

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Кафедра Экономики

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Управление стратегическим развитием предприятия лесозаготовительной промышленности в конкурентной среде

УДК630.3:005.21.339.137.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ51	Хуан Хайбао		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры экономики	Гасанов Магеррам Али оглы	доктор наук, профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Д-р экон. наук, профессор		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по ООП
38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

<i>Код результата</i>	<i>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</i>	<i>Требования ФГОС-3+, критериев и/или заинтересованных сторон</i>
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,2,3, ПК-7,8,9), Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
Р2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности в экономике	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
Р3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять экономическую документацию, защищать результаты	Требования ФГОС-3+ (ОПК-1,2, ПК-2,4) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,2, ОПК-2, ПК-1,2,3,4,8,9,11,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
Р5	Проводить анализ экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды	Требования ФГОС-3+ (ОК-2, ОПК-1, ПК-3,4,8,9,10,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.2. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
Р6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-3,6,7,9,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.6.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
Р7	Уметь разрабатывать систему социально-	Требования ФГОС-3+ (ПК-

	экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм	5,6,8,10,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P8	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-5,6,8,10,11,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P9	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы	Требования ФГОС-3+ (ОПК-1,3, ПК-11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P10	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий	Требования ФГОС-3+ (ПК-7, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P11	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,3, ОПК-2,3, ПК-9,13,14). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P12	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы	Требования ФГОС-3+ (ОК-2,3, ОПК-1,3, ПК- 1,2,3,9). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Кафедра Экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой экономики

_____ Г.А. Барышева

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ51	Хуан Хайбао

Тема работы:

Управление стратегическим развитием предприятия лесозаготовительной промышленности в конкурентной среде на примере ООО «РОСКТИНВЕСТ»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№ 5429/С от 08.07.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

23 мая 2017 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования – природа стратегического развития предприятия лесозаготовительной промышленности в конкурентной среде</p> <p>Предметом исследования является программа совершенствования стратегического развития лесозаготовительного предприятия лесопромышленного комплекса региона на примере ЗАО «РОСКТИНВЕСТ».</p> <p>Издания периодической печати и сети интернета, финансовые отчеты ЗАО «РОСКТИНВЕСТ».</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования;</i></p>	<p>Лесопромышленный комплекс: мировые тенденции и российские перспективы. Прытков А.Т.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> Исследовать теоретические и методические основы стратегического развития лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса; Проанализировать особенности развития

<p><i>содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>лесозаготовительных предприятий регионального лесопромышленного комплекса; 3. Разработать программу совершенствования стратегического развития лесозаготовительного предприятия лесопромышленного комплекса региона</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Таблицы, графики, рисунки, в т.ч. схемы: Стадия производства лесозаготовительной промышленности Целевая структура лесозаготовительной промышленности в России</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Черепанова Наталья Валерьевна</p>
<p>Иностранная часть</p>	<p>Бескровная Людмила Вячеславовна</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>На русском</p>	<p>На английском</p>
<p>Введение</p>	<p>Introduction</p>
<p>1. Теоретические и методические основы стратегического развития лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса. 1.1. Принципы и методы стратегического управления развитием лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса региона. 1.2. Современные тенденции развития предприятий лесозаготовительной промышленности.</p>	
<p>2. Особенности развития лесозаготовительных предприятий регионального лесопромышленного комплекса. 2.1. Анализ состояния и особенностей современного уровня развития лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса региона. 2.2. Влияние факторов рыночного окружения на стратегическое развитие лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса региона. 2.3. Взаимосвязь уровня развития лесозаготовительных предприятий и конкурентоспособности лесопромышленного комплекса региона.</p>	<p>2.1 Problems of formation of competitive relations in the electric power industry</p>

<p>3. Совершенствование стратегического развития лесозаготовительного предприятия лесопромышленного комплекса региона на примере ЗАО «РОСКТИНВЕСТ»</p> <p>3.1. Позитивный потенциал стратегического развития ЗАО «РОСКТИНВЕСТ» в региональном лесопромышленном комплексе</p> <p>3.2. Концептуальные основы стратегии развития ЗАО «РОСКТИНВЕСТ» регионального лесопромышленного комплекса.</p> <p>3.3. Стратегия развития ЗАО «РОСКТИНВЕСТ».</p>	
Заключение	Conclusion

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	25 января 2017 г.
---	-------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры экономики	Гасанов Магеррам Али оглы	доктор наук, профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ51	Хуан Хайбао		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа		ФИО	
ЗБМ51		Хуан Хайбао	
Институт	НИ ТПУ	Кафедра	экономики
Уровень образования	магистратура	Направление/специальность	38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Лесозаготовительное предприятие «РОСКТИНВЕСТ»</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) <p>чрезвычайных ситуаций социального характера</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Закон о безопасности труда и промышленной санитарии</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие и программы и программы подготовки и повышения; квалификации. - Оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; 	<ul style="list-style-type: none"> - Содействие охране окружающей среды - Взаимодействие с местным сообществом и местной властью - Понсорство и корпоративная благотворительность

<p>- Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги(выпуск качественных товаров) -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>- Ответственность перед потребителями товаров и услуги(выпуск качественных товаров)</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</p>	<p>-Анализ правовых норм трудового законодательства; -Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	02.05.2016
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Черепанова Наталья Валерьевна	канд. филос. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ51	Хуан Хайбао		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 165с, 21рис., 6 табл., 54источника, 2 прил.

