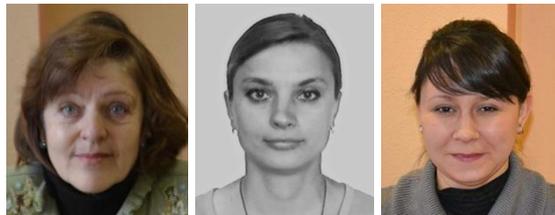


УДК 004.9 303.732.4

*Г.П. Бутко, Е.В. Кох, О.А. Богословская*

Уральский государственный лесотехнический университет, г. Екатеринбург

**ЗАВИСИМОСТИ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИ  
ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ  
ПРЕДПРИЯТИЙ В ЛЕСНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ**



Изучение существенных аспектов конкуренции дает возможность формирования общей стратегии и ее составляющей - инновационной стратегии развития предприятия в лесном секторе экономики на основе конкурентных преимуществ (Бутко и др., 2016). Последнее необходимо для утверждения в лидерстве в конкурентной борьбе и показывает также, что необходимо предпринять для экономического превосходства над конкурентами и как достичь конкурентного преимущества. Однако реализация этой цели возможна только средствами информационных технологий (цифрового продукта) в среде современных Web-технологий. Создание цифрового продукта базируется на совокупности моделей, рассматриваемых в данной статье. Конкретная реализация цифрового продукта выполнена в среде ASP.NET MVC 5 Microsoft с использованием пространства имён, рассмотренных ранее (Часовских, Стаин, 2013; Часовских, 2015; Часовских, Кох, 2015 а, б; Часовских и др., 2015в, г).

Формирование стратегии развития предприятия в лесном секторе экономики на основе конкурентных преимуществ требует интегрированного учета различных финансово-экономических и социально-политических аспектов. Каждый из них определяет свой подход к формированию стратегии и рассматривается как в отдельности, так и в сравнительном анализе (Бутко, 2012).

Рассмотрим процесс формирования полезных синергетических эффектов. Синергетический эффект – это полезный эффект взаимодействия подсистем. В настоящее время многие предприятия имеют потребителей как в государственном секторе, так и в секторе коммерческом. Ориентация на синергетические эффекты между выполнением госзаказа и удовлетворением коммерческого спроса позволяет получить дополнительные конкурентные преимущества: меньшую себестоимость и лучшее качество продукции (Волков, 2006).

В реальной действительности для оценок экономического потенциала предпочтительнее доходный метод, в соответствии с которым валовой региональный доход или чистая продукция предприятия исчисляется как сумма доходов, полученных владельцами факторов производства - труда, капитала, природных ресурсов и информации. Данный метод позволяет оценить величину локальных потенциалов - трудового, инвестиционного, природного и инновационного (доход от труда, доход на вложенный капитал и ренту в региональном, отраслевом разрезах и на уровне предприятия). Применение доходного метода является более оправданным в рыночных условиях, чем применение подхода затратного.

При долгосрочном планировании развития производственного потенциала неизбежно появление рисков. Стратегические разработки всегда балансируют между инновационными достижениями и необходимостью прогнозирования на перспективу. Ниве-

лизовать подобное противоречие можно, используя в стратегических разработках условные характеристики, в том числе оборудования деревообработки, определенные исходя из анализа технологического развития и особенностей развития системы.

Дополнительно к методическому инструментарию необходимо найти финансовые ресурсы, от которых зависит реализация стратегии. В условиях дефицита средств возможным решением этой проблемы является изыскание внутренних резервов, таких как применение инструментов финансового планирования и контроля: внедрение бюджетирования, налогового планирования, использование оптимальной учетной политики.

Методическое решение проблем формирования стратегии предприятия на основе конкурентных преимуществ осуществляется вначале на основе оптимизации выбора стратегических зон хозяйствования, далее - на оптимизации производственных программ. Зависимость стратегии предприятия в лесном секторе экономики на основе конкурентных преимуществ от типа обновления рынка и характеристик товара представлена в табл.1.

