

Салита Светлана Викторовна, д.э.н., профессор,
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»
Salita Svetlana Viktorovna,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher
Education "Vladimir Dahl Lugansk State University"

Рахманая Ирина Анатольевна, к.э.н., доцент,
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»
Rakhmanaya Irina Anatolevna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher
Education "Vladimir Dahl Lugansk State University"

Недовесов Денис Сергеевич, аспирант,
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»
Nedovesov Denis Sergeevich, Postgraduate Student,
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher
Education "Vladimir Dahl Lugansk State University"

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АДАПТИВНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОГО
РЫНКА ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
REGIONAL FEATURES OF ENSURING STRATEGIC ADAPTABILITY
OF THE CONSTRUCTION MARKET IN THE LUGANSK PEOPLE'S REPUBLIC**

Аннотация. Рассмотрено состояние строительного рынка РФ, а также динамика рынка цемента и бетона как ключевого сырья. Проведен сравнительный анализ ключевых конкурентов компаний–производителей бетона в Луганской Народной Республике. Указана дорожная карта стратегических инициатив и их ожидаемый экономический эффект.

Abstract. The state of the construction market in the Russian Federation has been examined, as well as the dynamics of the cement and concrete market as a key raw material. A comparative analysis of key competitors among concrete-producing companies in the Luhansk People's Republic has been carried out. A roadmap of strategic initiatives and their expected economic effects has been provided.

Ключевые слова: Строительный рынок, бетон, стратегия, экономический эффект.

Keywords: Construction market, concrete, strategy, economic effect.

В ближайшие годы строительный рынок будет балансировать между снижением общего спроса и устойчивым ростом издержек. В этих условиях ожидается дальнейшая консолидация рынка через слияния и поглощения, а также увеличение доли госзаказа.



Географически активность будет смещаться в регионы, что уже ярко проявилось в 2023-2025 гг.: например, резкий рост строительства на Дальнем Востоке (+29% по вводу жилья) и усиление позиций республик (Татарстан вышел на 2-е место в РФ по объему строительства после Москвы).

Значительными точками роста для локальных рынков станут инфраструктурные мегапроекты, создающие мультипликативный спрос на материалы и услуги. В сегменте индивидуального жилищного строительства ожидается относительная устойчивость, подкрепленная государственными программами поддержки (ипотечные продукты, развитие пригородной инфраструктуры) и технологическими трендами.

Строительный рынок России вступает в фазу структурной перестройки и повышенной волатильности. Период экстенсивного роста сменяется фазой, где ключевыми факторами успеха станут операционная эффективность и стратегическая адаптивность. Компании, сумевшие оптимизировать логистику, наладить долгосрочные отношения с клиентами, внедрить импортонезависимые технологии и гибко перераспределять ресурсы в пользу растущих регионов и сегментов, получают решающее конкурентное преимущество. По оценкам экспертов, 2026 год может стать периодом стагнации, который отделит аутсайдеров от будущих лидеров обновленного рынка.

Показательным для понимания динамики является рынок цемента и бетона – ключевого сырья. В 2025 году производство цемента в России выросло на 3% (до 62,6 млн. тонн), а потребление – на 5% (до 64,9 млн. тонн). Дефицит был покрыт резким увеличением импорта на 51% (до 3,1 млн. тонн), в то время как экспорт вырос незначительно (+6%, до 971 тыс. тонн). Эти цифры иллюстрируют высокую зависимость внутреннего рынка от внешних поставок сырья и напряженный баланс спроса и предложения.

Выпуск товарного бетона в России в 2024 году составил 69,8 млн. кубометров, снизившись на 11,9% относительно показателя 2023 года. Об этом свидетельствуют данные аналитической компании Alto Consulting Group, обнародованные в октябре 2025 года.

Динамика объемов производства товарного бетона (рис.1) характеризуется высокой волатильностью. После рекордного показателя 2023 года (79,2 млн. м³) наблюдается коррекция рынка с прогнозируемым снижением до 67,5 млн. м³ в 2025 году. Сезонность и зависимость от инфраструктурных проектов являются ключевыми факторами колебаний.



Рисунок 1. Объем производства товарного бетона (млн. м³)

Структура производства бетона по маркам в 2025 году (рис.2) показывает преобладание марок М200-М250 (38%) и М300-М350 (32%), что соответствует потребностям массового жилищного и гражданского строительства. Доля специальных марок (М400 и выше) составляет 15% от общего объема.