Ключевые слова: Лесопромышленный комплекс, стратегическим развитием предприятий, оптовый рынок, конкуренция.

Объектом исследования является лесозаготовительные предприятия лесопромышленного комплекса Томска.

Цель работы – в развитии теоретических положений и обосновании методических рекомендаций по управлению стратегическим развитием предприятий лесозаготовительной промышленности как одного из ключевых факторов лесопромышленного комплекса региона.

В процессе исследования получены теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты.

В результате исследования на основе анализа текущего состояния оптового рынка лесозаготовки.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: магистерская диссертация состоит из трех частей: В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы стратегического развития лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса. Во второй главе исследованы особенности развития лесозаготовительных предприятий регионального лесопромышленного комплекса. В третьей главе совершенствование стратегического развития лесозаготовительного предприятия лесопромышленного комплекса региона. Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 10.0 и представлена на CD-диске (в конверте на обороте обложки).

Степень внедрения: основные положения и выводы настоящей работы апробированы при прохождении преддипломной практики на предприятии ЗАО «РосКит Ивест».

Область применения: результаты исследования могут быть использованы руководителями, специалистами организационно-правовых и планово-экономических служб, государственными структурами в процессе управления лесопромышленным комплексом, а также в преподавании ряда социально-экономических дисциплин.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в предложении и обосновании ряда рекомендаций теоретического и методического характера по повышению эффективности стратегического развития лесозаготовительных предприятий региона.

В будущем планируется будет способствовать совершенствованию долгосрочного развития предприятий лесозаготовительной промышленности региона.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Деревообрабатывающая промышленность – механическая и химико-механическая обработка и переработка древесины. Плитное производство, мебельное производство, производство пиломатериалов.

Пиломатериал – продукция из древесины установленных размеров и качества, имеющая, как минимум, две плоско-параллельные пласти.

Трудовые ресурсы – часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью.

Лесосбытовая компания – организация, осуществляющая в качестве основного вида деятельности продажу другим лицам произведенной или приобретенной лесопромышленности.

Конкурентоспособность – способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях.

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

Федеральный закон от 28.12.2013 № 415-ФЗ «О внесении изменений в Лесной кодекс Российской Федерации и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях»

Постановление Правительства Российской Федерации от 31 августа 2006 г. № 530 «Лесной кодекс Российской Федерации».

Сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

АТС – администратор торговой системы;

БР – балансирующий рынок;

РСК – распределительные сетевые компании;

ВИК – вертикально-интегрированные энергокомпании;

ВИЭ – возобновляемый источник энергии;

ВСВГО – выбор состава включенного генерирующего оборудования;

ДПМ – договоров на предоставление мощности;

КО – коммерческий оператор;

КИУМ – коэффициент использования установленной мощности;

МРСК – межрегиональные распределительные сетевые компании;

НОРЭМ – новый оптовый рынок электроэнергии и мощности;

НП – некоммерческое партнерство;

ОГК – оптовые генерирующие компании;

РД – регулируемые договора;

ТР– трудовые ресурсы;

СДД – свободные двусторонние договора;

СО – системный оператор;

ССТ – сектор свободной торговли;

ТСК – транспортно-сетевая компания;

ТСО – территориальные сетевые организации;

ФСК – Федеральная сетевая компания;

ФСТ – Федеральная служба по тарифам;

Оглавление

Введение.....	12
1. Теоретические и методические основы стратегического развития лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса	15
1.1. Принципы и методы стратегического управления развитием лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса региона..	15
1.2. Современные тенденции развития предприятий лесозаготовительной промышленности.....	44
2. Особенности развития лесозаготовительных предприятий регионального лесопромышленного комплекса	52
2.1. Анализ состояния и особенностей современного уровня развития лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса региона..	52
2.2. Влияние факторов рыночного окружения на стратегическое развитие лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса региона..	55
2.3. Взаимосвязь уровня развития лесозаготовительных предприятий и конкурентоспособности лесопромышленного комплекса региона	64
3. Совершенствование стратегического развития лесозаготовительного предприятия лесопромышленного комплекса региона на примере ЗАО «РОСКТИНВЕСТ»	85
3.1. Позитивный потенциал стратегического развития ЗАО «РОСКТИНВЕСТ» в региональном лесопромышленном комплексе	85
3.2. Концептуальные основы стратегии развития ЗАО «РОСКТИНВЕСТ» регионального лесопромышленного комплекса.....	98
3.3. Стратегия развития ЗАО «РОСКТИНВЕСТ».....	109
4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	133
Заключение	140
Список литературы	144