Основные положения теории стратегических зон хозяйствования (СХЗ) сводятся к следующим (Волков, 2006):

1. Любой рынок или сегмент рынка количественно ограничен, и перспективы спроса на конкретный товар зависят от стадии жизненного цикла.
2. Для каждой технологии также существуют жизненные циклы ее существования. Общая перспектива спроса складывается из стадии спроса на товар и технологию.
3. Вложения в технологию обладают значительной инерционностью. Насыщение рынка определенным товаром заставляет искать другие рынки (сегменты), обслуживаемые этой же технологией.

Выделение и описание стратегических зон хозяйствования происходит следующим образом. При выборе стратегической зоны хозяйствования нужно знать

- на какой стадии спроса находится данный товар согласно теории жизненного цикла, каковы перспективы спроса на него;
- какая технология может быть использована при его изготовлении, каковы перспективы спроса технологии;
- на какой тип потребителя и географический район нацелен данный товар.

На выделенные направления действуют следующие группы факторов: перспектива спроса зависит от ёмкости рынка (потенциальные покупатели) и законодательных инициатив (например, таможенные пошлины, субсидии конкретным производителям и др.). На рентабельность продукции и предприятия в целом влияет цена реализуемой продукции, которая, в свою очередь, зависит от спроса и конкурентов или государства (в случае монополии).

При формировании стратегических зон хозяйствования следует учитывать временные перспективы, так как долгосрочные и краткосрочные результаты деятельности могут отличаться.

Результаты анализа и оценки стратегических зон хозяйствования нагляднее представить в табличной или матричной формах. Для оценки СХЗ среднего предприятия выделяется примерно 30 единиц. После чего их необходимо ранжировать и уменьшить количество до 5-10 наиболее перспективных зон хозяйствования.

На следующем этапе необходимо оценить конкурентное положение предприятия в лесном секторе экономики в каждой стратегической зоне и сравнить его с основными конкурентами. Определить конкурентный статус предприятия лесного сектора экономики можно с помощью выставления экспертных оценок по выделенным ключевым факторам (Часовских и др., 2015), с последующей математической обработкой, опреде-

лением средних значений, а по некоторым показателям для большей точности и удельных весов и в дальнейшем представлением в табличной или матричной форме.

Таблица 1

Зависимость стратегии конкуренции от типа обновления рынка и товара

Рынок				Предприятие	
Разновидность	Товар	Характеристика рынка	Цель деятельности	Выбор стратегии	Инструмент управления деятельностью предприятия
Старый	Старый	Насыщенный, слабо развивающийся	Расширение рынка	Проникновение на рынок	Снижение цен, интенсификация товародвижения, развитие дистрибьюторской сети, активизация продвижения товара к потребностям, реклама
Старый	Новый	Насыщенный	Создание нового или модифицированного товара в расчете на прежних покупателей и увеличение емкости рынка	Разработка товара	Улучшение качества товара, активизация продвижения товара от производителя к потребителям
Новый	Старый	Развивающийся слабо насыщенный	Сохранение или увеличение сбыта товара	Развитие рынка	Поиск новых секторов рынка и новых методов товародвижения, поиск и использование активных форм продвижения товара на рынок

Анализ позиций конкурентов представляется более сложным процессом в связи с тем, что информация об экономических показателях конкурентов, как правило, малодоступна, но алгоритм проведения оценки аналогичен.

Проведение сравнительного анализа конкурентоспособности дает возможность определить наиболее подходящие стратегические зоны хозяйствования, и наметить бизнес-стратегии. С учетом выделенных конкурентных факторов успеха разрабатываются оперативные и перспективные стратегии.

В условиях рынка основными показателями стратегии могут быть нормативы конкурентоспособности - ключевые направления для проведения исследований по повышению конкурентоспособности. Нормативы конкурентоспособности базируются на следующих показателях:

- качество продукции;
- ресурсоемкость продукции;
- сегментация товаров по рынкам;
- стабильность организации;
- уровень технического оснащения производства.

Полученные результаты используются при построении моделей цифрового продукта.

