше проблемами, даже с одной из них, то необходимо пересмотреть управление развитием. Важно проследить за тем, чтобы оно носило исключительно адаптивный характер [Боркова 2020].

Если управленческие решения будут правильными, получится более эффективно развивать строительную компанию, снизятся производственные, коммерческие и финансовые риски, будет гарантирован экономический рост. Последний фактор будет достигнут за счет того, что доля рынка значительно увеличится [Толстых 2018].

Для развития строительной компании необходимо использовать одну важную стратегию. Речь

идет о концентрированном росте. Также требуется повышать качество эффективности использования экономических ресурсов, повышать устойчивость предприятия, увеличивать конкурентоспособность продукции, которую выпускает компания, активировать научно-технический потенциал. Руководителям желательно проследить за тем, чтобы строительная компания принимала участие в развитии национальной экономики, требуется проводить территориальное планирование. Каждая строительная организация должна понимать, что ее деятельность является очень важной, так как в периоды кризиса важность строительства, как правило, значительно увеличивается<sup>1</sup>.

На основании этого можно сформировать приоритетные направления и цели любой строительной организации, которых она должна достигать в стрессовых условиях. Одной из важных задач является экспансия на международный рынок, принятие определенных корректировок в управленческих методах и моделях. Строительная отрасль должна быть интересной и привлекательной с инвестиционной точки зрения. Данная привлекательность должна продолжаться практически бесконечно, то есть до тех пор, пока не разрешатся те или иные, связанные с кризисом проблемы. Также стоит отметить, что расширение представляет собой зависящие от инициатора действия, а такие понятия, как экспансия и привлекательность, дополняют друг друга и не являются противоположными [Агафонова 2022].

### **Заключение (Выводы)**

По этой причине, сразу после событий, произошедших в феврале, строительный комплекс был разделен на государственные проекты и на чисто деловые. Государство было ранее и останется в ближайшей перспективе самым желанным, предсказуемым и важным заказчиком, что для рынка, в целом, является не очень хорошим фактором, но все же это лучше, чем полное отсутствие заказчиков.

Принимая во внимание то влияние, которое оказывает на экономику строительный комплекс, государство, в свою очередь, разрабатывало различные поддерживающие эту сферу мероприятия.

Были снижены ключевые ставки, комфортные проценты были установлены по ипотеке. Строительная отрасль получила серьезную поддержку в начале марта. Государство объявило, что будет поддерживать застройщиков сразу по нескольким направлениям. В частности, будут уменьшены сроки сдачи участков, предназначенных для строительства. Будут продлены кредитные каникулы, процентная ставка по кредитам будет субсидирована примерно на один год. Логистической и дорожной инфраструктуре уделялось особое внимание, а также тем компаниям, которые относились к сфере туризма. Были разработаны специальные программы, направленные на их развитие [Шальнев 2022].

Несмотря на подобные шаги со стороны государства, бизнес по-прежнему сохраняет наличные, не вкладывая их в крупные проекты. Только недавно некоторые компании, выйдя из кризиса и из шокового состояния, которое за ним последовало, начинают думать о том, как жить дальше, как осуществлять строительные процессы. Это правильные шаги, так как каждому руководителю строительной компании необходимо хотя бы приблизительно знать фактический размер скрытых вакансий, стоимость строительства в разных сегментах. Например, по той причине, что с рынка ушло большое количество иностранных компаний, потребуется уже меньше торговых центров и офисов. С другой стороны, полузакрытые границы, общая ситуация, сложившаяся во внешней политике, способствовали тому, что именно торговые центры стали для многих доступным местом развлечения. Особенно это характерно для провинциальных городов. Именно по этой причине есть определенная надежда, что спрос на подобные постройки не снизится и, более того, будет увеличиваться.

Есть также вероятность того, что спрос на новые склады останется на прежнем уровне, причина в том, что с уходом иностранных компаний освободилось достаточно большое количество подобных помещений, а также у населения снизились доходы. Соответственно, бум на постройку складов, который отмечался еще примерно 2,5 года назад, закончился. В то время предпринимателям очень сложно было найти что-то подходящее за те деньги, которые они выделяли на аренду или на покупку склада.

При этом стоит отметить, что большого количе-

<sup>1</sup> Как менялся строительный рынок на фоне пандемии. Текст : электронный // Строительная газета : электронная версия газеты. URL: <https://stroygaz.ru/expert/construction/kak-menyalsya-stroitelnyy-rynok-na-fone-pandemii/>. Дата публикации 29.11.2021.