Введение

Наиболее хорошо разработанной частью стратегического менеджмента на предприятии является стратегическое планирование развития компании. Определение основных долгосрочных целей, утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей – всё это представляет собой стратегия развития предприятия. Поэтому, стратегическое планирование развития предприятия приравнивают к искусству исследования, прогнозирования, расчета и выбора наилучших альтернатив.

Так, средством достижения целей предприятия выступает стратегическое планирование. Такое планирование означает набор действий и решений, которые приняты руководством, и обеспечивают разработку специфических стратегий для того, чтобы помочь организации достичь ее глобальных целей. Задача стратегического планирования заключается в том, чтобы в нужные периоды и в необходимой мере обеспечить нововведения и изменения в организации. Также процесс стратегического планирования является помощником в принятии правильных управленческих решений.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что конкуренция на рынке лесозаготовительной промышленности возрастает и для достижения определенного уровня результативности необходим грамотный подход в области стратегического менеджмента. Вопросы управления стратегическим развитием лесозаготовительной промышленности в настоящее время являются первостепенными для любой отраслевой организации. Ориентация на успешное функционирование любого предприятия лесозаготовительной промышленности в долгосрочной перспективе обуславливает необходимость определения его стратегического потенциала, степени и направлений его использования и

способности адаптироваться к изменяющемуся поведению элементов внешней среды.

Стратегические процессы являются сложным сочетанием обеспечения готовности к масштабным переменам и факторов стабильности. В самом деле, в стратегически ориентированной системе высшему руководству надо уметь поддерживать равновесие и порядок, обеспечивать общую эффективность структуры и при этом одновременно необходимо быть новаторами, реформировать организационную структуру, адаптироваться, реагировать, обучаться. Соответственно, в научных работах по стратегическому управлению стратегия подается как понятие, связанное не только с переменами, но и со стабильностью. Именно стремление к устойчивости и постоянству побуждает организации к разработке и реализации стратегий.

Таким образом, одним из важнейших условий достижения экономической стабильности любого современного предприятия лесозаготовительной промышленности можно назвать формирование, реализацию и оценку стратегий как целого комплекса мер, обеспечивающих достижение конкретных намеченных организацией результатов. Решая стратегические задачи, можно своевременно предотвратить возникновение неблагоприятной ситуации, смягчить ее негативные последствия, с максимальной выгодой использовать открывающиеся возможности. Это обеспечивает стратегическую выживаемость, повышает гибкость и неустойчивость организации.

Цель исследования заключается в разработке программы стратегического развития предприятия лесозаготовительной промышленности в конкурентной среде.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Исследовать теоретические и методические основы стратегического развития лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса;
- Проанализировать особенности развития лесозаготовительных предприятий регионального лесопромышленного комплекса;
- Разработать программу совершенствования стратегического развития лесозаготовительного предприятия лесопромышленного комплекса региона на примере ЗАО «РОСКТИНВЕСТ»;

Объект исследования – природа стратегического развития предприятия лесозаготовительной промышленности в конкурентной среде

Предметом исследования является программа совершенствования стратегического развития лесозаготовительного предприятия лесопромышленного комплекса региона на примере ЗАО «РОСКТИНВЕСТ».

Теоретической базой исследования служат труды следующих авторов: В. Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко, М.И. Баканов, М.В. Мельник и А.Д. Шеремет, О.С. Виханский и А.И. Наумов, И.Н. Герчикова, А.К. Семенов и В.И. Набоков, С.А. Чернышов.

Для сбора и обработки материала в ходе исследования использовался комплекс взаимодополняющих методов, а именно изучение специальной литературы, обобщение, описание, синтез.

Реализация и апробация работы. Результаты данного исследования выносились на обсуждение в рамках региональных междисциплинарных конференциях и семинарах.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические и методические основы стратегического развития лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса

1.1 Принципы и методы стратегического управления развитием лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса региона

Динамичные изменения деловой среды российских организаций, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности стратегического управления.

Термин «стратегическое управление» был введен в 1960-1970-е гг., чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне руководителей подразделений и управлением, осуществляемым на уровне высшего руководства [1].