Кроме того, составление рейтинга предприятий лесного сектора экономики по уровню конкурентоспособности позволит сформировать реестры и карты конкурентоспособности на региональном уровне для привлечения потенциальных инвесторов.

По нашему мнению, инновационно-инвестиционная система управления, как составляющая маркетинговой системы управления конкурентоспособностью, охватывает научно-техническое развитие предприятия лесного сектора экономики. Поэтому в процессе работы исследована система управления научно-техническим развитием предприятия лесного сектора экономики.

Инновационно-инвестиционная система управления предприятием лесного сектора экономики обладает всеми признаками экономической системы, а именно:

- совокупность инноваций и инвестиций (для промышленных предприятий, в первую очередь, прямых инвестиций), находящихся в отношениях и связях друг с другом и с внешней средой и образующих определенную целостность, единство;
- зависимость инноваций и инвестиций от их места, функций внутри целого, то есть целостность;
- инновации и инвестиции можно описать отдельно через сеть связей и отношений, то есть структурность.

С нашей точки зрения, сравнительные конкурентные преимущества определяют конкурентоспособность организации относительно других лесопромышленных предприятий, присутствующих на конкретном рынке, что является свойством нашей модели для цифрового продукта.

Возможны следующие пути повышения конкурентоспособности предприятия лесного сектора экономики.

Во-первых, предприятию лесного сектора экономики необходимо рассмотреть возможность завоевания большей доли на том же самом рынке для тех же самых товаров (проникновение на рынок). После этого рассмотреть возможности новых рынков для тех же самых товаров (развитие рынка). Затем необходимо рассмотреть возможности предложения тому же самому рынку новых, потенциальных, интересных для него товаров (разработка товара). И, наконец, изучить возможности предложить новые товары новым рынкам (диверсификация). Рассмотрим более подробно стратегии поведения на рынках, как свойства моделей цифрового продукта:

*Стратегия проникновения на рынок.* Реализуется на растущих и не насыщенных рынках. Для предприятия лесного сектора экономики характерно расширение сбыта существующего ассортимента товаров на имеющихся рынках. При этом задействованы такие средства, как интенсификация товародвижения, наступательное продвижение, установление оптимальных цен.

*Стратегия развития рынка.* Предприятие лесного сектора экономики ищет пути расширения рынка; использует меняющуюся демографическую ситуацию, открывает новые сегменты и географию рынка; предлагает новые области применения для продукции; наращивает усилия по продвижению и сбыту продукции.

*Стратегия разработки товара* эффективна при наличии у предприятия лесного сектора экономики пользующихся спросом продуктов и торговых марок. В такой ситуации возможна разработка новых или модификация имеющихся товаров с улучшенными качествами. Важным является лояльность покупателей к продукции данной компании. При этом каналы сбыта остаются традиционными.

*Стратегия диверсификации* применима с целью исключения зависимости компании от выпуска одного типа товаров. Реализуется через организацию производства новых товаров, расширение ассортимента и выход на новые рынки.

Для предприятий лесного сектора экономики эффективной может быть любая из предложенных стратегий, в зависимости от конкретной ситуации.

При формировании стратегии предприятия лесного сектора экономики на основе конкурентных преимуществ за основу принимаем достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия. Это понятие относительное, так как в его основе лежит сравнение ряда предприятий и признаков. Поэтому правильнее говорить о степени кон-

курентоспособности, которая зависит от объекта сравнения и изменяется с изменением объекта. Так, деревообрабатывающие предприятия могут быть конкурентоспособными на региональном уровне и не быть таковыми на внешнем рынке. Кроме того, необходимо акцентировать внимание на многовариантности инновационной стратегии.

Стремление предприятий лесного сектора экономики к увеличению доли рынка объясняется тем, что большей доле рынка обычно соответствует и более высокая прибыль. Главной целью ценообразования является определение оптимального сочетания величины прибыли и доли рынка, которое обеспечит увеличение прибыльности компании в долгосрочном периоде. Высокая прибыль может быть достигнута при создании оптимального сочетания возможностей продавца с потребностями покупателей.

Рассмотрим способы увеличения доли рынка.