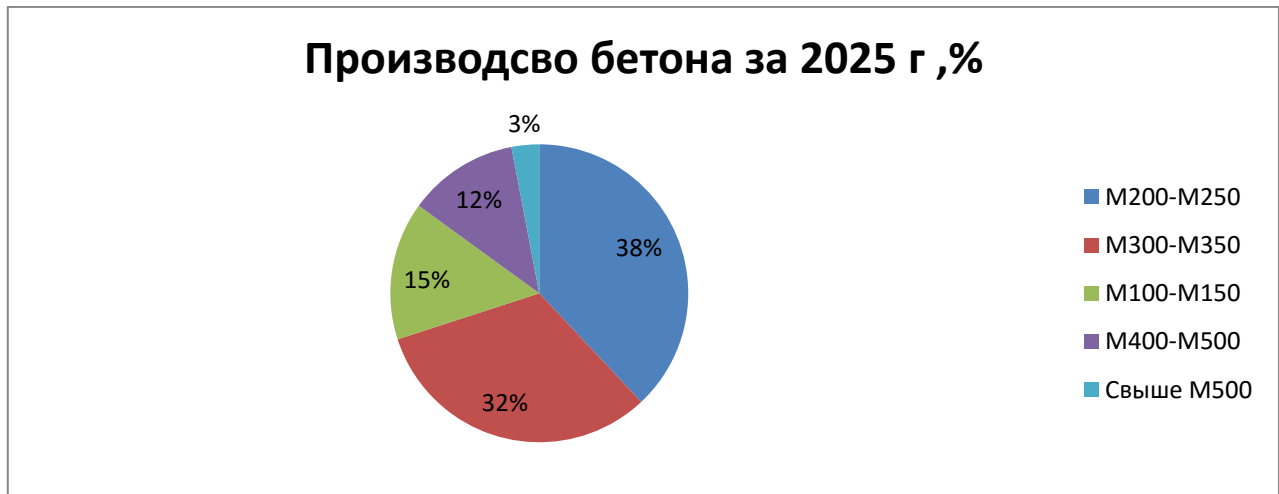


Рисунок 2. Структура производства по маркам бетона в 2024 году

Снижение связано с общей экономической ситуацией и корректировкой инвестиционных программ в строительной отрасли. Несмотря на падение, рынок сохраняет стратегическое значение, так как бетон остается ключевым материалом в жилищном, инфраструктурном и промышленном строительстве.

Центральный федеральный округ стал региональным лидером, обеспечив 33,0% от общего объема производства. Высокая концентрация строительных проектов в Москве и Московской области объясняет столь значительную долю региона в структуре выпуска.

За период с 2022 по 2025 год средняя стоимость товарного бетона увеличилась на 30,5% – с 4703,3 руб. за кубометр до 6139,2 руб. за кубометр. Удорожание обусловлено повышением стоимости цемента, ростом цен на энергоносители и транспортные расходы, а также увеличением затрат на логистику. Динамика указывает на устойчивый тренд удорожания, который может продолжиться в условиях сохраняющегося высокого спроса на строительные материалы, что соответствует совокупному росту на 67%. Основными драйверами удорожания стали рост стоимости сырья, энергоносителей и логистических услуг.

Общая тенденция, складывающаяся на строительном рынке РФ, оказывает значительное влияние и на строительный рынок ЛНР. На текущий момент основными конкурентами в производстве бетона и продаже стройматериалов в Луганской Народной Республике занимают следующие компании (табл.1), успешно конкурируя с федеральными и региональными игроками.

Таблица 1

Сравнительный анализ ключевых конкурентов
компаний – производителей бетона в Луганской Народной Республике

Параметр	ООО ТК «СБМ»	Технониколь (федеральная сеть)	Стройцентр (региональный игрок)	Бизнес Альянс
Доля рынка в регионе	~18-22%	~25-30%	~15-20%	~10-12%
Выручка в регионе млн. руб.	554,5	~750-800	~450-500	~300-350
Ассортиментный ряд	Широкий + собственное производство бетона	Максимально широкий, акцент на изоляции	Широкий, аналогичен ООО ТК «СБМ»	Средний, специализация на сантехнике, плитке



Ключевые преимущества	Комплексность решения (материал бетон), гибкость	Бренд, цена, наличие	Локализация, клиентские связи	Нишевая специализация, экспертиза
Уровень цен (индекс)	1,00 (базовый)	0,95-1,05 (ниже на массовые позиции)	1,02-1,08 (выше за счет сервиса)	1,10-1,20 (премиум-сегмент)
Логистика и доставка	Собственный парк + аутсорсинг, высокие издержки (18%)	Централизованная логистика, низкая себестоимость	Региональные склады, средние издержки	Партнерские службы доставки
Рентабельность продаж	2,1%	5-7%	3-4%	8-10%

Лидером в настоящий момент является ООО ТК «СБМ», т. к. его ключевыми преимуществами являются:

- Безупречное качество: подтверждается низким процентом рекламаций (<0,5%) и высоким индексом удовлетворенности клиентов (NPS = +45).
- Передовые технологии: наличие планирования ресурсов компании позволило сократить время обработки заказа на 30%.
- Динамичность и приспособляемость: скорость принятия решений на 40% выше, чем у федеральных конкурентов.