Стратегическое управление, так необходимое сегодня российским организациям лесопромышленного комплекса, появилось далеко не сразу, а прошло длительный эволюционный путь. Генезис стратегического управления организацией лесопромышленного комплекса происходил под влиянием темпа технологических преобразований. На заре формирования менеджмента технологии оставались практически неизменными в течение столетий, потом же темп перемен продолжал нарастать линейно, а с середины XX века стал расти по экспоненте. Именно ускорение технологического обновления и вызвало к жизни стратегический менеджмент, как реакцию на необходимость обеспечения выживаемости организации.

В связи с этим основное внимание вышестоящего руководства в процессе стратегического управления должно быть обращено на внешнем окружении для быстрой и адекватной реакции па изменения в нем[2].

Стоит заметить, что на сегодняшний день существует целый ряд определений понятия «стратегическое управление». В таблице 1. рассмотрим некоторые трактовки понятия «стратегическое управление».

Таблица 1 – Трактовки понятия «стратегическое управление» лесопромышленного комплекса

Автор, год публикации	Трактовка понятия «стратегическое управление»
Волкоганов а О.Д., 2009	это многоплановый поведенческий процесс, направлен на выработку и реализацию стратегии предприятия с учетом изменений, происходящих во внешней среде
Панов А.И., 2012	это управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям
Кузнецов Б.Т., 2012	ориентируемый в будущее и на конкуренцию стиль управления, а также процесс, охватывающий информацию, коммуникацию, принятие решений и планирование, в котором высшее руководство, штабной и линейный аппарат совместно устанавливают конкретные бизнес-цели
Харченко В.Л., 2012	это процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения

Гапоненко А.Л., 2013	это процесс управления, в рамках которого осуществляется выработка целей развития, а также вырабатываются и осуществляются действия, направленные на достижение этих целей
Тихонов А.А., 2013	это управление, которое гибко и своевременно реагирует на изменения во внешней среде, учитывая при этом возможности самого предприятия (его потенциал), что в совокупности предоставляет возможность предприятию достичь поставленной цели, эффективно и успешно функционировать на протяжении длительного срока
Алимов А.Н., 2014	это один из видов управления, который распространяется на выработку и реализацию управленческих решений, определяющих долгосрочные цели организации в условиях нестабильности среды
Попов С.А., 2014	это непрерывный и достаточно динамичный процесс; это соответствующая высокопрофессиональная и рационально специализированная управленческая деятельность оптимальным образом распределяется по всей структуре и среди многих менеджеров компании
Фомичев А.Н., 2014	это процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач
Гапоненко А.Л., 2015	это деятельность органов управления по выбору и реализации стратегических приоритетов развития социально-экономической системы

Дресвянников В.А., 2015	<p>это управление организацией, направленное на достижение ее долгосрочных целей и обеспечение конкурентных преимуществ с учетом изменений организационной среды; это высшая часть системы управления организацией, являющаяся основой для тактического и оперативного управления</p> <p>Источник: составлено автором</p>
-------------------------	---

В свете представленных трактовок суть стратегического управления лесопромышленного комплекса можно определить, как способность находить быстрые и эффективные ответы на три важнейших вопроса:

- 1) в каком положении организация находится в текущий момент?
- 2) в каком положении организация планирует находиться через три, пять, десять лет?
- 3) каким способом (методом) можно достигнуть желаемого положения?

Приведем основные характерные особенности стратегического управления, необходимые для эффективного управления организацией лесопромы4) для завоевания и удержания лидерства стратегия должна быть уникальной.

шленного комплекса:

1) чтобы быть успешной, деятельность организации должна быть целенаправленной, то есть организация должна обладать стратегией, которая определяет функционирование системы управления организации;

2) стратегия не является незыблемой, а должна изменяться при наступлении существенных изменений во внешней среде организации или в ходе реализации стратегических планов;

3) эффективность деятельности организации определяется степенью достижения ею стратегических целей;

Последнее объясняется тем, что, используя только стандартные технологии и факторы успеха, стандартно определяя желательное положение объекта управления, создаваемую продукцию (услуги), в лучшем случае можно надеяться на то, чтобы повторить результаты, которые уже достигнуты лидером. Для завоевания и удержания лидерства нужна уникальная стратегия, содержащая то, чего нет у конкурентов, позволяющая производить более конкурентоспособную продукцию (услуги) [3].

Стратегическое управление организацией основано на следующих основных принципах:

1. Соответствие миссии благу человека.
2. Научность.
3. Объективность.
4. Обоснованность.
5. Формирование рабочих мест и их функций, а также организация процесса подготовки кадров таким образом, чтобы работники могли избрать профессию в соответствии со своим творчески-созидательным потенциалом и имели возможность реализовать его во все возрастающей степени[4].
6. Эффективное использование и комбинирование ресурсов с учетом фактора экологичности человека и природы.
7. Иерархичность.
8. Программно-целевой подход.
9. Эффективное взаимодействие прогнозирования, планирования, организации и контроля в ходе разработки и осуществления всех видов стратегии без исключения.