1. Снижение цен - является самым быстрым и эффективным способом увеличения объема продаж. Цену товара следует снижать, если данный товар обладает меньшей ценностью, чем у конкурентов. Если конкуренты также в состоянии снизить цены на свою продукцию, то долгосрочные затраты, связанные со снижением цен, могут превысить кратковременные выгоды.

2. Товарное дифференцирование (сегментация), реклама и совершенствование системы дистрибьюции. Этот способ более длительный и затратный. Он способствует увеличению объема продаж в будущем и получению более устойчивой прибыли.

3. Реклама (использование интенсивных маркетинговых коммуникаций для создания предпочтений относительно торговой марки).

4. Совершенствование системы (насыщение каналов) дистрибьюции.

Формирование конкурентных преимуществ предприятия лесного сектора экономики с помощью разработки ценовой стратегии предполагает координацию взаимосвязанных маркетинговых, конкурентных и финансовых решений, единой целью которых становится максимальное использование возможностей установления прибыльных цен.

В итоге предприятие лесного сектора экономики должно установить такую цену на товар, которую готовы заплатить потребители. Готовность потребителей заплатить определенную сумму за конкретный товар должна рассматриваться при этом не как фактор, ограничивающий свободу ценообразования, а как управляемая переменная величина и в моделях цифрового продукта. Стратегия ценообразования должна быть направлена на создание экономической ценности своего товара.

Управление готовностью потенциальных покупателей заплатить за товар оптимальную для предприятия лесного сектора экономики цену должно строиться на основе взаимоувязанных ценовой, товарной, распределительной и коммуникативной стратегий.

Разные сегменты рынка по-разному воспринимают стоимость товара, поэтому целесообразно дифференцировать предложения для разных групп потребителей. В моделях цифрового продукта будем использовать следующие направления дифференциации:

- поставлять дифференцированные товары для потребителей, готовых заплатить наибольшую цену, то есть предлагать этой группе широкий ассортимент дорогих товаров и сопутствующих услуг;

- предлагать товары с разными качественными преимуществами, отражающимися на цене товара, относительно большему числу сегментов покупателей (например, различные модели автомобилей);

- использовать особые каналы распределения товара (фирменные магазины, супермаркеты, специализированные магазины с набором взаимосвязанных товаров и др.);

- обеспечивать доступность товара по низким ценам в определенных местах (например, на выставках, ярмарках);
- предлагать товар по низкой цене в строго оговоренное время, что снижает вероятность приобретения товара в данный момент у конкурентов или ценными для компании покупателями.

Таким образом, информационные послания о цене товара каждому сегменту потребителей должны быть строго структурированы.

Следует отметить, что такую стратегию ценообразования может позволить себе только эффективное предприятие лесного сектора экономики с диверсифицированными рынками и надежными источниками финансирования. Ведь ему необходимо будет «выдержать» низкие цены дольше своих конкурентов. Самое главное - это позаботиться о должном количестве товаров, способном удовлетворить спрос на рынке, что образует параметры нашей модели цифрового продукта.

Не устоявший в ценовой борьбе конкурент будет вынужден объявить о своем банкротстве и продать свое предприятие. Победившей компании следует завладеть его производственными мощностями и использовать их в своем бизнесе, либо вывести из строя. Иначе, после возвращения цен на прежний уровень, конкурент может попытаться снова вернуться на данный рынок. Чтобы лишить конкурентов возможности возобновлять производство при повышении уровня цен в будущем, нужно продать оборудование, сдать в долгосрочную аренду площади, уволить рабочих и специалистов, полностью перепрофилировать производство и т.п.

Для защиты от подобных действий конкурентов следует:

- максимально снизить издержки на период резкого снижения цен путем сокращения производства данного товара;
- заключить с основными клиентами долгосрочные контракты;
- временно переключиться на производство других товаров, например, с производства офисной мебели временно перейти на изготовление мебели для дома;
- соблюдать стратегию ценообразования в условиях монопольного рынка.