ства вакантных мест не предвидится по той причине, что на свободном рынке отсутствуют новые предложения. Мало кто заинтересован в том, чтобы арендовать освободившиеся площадки иностранцев, из так называемых антикризисных ритейлеров. В основном сюда относятся сетевые магазины с зафиксированной ценой, дисконтные магазины, разные производственные предприятия и прочее. Однако, большое количество складских мощностей и транспортных узлов, уже сейчас строят в восточной части страны, т.к. вектор страны развернулся. По мере того, как будет приходить понимание, какие страны дружественны с Россией, а какие нет, по мере большего понимания бизнеса, количество таких площадок будет довольно стремительно увеличиваться.

### Список источников

1. Агафонова 2022 — *Агафонова М. С.* Особенности функционирования строительных предприятий в условиях пандемии и санкций / М. С. Агафонова, М. А. Мещерякова DOI: 10.36622/VSTU.2022.30.4.006. EDN: ORIGON // Организатор производства = Organizer of Production. 2022; 30(4):63–71. ISSN: 1810-4894; eISSN: 2408-9125.
2. Беляева 2017 — *Беляева В. В.* Результаты деятельности фирмы в период экономического кризиса: роль стратегических ориентаций и финансового капитала // Т. В. Беляева, Г. В. Широкова, Е. Б. Гафорова. DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.201. EDN: YTTUWZ // Российский журнал менеджмента = Russian Management Journal. 2017; 15(2):131–162. ISSN: 1729-7427; eISSN: 2618-6977.
3. Боркова 2020 — *Боркова Е. А.* Цифровая трансформация строительной отрасли в условиях макроэкономического шока COVID-19 / Е. А. Боркова, А. Г. Изотова, Н. А. Литвинова. DOI: 10.18334/vines.10.4.111191. EDN: LSSZGP // Вопросы инновационной экономики = Russian Journal of Innovation Economics. 2020; 10(4):2129–2140. eISSN: 2222-0372.
4. Вавулина 2018 — *Вавулина А. С.* Тенденции развития строительной индустрии в Российской Федерации / А. С. Вавулина, А. А. Смирнов. DOI: 10.23670/IRJ.2018.67.139. EDN: YOBZVG // Международный научно-исследовательский журнал = International Research Journal. 2018; 1-2:109–114. ISSN: 2303-9868; eISSN: 2227-6017.
5. Государственное регулирование деятельности... 2002 — Государственное регулирование деятельности предприятий : Учебное пособие / А. Г. Айрапетова, К. А. Титов, И. И. Валов и др. Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2002.
6. Грахов 2022 — *Грахов В. П.* Алгоритм оценки инвестиционного потенциала проектной организации / В. П. Грахов, Ю. Г. Кислякова, У. Ф. Симакова. DOI: 10.47475/1994-2796-2022-10410. EDN: HVDJMJ // Вестник Челябинского государственного университета = Bulletin of Chelyabinsk State University. 2022; 4:102–112. ISSN: 1994-2796; eISSN: 2782-4829.
7. Громковский 2015 — *Громковский В.* Инвестиционные невозможности первого рода // Вестник НП «АРФИ». 2015. Текст : электронный. URL: [http://www.arfi.ru/upload/iblock/c93/arfiherald\\_18\\_oct2015\\_151112094301\\_lva1\\_app6892.pdf](http://www.arfi.ru/upload/iblock/c93/arfiherald_18_oct2015_151112094301_lva1_app6892.pdf) (дата обращения 12.04.2023).
8. Ершов 2017 — *Ершов М. В.* Россия и мир: насколько устойчив экономический рост? Риски и препятствия. DOI: 10.32609/0042-8736-2017-12-63-80. EDN: ZVGEFX // Вопросы экономики. 2017; 12:63–80. ISSN: 0042-8736.
9. Курятников 2015 — *Курятников А. Б.* Использование парадигмы «открытых инноваций» при построении корпоративных инновационных систем холдинга: эмпирическое исследование / А. Б. Курятников, Н. В. Линдер. EDN: UMRLBD // Стратегии бизнеса. 2015; 7:44–51. eISSN: 2311-7184.
10. Линдер 2014 — *Линдер Н. В.* Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп. EDN: SCHPUH // Эффективное антикризисное управление. 2014; 1:90–99.
11. Линдер 2016 — *Линдер Н. В.* Инструментальное стимулирование инновационной активности холдингов в промышленности / Н. В. Линдер, Е. В. Арсенова. EDN: WFSEEB // Научные труды Вольного экономического общества России = Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. 2016; 198(2):266–274. ISSN: 2072-2060.
12. Механизмы принятия решений... 2022 — Механизмы принятия решений в цифровой экономике / С. А. Баркалов, В. Н. Бурков, О. С. Перевалова, Т. А. Аверина. EDN: KKNVGK // Тенденции развития интернет и цифровой экономики : Труды III Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Симферополь- Алушта, 04–06 июня 2020 года. Симферополь — Алушта : ИП Зуева Т. В., 2020. 310 с. С. 12–16. ISBN: 978-5-6043185-7-7.