10. Непрерывное развитие и совершенствование стратегии управления как в процессе ее разработки и периодической корректировки, так и в ходе ее осуществления[5].

11. Сочетание традиций и инноваций в стратегии управления.

12. Соответствие стратегии и тактики управления организацией.

13. Приоритетность человеческого фактора.

14. Соответствие стратегии развития организации имеющимся технологиям и ресурсам.

15. Системность функционирования всех вышеназванных принципов.

Помимо рассмотренных универсальных принципов существуют и другие принципы стратегического управления предприятий лесопромышленного комплекса, в частности: единоначалие управления; коллегиальность управления; сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении; демократический централизм в управлении[6].

Наконец, более глубокое понимание природы и целей стратегического менеджмента можно получить при сравнении стратегического и оперативного менеджмента. Сравнение проведем по ключевым характеристикам управления организацией и представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение оперативного и стратегического управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе через установление динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание

менеджмента	ресурсов	и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Прерывистость и системность процесса управления	Планирование осуществляется повседневно, задачи носят краткосрочный характер; оно имеет дело в основном с жесткими, определенными проблемами	Решения принимаются не так часто, а их реализация требует длительного времени. Нужны весьма серьезные причины, чтобы приостановить развитие уже принятой для реализации стратегии.
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления Источник: составлено автором	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

Исходя из представленного сравнения, можно утверждать, что стратегическое управление представляет собой управление организацией, которое ориентировано на человеческий потенциал как на основу организации, направляет производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяет создавать конкурентные

преимущества, которые в совокупности дает возможность организации выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом намеченной цели [7].

Главной идеей, выражающей суть стратегического управления, необходимость переноса основного внимания руководства предприятий лесопромышленного комплекса на окружение с целью появления возможности быстрого реагирования на наступающие изменения и вызовы окружающей среды.

Отличительными чертами стратегического управления являются:

- концентрация главным образом на проблемах внешнего окружения, поиск возможностей в конкурентной борьбе, адаптация к изменениям окружения;

- ориентация на долгосрочную перспективу;

- работник – это основа организации, источник благополучия;

- эффективность сил выражается в том, насколько своевременно и точно организация в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменятся в зависимости от изменения окружения[8].

Место стратегии в управлении предприятий лесопромышленного комплекса заключается в следующих ее особенностях: стратегия дает определение основных направлений и путей укрепления; рост и изменений из-за концентрации усилий на определенных приоритетах; стратегия – это основа для выработки стратегических планов, проектов и программ, а также основных критериев, используемых для выбора наиболее обоснованных эффективных решений[9].

Содержание стратегического управления предприятий лесопромышленного комплекса заключается в следующем:

- в определении назначения и главных целей бизнеса организации;

- анализе внешней среды организации;

- анализе внутренней среды организации;

- выборе и разработке стратегии на уровне стратегических форм хозяйствования, организации;
- анализе портфеля заказов организации;
- проектировании организационной структуры организации;
- выборе степени интеграции и соответствующей системы управления;
- управлении комплексом «стратегия – структура – контроль»;
- определении нормативов поведения и политик организации в отдельных сферах ее деятельности;
- обеспечении обратной связи результатов и стратегии организации;
- совершенствовании стратегии, структуры и системы управления[10].

Таким образом, стратегическое управление можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных процессов, которые логически вытекают один из другого. При этом существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления на рисунке 1.

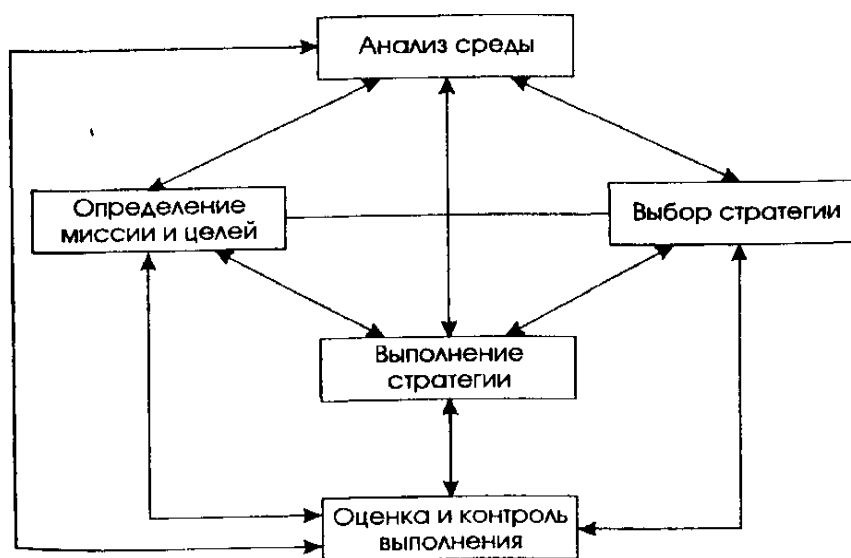


Рисунок 1– Структура стратегического управления предприятий лесопромышленного комплекса