В этом случае основная стратегия предприятия лесного сектора экономики - лидера для борьбы с потенциальными конкурентами в своем сегменте - предельное ценообразование.

Применение методов стратегического ценообразования создаст компании преимущества перед конкурентами и принесет максимальную прибыль.

Методы ценообразования по ориентиру установления цен:

- затратное ценообразование по формуле «издержки плюс прибыль»;
- ценообразование на основе ценности товара в глазах покупателя;
- ценообразование, ориентированное на потребителя;
- ценообразование, ориентированное на конкурентов;
- ценообразование, ориентированное на рыночную ситуацию.

Самым распространенным является затратное ценообразование по формуле «издержки плюс прибыль». Издержки производства товара, как известно, складываются из переменных издержек, величина которых изменяется прямо пропорционально объему производства товара, и постоянных издержек.

Установление цены без учета ее влияния на объем выпуска, а объема выпуска - на полные издержки производства, приводит к снижению прибыльности предприятия лесного сектора экономики - производителя.

Мы определили основные параметры и ограничения моделей цифрового продукта, что является достаточным для исследований и разработки в среде ASP.NET MVC 5 Microsoft с использованием пространства имён, рассмотренных ранее (Часовских, Стаин, 2013; Часовских, 2015; Часовских, Кох, 2015 а, б; Часовских и др., 2015в, г).

Конкретное решение будет рассмотрено в следующей публикации.

### Список использованной литературы

Бутко Г.П. Конкуренция: теория, методология, практика. Екатеринбург: ООО «УИПЦ», 2012. 342 с.

Бутко Г.П., Поротников П.А., Кох Е.В., Богословская О.А., Корсунов П.П. / под ред. профессора Часовских В.П. Управление конкурентоспособностью предприятий лесопромышленного комплекса на основе системы маркетинговых средств. Екатеринбург: Уральский государственный лесотехнический университет, 2016. 178 с.

Волков Л. Обескуражить конкурентов // Деловой квартал. 2006. № 7. С. 52 - 60.

Ершова И.В. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 1999. 151 с.

Часовских В.П. Сайт преподавателя вуза – реальное приложение // Эко-потенциал. 2015. № 1 (9). С. 61-78 (<http://elar.usfeu.ru/handle/123456789/4050>).

Часовских В.П., Кох Е.В. Сайт преподавателя вуза – база данных и первая страница // Эко-потенциал. 2015а. № 1 (9). С. 79-90 (<http://elar.usfeu.ru/handle/123456789/4048>).

Часовских В.П., Кох Е.В. Сайт преподавателя вуза – проект MVC в Visual Studio 2013 // Эко-потенциал. 2015б. № 1 (9). С. 91-94 (<http://elar.usfeu.ru/bitstream/123456789/4049/1/Chasovskikh2.pdf>).

Часовских В.П., Кох Е.В., Стаин Д.А. Исследования системных связей, закономерностей функционирования образовательной системы вуза и повышение эффективности управления её за счет создания портфолио студента современными средствами Web-технологий // Эко-потенциал. 2015в. № 2(10). С. 106-108 (<http://elar.usfeu.ru/handle/123456789/4292>).

Часовских В.П., Мехренцев А.В., Кох Е.В., Стаин Д.А. Сайт выпускающей кафедры университета – современный подход // Эко-Потенциал. 2015г. № 3. С. 50-55 (<http://elar.usfeu.ru/bitstream/123456789/4814/1/Chasovskikh.pdf>).

Часовских В.П., Стаин Д.А. Структура, содержание и среда разработки веб-сайта вуза // Эко-потенциал. 2013. № 3-4. С. 160-172 (<http://elar.usfeu.ru/handle/123456789/2739>).

Часовских В.П., Стаин Д.А., Кох Е.В. Исследование системных связей и закономерностей рейтингового мониторинга как средства повышения качества вузовского образования. Екатеринбург: Уральский государственный лесотехнический ун-т, 2015. 155 с. ISBN 978-5-94984-518-9.

**Рецензент статьи:** кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и управления качеством ИЭУ УГЛТУ Л.Ю. Помыткина.