

Бабкевич Елизавета Романовна

магистрант

Научный руководитель

Мантуленко Валентина Вячеславовна

канд. пед. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

г. Самара, Самарская область

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

***Аннотация:** в статье рассматриваются вопросы формирования стратегии развития предприятия в условиях макроэкономической нестабильности 2026 года. На примере ООО «Минерал Групп» предложены практические рекомендации, включающие сценарное планирование, адаптацию товарной политики и повышение операционной эффективности.*

***Ключевые слова:** стратегия развития, сценарное планирование, строительная отрасль, товарная политика, операционная эффективность.*

В современных экономических условиях формирование эффективной стратегии развития предприятия становится критическим фактором не только достижения конкурентных преимуществ, но и обеспечения выживаемости бизнеса. Как справедливо отмечают эксперты, в середине 2020-х годов «стратегия перестает быть разговором о мечте. Она становится прикладной дисциплиной про управляемое будущее: как разложить неопределенность на измеримые части и начать с ней работать» [1]. Актуальность темы исследования обусловлена совокупностью макроэкономических факторов, определяющих условия функционирования российских предприятий в 2026 году. Ключевая ставка Банка России на уровне 15,50% годовых встроена в любую модель роста – от оборотного финансирования до долгосрочных инвестиций. Рекордно низкая безработица (2,2% в декабре 2025 года) сжимает выбор на рынке труда, повышает стоимость найма и усиливает конкуренцию за квалифицированные кадры [1]. Инфляционные

ожидания населения остаются повышенными, что влияет на потребительское поведение и структуру спроса. Особую значимость стратегическое планирование приобретает для предприятий строительной отрасли, которая в 2025–2026 годах столкнулась с существенными структурными изменениями. Согласно данным аналитических агентств, ожидается умеренный рост сектора на уровне 1,8% при одновременном замедлении темпов ввода жилья (снижение около 5%) и падении спроса на отдельные виды материалов [2]. В этих условиях успешными будут те компании, которые смогут адаптировать свои стратегии к новым реалиям: высокой стоимости капитала, дефициту кадров, изменению потребительских предпочтений в сторону экологичности и безопасности материалов [2].

В современной экономической литературе под стратегией развития предприятия понимается долгосрочная программа действий, направленная на достижение устойчивых конкурентных преимуществ и реализацию миссии компании в условиях изменяющейся внешней среды. Ключевая особенность стратегического подхода заключается в переходе от реактивного управления (реагирования на события) к проактивному (формированию желаемого будущего). Исследователи подчеркивают междисциплинарный характер стратегического управления: математика и статистика отделяют шум от сигнала, теория игр учитывает ответные ходы конкурентов, история возвращает к устойчивым паттернам поведения, география и логистика напоминают об ограничениях инфраструктуры [1]. Современная концепция стратегического управления предполагает наличие трех временных горизонтов, каждый из которых требует особых подходов и инструментов: горизонт 90 дней (операционная тактика), горизонт 12 месяцев (построение экономики продукта), горизонт 3 года (стратегические ставки). Ключевым инструментом работы с неопределенностью выступает сценарный подход, предполагающий разработку 3–4 жизнеспособных сценариев и портфеля шагов под них [1].

Строительная отрасль России в 2026 году функционирует в сложных, но структурированных условиях. Согласно прогнозам, ожидается умеренный рост сектора на уровне 1,8% [3]. Основными драйверами рынка становятся проекты

по созданию центров обработки данных и развитие энергетической инфраструктуры. Значительное влияние на рынок оказывает рост тарифов на сталь и алюминий: эффективная ставка пошлин на строительные товары достигла максимума за 40 лет и составляет от 25% до 30% [3]. Ситуация с кадрами остается одной из наиболее сложных проблем: по прогнозам, в 2026 году девелоперам потребуется дополнительно 499 тысяч новых квалифицированных сотрудников, при этом около 41% текущего персонала планирует выйти на пенсию к 2031 году [3]. Эксперты выделяют три главных тренда, формирующих стратегическую повестку строительной отрасли в 2026 году: экология как норма (16,5% покупателей учитывают экологичность материалов), акустический комфорт как необходимость, безопасность во главе угла (введена обязательная маркировка стройматериалов) [2].

Объектом исследования выступает ООО «Минерал Групп» – предприятие строительной индустрии, расположенное в г. Самара и осуществляющее деятельность с 2013 года. Компания специализируется на производстве строительных материалов, включая известь, щебень, минеральный порошок, бетонную тротуарную плитку и изделия из известняка. Ассортиментный ряд предприятия включает 5 основных товарных групп и более 20 видов продукции. Анализ динамики экономических показателей за 2021–2024 гг. позволяет сделать вывод о нестабильной ситуации на предприятии. Объем валовой продукции в 2024 году составил 358 322 тыс. руб., что на 1,08% выше уровня 2023 года, однако объем реализованной продукции снизился на 0,33% до 332 704 тыс. руб. Производительность труда сократилась на 1,4% до 1 257,27 тыс. руб. на человека при росте средне-списочной численности на 2,52%. Позитивным фактором является рост чистой прибыли на 12,46% до 7 240 тыс. руб. и увеличение рентабельности продаж до 2,18%. Анализ ликвидности выявил критически низкий уровень абсолютной ликвидности (0,043 при норме $\geq 0,2$), что свидетельствует о недостатке наиболее ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств. Коэффициент текущей ликвидности (2,97) формально соответствует нормативу, но находится у нижней границы. Основной вид деятельности компании характеризуется

сезонностью: пик производства и сбыта приходится на II-III кварталы (более 73% годового объема), минимум – на зимний период. Структура товарооборота показывает преобладание традиционных строительных материалов (известь, щебень), составляющих около 77% продаж. Продукция базового ассортимента демонстрирует минимальный рост (менее 1%), отдельные категории (прессованная плитка, колонны, мозаика) показывают снижение объемов, перспективные направления (литая плитка, порошковые материалы) демонстрируют рост 3–7%. Проблемой является рост остатков готовой продукции (темп роста до 124%), что указывает на недостаточно эффективное управление запасами и прогнозирование спроса.