При этом эффективность стратегического управления сегодня определяется следующими факторами:

- обеспечивает системный взгляд на организацию и ее внешнее окружение;

- облегчает принятие стратегических управленческих решений на основе использования специальных методов, понятий и подходов к сбору информации;

- помогает внедрить инновации в организациях;

- дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса;

- помогает сделать стратегический выбор и реализовать стратегию.

Таким образом, стратегическое управление отражает такие характеристики как инновационность присущей ему природы, направленность на перспективные цели, наличие множества альтернатив, субъективность, необратимость и длительные временные сроки наступления последствий. Стратегическое управление является одним из важнейших факторов выживания организации в условиях рыночной конкуренции. Однако следует признать, что сегодня многие организации характеризуются отсутствием стратегий, во многом и приводит к их поражению в борьбе с конкурентами [11].

Стратегическое управление предприятий лесопромышленного комплекса представляет собой достаточно сложный процесс. Процесс выбора стратегии заключается в согласовании целей предприятия с условиями внешней среды, возможностями организации и существующими альтернативами достижения поставленных целей. В связи с этим все исследования по разработке стратегии состоят, во-первых, в оценке внешних условий функционирования и конкурентной позиции организации и определении ее основных конкурентов на анализируемом рынке, во-вторых, в оценке собственных возможностей организации по реализации поставленных целей, и,

в-третьих, в определении существующего набора конкурентных стратегии достижения целей[12].

Схематично и более подробно данные этапы отражены на рисунке 2.

Рассмотрим данные этапы подробнее.

В первую очередь стоит отметить, что объектом стратегического управления может быть отдельная организация (микроуровень), крупная межотраслевая корпорация или регион страны, выделенный в государственно-административную единицу, например, субъект РФ (мезоуровень), государство в целом (макроуровень), группа государств или мировое сообщество в целом (мировой уровень).



Рисунок 2 – Этапы стратегического управления предприятий лесопромышленного комплекса

Первый этап разработки стратегии – это оценка текущей позиции организации на рынке, анализ его преимуществ и слабостей относительно конкурентов и оценка внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации. Современным организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответственным образом осуществлять изменения внутри себя. Стратегический анализ

применительно к стратегии развития организации включает анализ ее внешней и внутренней сред. Факторы и переменные внешней и внутренней сред организации схематично отображены на рисунке 3.

Важно заметить, что конкретные значения факторов внешней и внутренней среды организации образуют ситуацию принятия решения. Вместе с тем нужно отметить, что ситуационные факторы могут играть разные роли в процессе принятия управленческих решений. В большинстве случаев они играют роль ограничений, влияющих на формирование множества допустимых решений.



Рисунок 3 – Факторы и элементы внешней и внутренней сред предприятий лесопромышленного комплекса

Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия. К среде прямого воздействия (микроразрушению) относятся поставщики, потребители и конкуренты, а также государственные органы и правовые нормы, непосредственно влияющие на деятельность предприятия. К среде косвенного воздействия (макроразрушению)

относятся факторы внешней среды, которые влияют на предприятие опосредовано. Они учитываются при разработке стратегии развития. Это общеэкономическая ситуация, например, фаза цикла (спад или подъем), уровень безработицы, темпы инфляции, технологический прогресс, политическая ситуация и т.д. [13].

Анализ регионального рынка также играет ключевую роль в процессе формирования стратегии развития, и включает в себя три составляющих:

- 1) анализ регионального рынка товаров и услуг и их сопоставление в разных регионах – один из важнейших этапов стратегического анализа, так как оказывает влияние на многие этапы выбора и реализации стратегии: на цели и задачи стратегии, выбор типа стратегии, определение территории развития;
- 2) анализ деятельности конкурентов;
- 3) исследование поведения клиентских групп.

Стоит заметить, что отслеживание и оценка факторов, характеризующих внешнюю среду организации, сопряжено с повышенными сложностями в силу вероятностного характера изменений факторов макросреды, необходимости обработки значительного объема информации, а прогнозы развития данных факторов можно представить, только на основании экспертной оценки[14].

На этапе внутреннего анализа определяются имеющиеся у организации ресурсы для реализации стратегии развития: анализ доходности; анализ активов и пассивов; анализ клиентской базы; анализ бизнес-процессов; анализ IT-технологий; анализ системы менеджмента и др.

Второй этап разработки стратегии – формулировка целей стратегии.

