

Минасян Юрий Санасарович

магистрант

Научный руководитель

Никитина Наталья Владиславовна

канд. экон. наук, доцент, директор Института экономики предприятий
ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

г. Самара, Самарская область

DOI 10.31483/r-138439

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

***Аннотация:** в исследовании рассматриваются проблемы развития предприятий малого бизнеса в отрасли по производству строительных материалов. В результате усложнения внешних факторов развития и изменения внутренней среды предприятия пересматривают свои производственно-хозяйственные связи, разрабатывают стратегии поддержания бизнеса и дальнейшего роста с учетом конкурентной среды.*

***Ключевые слова:** санкции, стратегия роста, конкурентная среда, качество, стройматериалы, конкурентоспособность продукции.*

Санкции, введенные в последние годы против ряда стран, в том числе России, стали значительным вызовом для экономической системы и предпринимательской деятельности. Они ограничили доступ к западным рынкам капитала, новым технологиям, что оказало негативное влияние на предприятия многих отраслей. В ответ на санкционные ограничения предприятия начали адаптироваться, инвестируя средства в локализацию производства, поиск альтернативных рынков и партнеров, а также обновление производственных линий с целью повышения производительности труда и снижения текущих затрат. Санкции привели к росту издержек, удорожанию импорта [3, с. 546]. Отрасль строительства особенно остро почувствовала на себе давление санкций. Строительные компании столкнулись с ограничениями на импортные материалы, что значи-

тельно повысило издержки и затормозило многие крупные проекты [1, с. 50]. От технологий предприятия строительной отрасли не так зависимы, в большей степени они зависимы от импортной строительной и дорожной техники. В результате строительным компаниям пришлось пересматривать стратегии развития бизнеса, наращивая собственные производственные мощности, налаживая связи с отечественными поставщиками.

Рынок извести, цемента и гипса – это часть строительной отрасли, которая обслуживает широкие группы потребителей, от крупных строительных корпораций и инфраструктурных проектов до частных домовладельцев и небольших подрядчиков. Основными покупателями продукции являются строительные компании, производители бетона и железобетонных изделий, предприятия химической и металлургической промышленности. На рынке извести, цемента и гипса в последние годы прослеживаются несколько значимых трендов. Во-первых, растет интерес к специализированным материалам с улучшенными характеристиками, такими как гидрофобные цементы или гипсовые смеси, ускоряющие строительные процессы. Во-вторых, цифровизация отрасли стимулирует автоматизацию как производственных, так и управленческих процессов, что потенциально позволяет компаниям оптимизировать затраты и ускорять выполнение заказов.

Специфика деятельности малых предприятий в этой сфере связана с рядом вызовов и особенностей, включая зависимость от крупных поставщиков, необходимость поддержания устойчивого спроса, а также постоянное управление затратами на производство и логистику. Важное значение имеет поддержание качества продукции и конкурентоспособной цены, что нередко требует оптимизации производственных процессов и поиска новых рынков сбыта, а также гибкости в условиях изменяющегося спроса и колебаний стоимости сырья.

Рассмотрим текущую стратегию развития одного из таких предприятий – ООО «Минерал групп». Действующая стратегия – это стратегия роста и несмотря на отсутствие инвестиций в развитие в последние годы, предприятие рассчитывает на рост объемов продаж в будущем на фоне восстановления эко-

номики, объемов строительства. Миссия компании – поставлять качественное сырье для строительства и ремонта. Видение компании – стать одной из ведущих компаний-поставщиков строительных материалов в Самарской области и ближайших районах.

На рынке производства и сбыта строительных материалов, таких как известь, цемент и гипс, ООО «Минерал Групп», ООО «ВиМакс» и ООО «Полихим» занимают важные позиции в Самарской области и конкурируют за долю рынка. Каждая компания обладает как сильными, так и слабыми сторонами, которые обуславливают их позиции и подходы к развитию бизнеса.

ООО «Минерал Групп» специализируется на производстве и продаже строительного сырья. Основной особенностью этой компании является её зависимость от единственного крупного поставщика – «Жигулевского известкового завода», что делает её уязвимой к изменениям в ценовой политике поставщика и возможным перебоям поставок [2; 4]. Эта зависимость затрудняет стабильное поддержание объемов производства и доставки продукции. Кроме того, ООО «Минерал Групп» не фасует продукцию и не предоставляет собственные услуги доставки, что снижает её привлекательность для клиентов, которые предпочли бы получить полный комплекс услуг. Чтобы удерживать клиентов, компания вынуждена предоставлять скидки и длительные отсрочки платежей, что сказывается на показателях ликвидности и снижает её финансовую гибкость. Тем не менее, сильной стороной компании является хорошее качество продукции, что помогает удерживать постоянных клиентов. Стратегия роста предполагает увеличение объемов продаж, и для её успешной реализации компания стремится расширить рынок сбыта и улучшить производственные процессы. Проведенные PEST и SWOT анализы для ООО «Минерал Групп» показали:

Таблица 1

PEST-анализ

Политические факторы	Экономические факторы
Ограничения и санкции в отношении российских компаний могут повлиять на доступ к финансированию и торговым партнерам.	Рост инфляции может увеличить стоимость строительных материалов и услуг. Экономическая неопределенность может вызвать колебания в спросе и ценах на рынке.