Таблица 2

Анализ сильных и слабых сторон ООО ТК «СБМ»

Сильные стороны	Метрика/Расчет	Слабые стороны	Метрика/Расчет
Комплексное предложение	Доля клиентов, покупающих материалы, и бетон = 35%.	Высокие логистические издержки	Доля ТЗР в выручке = 18% (цель: <15%).
Лояльная клиентская база	Коэффициент удержания ключевых клиентов = 92%	Низкая оборачиваемость запасов	Оборачиваемость запасов = 45 дней (норматив: <30).
Гибкость ценовой политики	Маржинальность по сегментам варьируется от 15% до 40%.	Относительно низкая рентабельность	ROS = 2,1% (у прямых конкурентов 3-5%).
Контроль качества бетона	0% брака по вине производства.	Зависимость от сезонности	Выручка в 4кв. падает на 25% относительно 3кв.

ООО ТК «СБМ», как и конкуренты, придерживаются сбалансированной и проактивной стратегии (табл. 3) развития, которая основана на системном подходе к решению ключевых бизнес-задач [1].



Таблица 3

Дорожная карта стратегических инициатив и их ожидаемый экономический эффект

Направление роста	Конкретные инициативы (2025–2027)	Бюджет, млн. руб.	Ожидаемый экономический/финансовый эффект	Ответственное подразделение
1.Расширение географии	Открытие 2–х филиалов в соседних	50 (инвестиции)	Прирост выручки на +200 млн. руб./год к 2027 г.	Департамент развития
2.Инвестиции в технологии	Внедрение TMS (транспорт) и WMS (склад).	10 (капвложения)	Снижение логистических издержек на 15% (экономия ~15 млн. руб./год).	IT-отдел, Логистика
3.Оптимизация запасов	Внедрение ABC–XYZ анализа, распродажа неликвидов.	2 (операционные затраты)	Высвобождение 4,2 млн. руб. оборотных средств, снижение затрат на хранение.	Отдел закупок, Склад
4. Развитие партнерств	Запуск программ лояльности для застройщиков	5 (маркетинг)	Увеличение доли B2B–выручки до 60% (сейчас 50%).	Отдел продаж

Итогом этой двойной стратегии должен стать переход от экстенсивной модели роста к интенсивной модели, основанной на повышении операционной эффективности и маржинальности [1]. Это позволит компаниям не только укрепить текущие позиции, но и создать фундамент для устойчивого развития в условиях растущей конкуренции.

Анализ рыночных трендов и потенциала на примере ООО ТК «СБМ» (см. табл. 4).

Таблица 4

Оценка влияния рыночных трендов на финансовые показатели ООО ТК «СБМ»

Тренд	Влияние на рынок	Потенциал роста для ООО ТК «СБМ»	Количественная оценка потенциала
Рост спроса на базовые материалы	Рынок растет на 7–10% ежегодно.	Увеличение объема продаж в натуральном выражении.	Рост продаж бетона на +15%, сухих смесей на +12% ежегодно.
Цифровизация отрасли	До 40% клиентов ожидают онлайн-сервисов к 2026 г.	Снижение операционных затрат, привлечение новой клиентуры.	Внедрение клиентского портала снизит стоимость обработки заказа на 20%.
Ужесточение экологических норм	Формирование нового сегмента (~5% рынка)	Вход в премиум–сегмент, повышение маржи.	Запуск линейки эко-материалов даст дополнительную маржу +10–15%.



Ключевые недостатки связаны в первую очередь с особенностью Луганской Народной Республики как региона, на территории которого идут активные боевые действия, сосредоточены в трех операционных областях, которые выступают основными драйверами издержек: логистике, управлении запасами и закупочной деятельности. К сожалению, активные боевые действия не позволяют осуществлять долговременное планирование, однако можно систематизировать проблемы, что позволяет перейти от констатации фактов к пониманию их коренных причин и взаимного влияния.

Список литературы:

1. Новиков, Д.А. Модели и методы организационного управления. – М.: Либроком, 2019. – 360 с.