Важнейшими базисными элементами стратегического управления являются миссия и корпоративные цели.

Возможны два подхода к установлению целей организации[15].

Суть первого заключается в том, чтобы установить цели, исходя из достигнутого уровня, добавляя, скажем, 2-3 % к цифрам прошлого года. Это так называемый метод «планирования от достигнутого».

Второй подход к установлению корпоративных целей значительно сложнее. Он предполагает разбиение процесса определения целей на ряд последовательных шагов: определение миссии (философии) бизнеса, установление долгосрочных общих целей на плановый период, определение конкретных целей (задач).

Выбор стратегических целей предприятий лесопромышленного комплекса, которым будет следовать организация, это сердце всеобщей стратегии развития. Выработка стратегических целей схематично приведена на рисунке 4.

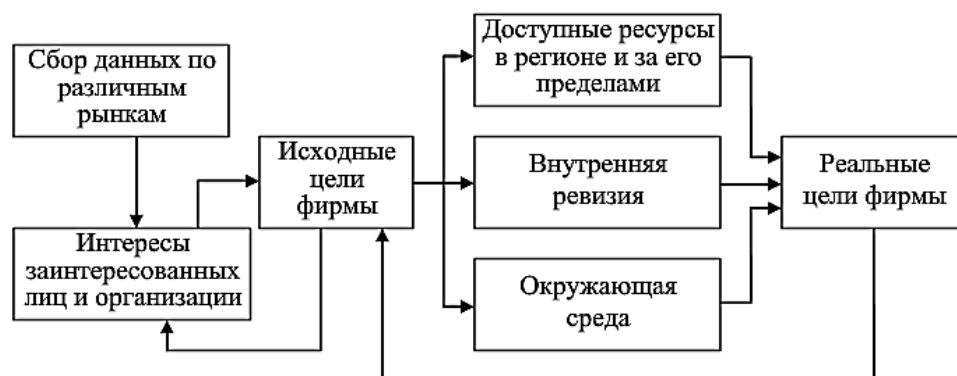


Рисунок 4 – Выработка стратегических целей организации

Когда руководство принимает решение о том, каким целям следовать, оно также должно понимать от каких целей придется отказаться. Эти решения создают направление, по которому пойдет организация. Цель стратегии должна обладать обязательными свойствами: четкостью, достижимостью, неизменностью.

На этапе выбора типа стратегии нужно определить перспективность желаемого направления развития. Следует выбрать наиболее влиятельные для предприятия внешние факторы, а также определить внутренние возможности[15].

Сегодня в современной экономической литературе выделяют не меньше десяти «школ стратегий», которые различаются содержанием способов и механизмов формирования эффективных, успешных стратегий. Отдельно можно выделить стратегии, основанные на разных классификационных критериях: стадии жизненного цикла отрасли, стадиям жизненного цикла продукта, по уровню рыночной конъюнктуры, по видам роста фирмы (интеграционный, диверсификационный, органический) и т.д. [16].

На следующем этапе определяются регионы развития организации. Необходимо на основе стратегического анализа разрабатывать стратегию под конкретный рынок, по сути используя эффект фокусирования. Таким образом, должен поменяться принцип стратегии развития – не региональный рынок для стратегии, а стратегия для регионального рынка».

На этапе формирования стратегии, исходя из результатов стратегического анализа и выбранного типа стратегии, формируется сама стратегия развития организации – долгосрочный план действий, связанных в пространстве и во времени, нацеленных на достижение долговременных конкурентных преимуществ на рынке, за счет увеличения объемов продаж и расширения рынка сбыта [17].

Процесс формирования стратегии развития предприятий лесопромышленного комплекса состоит из нескольких взаимосвязанных этапов:

- 1) определение инструментов развития: подразделений, ответственных за реализацию каждого этапа; необходимого персонала;
- 2) определение бюджета и ресурсов;
- 3) формирование бизнес-планов.

Следующий этап – утверждение стратегии. Стратегия развития утверждается руководством организации.

Этап реализации стратегии развития начинается с разработки системы планов. Основная роль в этом процессе принадлежит плановому звену

организации, представленному, как правило, планово-экономическим отделом. Составление стратегической программы действий должно базироваться на информации, собранной на этапе стратегического анализа, а также на конкретных стратегических выборах по основным видам решений. При принятии управленческих решений необходимо учитывать экономические, политические, рыночные, технологические, социальные, конкурентные факторы. Исходными составляющими стратегической программы являются люди, имеющиеся ресурсы, стратегические и тактические планы по отдельным видам деятельности. Предложенные в ней подпрограммы нацелены на устранение недостатков, выявленных на этапе стратегического анализа[18].

Завершающий этап – это мониторинг и контроль эффективности.