Изменения в налоговом законодательстве и регулировании строительной отрасли могут повлиять на бизнес-процессы.	
Социальные факторы	Технологические факторы
Меняющиеся предпочтения и требования потребителей определяют спрос на рынке. Современность требует применения экологически чистых материалов и технологий.	Внедрение новых технологий в строительстве может повысить эффективность, снизить затраты и обогатить сервисы. Исследование и внедрение новых строительных методов и материалов могут предоставить конкурентные преимущества

Необходимо пересмотреть стратегию закупок сырья и материалов, установить контракты с постоянными поставщиками для снижения рисков увеличения стоимости. Также следует инвестировать в исследования и внедрение новых технологий с целью оптимизации и сокращения издержек. Основными внутренними преимуществами ООО «Минерал Групп» являются высокое качество продукции, гибкость в поддержке клиентов, а также стабильные долгосрочные связи с ключевыми заказчиками. Однако компания сталкивается с рядом внутренних проблем, связанных с отсутствием самостоятельности в фасовке и доставке, что делает её менее конкурентоспособной по сравнению с другими предприятиями, способными предложить более комплексные услуги. К тому же, зависимость от крупного поставщика приводит к рискам нестабильности в условиях возможных перебоев и увеличения затрат на сырьё.

Таблица 2

SWOT-анализ деятельности предприятия ООО «Минерал Групп»

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Внутренние	- Высокое качество продукции, позволяющее удерживать постоянных клиентов	- Отсутствие фасовки и услуг доставки, что снижает привлекательность предложения	- Возможность внедрения фасовки и услуг доставки для повышения конкурентоспособности	- Риск повышения цен на сырьё от основного поставщика
	- Гибкость в предоставлении скидок и отсрочек для клиентов, способствующая лояльности	- Высокая зависимость от «Жигулевского завода» как основного поставщика	- Внедрение автоматизации процессов для оптимизации издержек и увеличения рентабельности	- Угроза снижения ликвидности из-за роста дебиторской задолженности
	- Стабильные	- Сниженные по-		- Усиление

	клиенты и устойчивая репутация на рынке	казатели ликвидности из-за длительных отсрочек платежей и частых скидок		конкурентной борьбы с крупными игроками
Внешние	- Постоянный спрос на строительные материалы, особенно в условиях восстановления строительного рынка	- Ограниченная финансовая гибкость из-за отсутствия инвестиций и сниженной ликвидности	- Рост спроса на строительные материалы в условиях восстановления экономики	- Усиление санкционного давления, затрудняющее закупку оборудования и сырья
	- Возможность сохранить стабильные отношения с крупными клиентами	- Ограниченные возможности по расширению ассортимента без диверсификации поставок	- Возможность наладить связи с новыми поставщиками, чтобы снизить зависимость от единственного поставщика	- Жесткая политика ЦБ по ужесточению условий кредитования и повышению ставок

Внешние возможности включают восстановление строительной отрасли, которое открывает перспективы для наращивания объемов продаж. Тем не менее, присутствуют значительные угрозы, такие как усиление санкционного давления, которое может затруднить доступ к новым технологиям и оборудованию. Жесткая политика ЦБ также влияет на финансовую гибкость компании, затрудняя получение кредитов на выгодных условиях и возможность инвестирования в расширение услуг и модернизацию производства [4, с. 61].

Основываясь на текущем анализе, для ООО «Минерал Групп» оптимальной будет комбинация стратегий роста и адаптации. Стратегия роста, направленная на увеличение объема продаж, может быть достигнута путем расширения рынка сбыта и повышения привлекательности предложения за счет дополнительных услуг, таких как фасовка и доставка. Адаптация же потребует для минимизации зависимости от крупного поставщика и улучшения финансовых показателей.

Для эффективной реализации стратегии роста ООО «Минерал Групп» необходимо сконцентрироваться на следующих направлениях:

– оптимизация внутреннего управления и производственных процессов. Введение автоматизированных систем управления затратами и запасами поможет сократить производственные издержки, что позволит компании лучше контролировать себестоимость продукции;

– диверсификация поставок. Налаживание связей с другими поставщиками позволит компании снизить зависимость от единственного источника сырья и избежать перебоев в производстве;

– развитие дополнительных услуг. Предоставление услуг фасовки и доставки значительно повысит конкурентоспособность на рынке, особенно среди клиентов, заинтересованных в полном комплексе услуг;

– адаптация к изменяющимся условиям рынка. В условиях санкционного давления и ужесточения кредитной политики ЦБ компании необходимо оценить возможности самостоятельного финансирования и улучшения управления дебиторской задолженностью.

Эти меры позволят ООО «Минерал Групп» повысить свою устойчивость на рынке, сохраняя гибкость и способность адаптироваться к экономическим изменениям.

Список литературы

1. Никитина Н.В. Эволюционно стабильные стратегии экономического поведения / Н.В. Никитина, Ф.А. Махмудов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2021. – №6 (200). – С. 48–53. – DOI 10.46554/1993-0453-2021-6-200-48-53. – EDN RJISTW.

2. Никитина Н.В. Инновационная стратегия развития предприятий сферы услуг в условиях цифровой трансформации / Н.В. Никитина, С.А. Волкодаев // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2022. – №1–2. – С. 262–265. – DOI 10.46554/PEDTR-21-2022-2-pp.262. – EDN HNQUAY.

3. Никитина Н.В. Влияние санкций на экономическую ситуацию в России / Н.В. Никитина, О.С. Ушакова // Наука XXI века: актуальные направления развития: материалы Международной заочной научно-практической конференции

(Самара, 20–21 апреля 2015 года). – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2015. – С. 545–548. – EDN UEVEOL.

4. Терехина Д.Г. Рискоустойчивость организаций реального сектора экономики / Д.Г. Терехина, Н.В. Никитина // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвузовский сборник научных трудов. – 2021. – №1. – С. 58–64. – DOI 10.46554/OP-MIE-2021.1-pp.58. – EDN UHSSIG.