13. Толстых 2018 — *Толстых Т. О.* Цифровое инновационное производство на основе формирования экосистемы сервисов и ресурсов / Т. О. Толстых, Е. В. Шкарупета, Л. А. Гамидуллаева. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-2-159-168. EDN: XZJBRR // Экономика промышленности = Russian Journal of Industrial Economics. 2018; 11(2)159–168. ISSN: 2072-1633; eISSN: 2413-662X.
14. Уварова 2017 — *Уварова С. С.* Механизм обеспечения эффективного контроля инвестиционных проектов на основе системной интеграции действующих институтов / С. С. Уварова, И. Г. Лукманова. EDN: ZIWCLB // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности = Proceedings of Higher Education Institutions. Textile Industry Technology. 2017; 3:29–33. ISSN: 0021-3497.
15. Шальнев 2022 — *Шальнев О. Г.* Управление устойчивым инновационным развитием предприятий строительного комплекса в условиях цифровой экономики : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05. Воронеж, 2022. 318 с.
16. Шкарупета 2020 — *Шкарупета Е. В.* Сценарии инновационного экосистемного развития в условиях глобальной пандемии / Е. В. Шкарупета, О. Г. Шальнев, М. А. Повалюхина. EDN: ULLGVT // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020; 3(1):86–89. ISSN: 2227-3891; eISSN: 2308-927X.

### References

1. Agafonova M. S. Osobennosti funktsionirovaniya stroitel'nykh predpriyatiy v usloviyakh pandemii i sanktsiy [Features of the functioning of construction enterprises in a pandemic and sanctions]. By M. S. Agafonova, M. A. Meshcheryakova DOI: 10.36622/VSTU.2022.30.4.006. EDN: ORIGON. *Organizer of Production*. 2022; 30(4):63–71. ISSN: 1810-4894; eISSN: 2408-9125 (in Russ.).
2. Belyaeva V. V. Rezul'taty deyatel'nosti firmy v period ekonomicheskogo krizisa: rol' strategicheskikh oriyentatsiy i finansovogo kapitala [Results of the company's activities during the economic crisis: the role of strategic orientations and financial capital]. By T. V. Belyaeva, G. V. Shirokova, E. B. Gafforova. DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.201. EDN: YTTUWZ. *Russian Management Journal*. 2017; 15(2):131–162. ISSN: 1729-7427; eISSN: 2618-6977 (in Russ.).
3. Borkova E. A. Tsifrovaya transformatsiya stroitel'noy otrasli v usloviyakh makroekonomicheskogo shoka COVID-19 [Digital transformation of the construction industry in the context of the macroeconomic shock COVID-19]. By E. A. Borkova, A. G. Izotova, N. A. Litvinova. DOI: 10.18334/vinec.10.4.111191. EDN: LSSZGP. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2020; 10(4):2129-2140. eISSN: 2222-0372 (in Russ.).
4. Vavulina A. S. Tendentsii razvitiya stroitel'noy industrii v Rossiyskoy Federatsii [Trends in the development of the construction industry in the Russian Federation]. By A. S. Vavulina, A. A. Smirnov. DOI: 10.23670/IRJ.2018.67.139. EDN: YOBZVG. *International Research Journal*. 2018; 1-2:109–114. ISSN: 2303-9868; eISSN: 2227-6017 (in Russ.).
5. Gosudarstvennoye regulirovaniye deyatel'nosti predpriyatiy [State regulation of enterprises] : Textbook. By A. G. Airapetova, K. A. Titov, I. I. Valov, etc. St. Petersburg : St. Petersburg State University of Economics and Economics Publ., 2002 (in Russ.).
6. Grakhov V. P. Algoritm otsenki investitsionnogo potentsiala proyektnoy organizatsii [Algorithm for assessing the investment potential of a design organization]. By V. P. Grakhov, Yu. G. Kislyakova, U. F. Simakova. DOI: 10.47475/1994-2796-2022-10410. EDN: HVDJMJ. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2022; 4:102–112. ISSN: 1994-2796; eISSN: 2782-4829 (in Russ.).
7. Gromkovsky V. Investitsionnyye nevozmozhnosti pervogo roda [Investment impossibilities of the first kind]. *Vestnik NP "ARFI"*. 2015. Text: electronic. URL: [http://www.arfi.ru/upload/iblock/c93/arfiherald\\_18\\_oct2015\\_151112094301\\_lva1\\_app6892.pdf](http://www.arfi.ru/upload/iblock/c93/arfiherald_18_oct2015_151112094301_lva1_app6892.pdf) (accessed 04/12/2023) (in Russ.).
8. Ershov M. V. Rossiya i mir: naskol'ko ustoychiv ekonomicheskii rost? Riski i prepyatstviya [Russia and the world: how sustainable is economic growth? Risks and obstacles]. DOI: 10.32609/0042-8736-2017-12-63-80. EDN: ZVGEXF. *Voprosy ekonomiki*. 2017; 12:63–80. ISSN: 0042-8736 (in Russ.).
9. Kuryatnikov A. B. Ispol'zovaniye paradigmy "otkrytykh innovatsiy" pri postroyenii korporativnykh innovatsionnykh sistem kholdinga: empiricheskoye issledovaniye [Using the "open innovation" paradigm in building corporate innovation systems of a holding: an empirical study]. By A. B. Kuryatnikov, N. V. Linder. EDN: UMRLBD. *Strategii biznesa*. 2015; 7:44–51. eISSN: 2311-7184 (in Russ.).
10. Linder N. V. Strategii diversifitsirovannogo rosta i opredeleniye optimal'nykh granits krupnykh promyshlennykh biznes-grupp [Strategies for diversified growth and determining the optimal boundaries of large industrial business groups]. EDN: SCHPUH. *Effektivnoye antikorizivnoye upravleniye*. 2014; 1:90–99 (in Russ.).
11. Linder N. V. Instrumental'noye stimulirovaniye innovatsionnoy aktivnosti kholdingov v promyshlennosti [Instrumental stimulation of innovative activity of holdings in industry]. By N. V. Linder, E. V. Arsenova. EDN:

- WFESEB. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2016; 198(2):266–274. ISSN: 2072-2060 (in Russ.).
12. Mekhanizmy prinyatiya resheniy v tsifrovoy ekonomike [Decision-making mechanisms in the digital economy]. By S. A. Barkalov, V. N. Burkov, O. S. Perevalova, T. A. Averina. EDN: KKNVGK. *Tendentsii razvitiya internet i tsifrovoy ekonomiki* [Trends in the development of the Internet and digital economy] : Proceedings of the 3rd All-Russian scientific and practical conference with international participation, Simferopol-Alushta, June 04–06, 2020. Simferopol — Alushta: IP Zueva T. V. Publ., 2020. 310 p. pp. 12–16. ISBN: 978-5-6043185-7-7 (in Russ.).
  13. Tolstykh T. O. Tsifrovoye innovatsionnoye proizvodstvo na osnove formirovaniya ekosistemy servisov i resursov [Digital innovative production based on the formation of an ecosystem of services and resources]. By T. O. Tolstykh, E. V. Shkarupeta, L. A. Gamidullaeva. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-2-159-168. EDN: XZJBRR. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2018; 11(2)159–168. ISSN: 2072-1633; eISSN: 2413-662X (in Russ.).
  14. Uvarova S. S. Mekhanizm obespecheniya effektivnogo kontrolya investitsionnykh proyektov na osnove sistemnoy integratsii deystvuyushchikh institutov [Mechanism for ensuring effective control of investment projects based on system integration of existing institutions]. By S. S. Uvarova, I. G. Lukmanova. EDN: ZIWCLB. *Proceedings of Higher Education Institutions. Textile Industry Technology*. 2017; 3:29–33. ISSN: 0021-3497 (in Russ.).
  15. Shalnev O. G. *Upravleniye ustoychivym innovatsionnym razvitiyem predpriyatiy stroitel'nogo kompleksa v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki* [Management of sustainable innovative development of construction industry enterprises in the digital economy] : dissertation ... Doctor of Economic Sciences : 08.00.05. Voronezh, 2022. 318 p. (in Russ.).
  16. Shkarupeta E. V. Stsenarii innovatsionnogo ekosistemnogo razvitiya v usloviyakh global'noy pandemii [Scenarios of innovative ecosystem development in a global pandemic]. By E. V. Shkarupeta, O. G. Shalnev, M. A. Povalyukhina. EDN: ULLGVT. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. 2020; 3(1):86–89. ISSN: 2227-3891; eISSN: 2308-927X (in Russ.).

*Информация об авторе:*

**Мацаков Сергей Геннадьевич** — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

*Information about the author:*

**Matsakov Sergey G.** — master student, Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), 34/7 Marksistskaya st., Moscow, 109147, Russia.

*Статья поступила в редакцию 09.08.2023; одобрена после рецензирования 27.09.2023; принята к публикации 01.12.2023. The article was submitted 08/09/2023; approved after reviewing 09/27/2023; accepted for publication 12/01/2023.*