Систематизация сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия позволяет выделить следующие ключевые моменты. Сильные стороны: широкий ассортиментный перечень, гарантия качества и соответствие ГОСТам, наличие современной производственной базы, экологически чистое производство. Слабые стороны: редкое обновление ассортимента, неразвитость маркетинга, рост остатков продукции, сезонность, недостаток ликвидности. Возможности: совершенствование информационных технологий, увеличение доли рынка, импортозамещение в связи с уходом иностранных конкурентов, рост спроса на экологичные материалы. Угрозы: макроэкономическая нестабильность, сезонные колебания спроса, рост цен на сырье, усиление требований к безопасности материалов.

На основе проведенного анализа сформулированы ключевые направления стратегии развития ООО «Минерал Групп». Первое направление – адаптация товарной политики к рыночным трендам. В условиях роста спроса на экологичные и безопасные материалы целесообразно сделать ставку на эти характеристики в позиционировании продукции. Предприятию рекомендуется расширить ассортимент за счет импортозамещающей продукции, например, запустить производство фасадной минеральной декоративной штукатурки, что позволит занять нишу, освободившуюся после ухода иностранных производителей (Ceresit). Экономическая эффективность такого решения подтверждается расчетами: при

инвестициях 1,9 млн руб. срок окупаемости составляет 3–4 месяца. Второе направление – повышение операционной эффективности в условиях дорогого капитала. Высокая ключевая ставка требует особого внимания к управлению оборотным капиталом: необходимо внедрение системы управления запасами для снижения остатков готовой продукции, оптимизация дебиторской задолженности (41,3 млн руб. на конец 2024 г.), проведение ABC-XYZ-анализа для фокусировки на наиболее маржинальных позициях, сокращение производственного цикла за счет применения инструментов бережливого производства.

Третье направление – внедрение сценарного планирования. Предприятию необходимо разработать несколько сценариев развития с определением «переключателей» – индикаторов, сигнализирующих о необходимости перехода между сценариями. Оптимистический сценарий предполагает снижение ключевой ставки до 12–14% и оживление спроса, что позволяет расширять ассортимент, инвестировать в маркетинг и нанимать персонал. Базовый сценарий (сохранение текущих условий) ориентирован на умеренный рост, оптимизацию затрат и работу с существующим ассортиментом. Пессимистический сценарий (дальнейшее ухудшение макроэкономической ситуации) требует сокращения издержек, фокуса на наиболее ликвидных позициях и консервации части мощностей. Четвертое направление – развитие кадрового потенциала. Учитывая кадровый дефицит в отрасли, стратегия должна включать программы удержания ключевых сотрудников, повышение производительности труда за счет автоматизации, развитие цифровых компетенций персонала, внедрение системы сбора и стимулирования рационализаторских предложений («фабрика идей»). Пятое направление – цифровая трансформация бизнес-процессов. Внедрение цифровых технологий становится обязательным условием конкурентоспособности, позволяя сокращать сроки выполнения работ на 20%. Рекомендуется внедрение CRM-системы для управления взаимоотношениями с клиентами, автоматизация складского учета с использованием штрих-кодирования, развитие интернет-маркетинга и продаж через цифровые каналы, создание цифровых паспортов качества продукции.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить ключевые проблемы ООО «Минерал Групп» (рост остатков продукции, недостаток ликвидности, сезонность) и разработать комплекс рекомендаций по формированию стратегии развития, включающий адаптацию товарной политики к рыночным трендам, повышение операционной эффективности в условиях дорогого капитала, внедрение сценарного планирования, развитие кадрового потенциала и цифровую трансформацию, что позволит предприятию укрепить конкурентные позиции и обеспечить устойчивое развитие.

Список литературы

1. Горгуль Г. Стратегия в 2026: как сделать нужный исход логическим следствием / Г. Горгуль // РБК Компании. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/beWi3YtWqT/strategiya-v-2026-kak-sdelat-nuzhnyij-ishod-logicheskim-sledstviem> (дата обращения: 12.03.2026).
2. Эксперты назвали три главных тренда строительного рынка в 2026 году. – URL: <https://incrussia.ru/news/eksperty-nazvali-tri-glavnyh-trenda-stroitel'nogo-rynka-v-2026-godu/> (дата обращения: 12.03.2026).
3. Строительная отрасль адаптирует стратегии к экономическим вызовам 2026 года // CFO Russia. – URL: <https://www.cfo-russia.ru/issledovaniya/?article=97151> (дата обращения: 12.03.2026).
4. Абрютина, М. С. Экономический анализ товарного рынка и торговой деятельности: учеб. пособие / М. С. Абрютина. – М.: Дело и Сервис, 2025. – 464 с.
5. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 608 с. EDN IXLFYU
6. Федько В.П. Товарная политика организации: учебник для вузов / В.П. Федько. – СПб.: Питер, 2025. – 608 с.