Рассматривая эффективность реализации стратегии развития организации, необходимо учитывать, насколько данная стратегия отвечает требованиям внешней среды и ее изменениям. В связи с этим эффективными стратегиями развития будут те, которые нацелены не только на технологическое перевооружение производственной структуры, но и на разработку новых систем анализа, управления и контроля его деятельностью.

Для оценки эффективности реализации стратегии развития организации необходимо выбрать критерий совокупности качеств и показателей сравнения, с помощью которых проводится оценка. Проблема поиска критерия заключается в первую очередь в том, что число критериев велико, хотя круг подлежащих конкретному анализу критериев строго ограничен. Прямых показателей, связанных с инновационным развитием, нет. Поэтому в анализе необходимо использовать опосредованные показатели: коэффициенты полезного действия, качество, многомерный рост, стабильность, гибкость и адаптацию, готовность к организационным изменениям, эффективность применяемых механизмов стратегического управления и контроля.

Выделяют два типа критериев оценки эффективности стратегии развития организации по степени важности: первоочередно важные – такие критерии, несоблюдение которых однозначно говорит о «провале» стратегии; второстепенные критерии – критерии, несоблюдение которых дает организации шанс на стабилизацию выбранной стратегии корректирующими действиями.

Для каждого разработанного критерия устанавливаются минимальные пороговые значения, при которых задача считается выполненной. Далее через заданные интервалы времени сначала проводится оценка эффективности хода выбранной стратегии по первоочередно важным критериям, затем по критериям второстепенной важности [19].

В целом, мониторинг и контроль эффективности стратегии развития организации направлены на достижение главной цели – максимизация прибыли и достижение поставленных целей при минимальных финансовых затратах. Таким образом, этапы формирования стратегии развития любой хозяйствующей структуры, существующей на том или ином уровне, можно объединить в три блока:

- 1) разработка концепции стратегии развития;
- 2) разработка стратегического плана и стратегических программ, что осуществляется по последовательным стадиям.
- 3) осуществление текущего контроля, корректировка стратегического плана и программ.

При этом все изложенные выше этапы и стадии, будучи последовательными, в то же время взаимодействуют по принципу обратной связи, когда любая из последующих стадий оказывает существенное активное обратное влияние на предыдущие [20].

Современная теории стратегического управления имеет очень много направлений и концепций. Но главными работами в этом направлении

являются труды таких классиков, как И. Ансоффа, Г. Хамела, К. Эндрюса, Г. Минцберга.

Ключевое понятие в теории стратегического управления является понятие стратегия. На сегодняшний день имеется очень много понятий, но их условно можно разделить на две группы:

Дескриптивные, которые описывают данное явление

Конструктивны, которые стараются определить основные сущностные характеристики.

Стратегия – это определение основных долгосрочных задач и целей предприятия, утверждение курсов действий и распределение ресурсов, которые необходимы для достижения данной цели[21].

Современные экономисты включают в структуру стратегии следующее:

Долговременные программы, планы, цели, которые определяют деятельность на перспективу, их еще называют стратегическими целями;

- Технологии, с помощью которых идет реализация в достижении стратегических целей.
- Ресурсы, которые используются при достижении поставленных стратегических целей;
- Система управления, которая обеспечивает достижение стратегических целей.

Сами стратегии на практике бывают как определёнными, которые четко сформулированы руководством организации, так и неопределёнными.

По характеру изменений, которые происходят в деятельности компании, стратегии делятся на стратегии ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания.

Различие стратегий по их предназначению:

- Стратегия для организаций, занятых в одной области;
- Корпоративная стратегия;

- Стратегия основных подразделений организации, ее филиалов, представительств;
- Стратегия для функциональных подразделений организаций, которые заняты обеспечением одного из направлений реализации стратегии организации.

С точки зрения поведения в конкурентной борьбе, различными могут быть стратегии в той организации, которые заняты в сфере бизнеса.

Сам стратегический анализ представляет собой системное исследование и оценку факторов внешней бизнес-среды и экономического потенциала предприятия в целях определения его текущей рыночной позиции и выявления путей развития в условиях высокой неопределенности рыночной среды. Стратегический анализ является тем исходным пунктом процесса разработки стратегического плана развития предприятия [22].

Он включает в себя два независимых этапа:

- Анализ ресурсного потенциала компании;
- Анализ внешней деловой среды.

Стратегический учет выступает как информационная база стратегического анализа и связан с ним стратегическим управлением.

Сам стратегический анализ очень тесно связан с прогнозированием и предшествует стратегическому учету и формированию бухгалтерской отчетности.

Сам стратегический анализ основывается на стратегическом учете, который выступает главным элементом его информационной базы.

Самой актуальной концепцией стратегического учета на сегодняшний день является концепция сбалансированной системы показателей. Она представляет собой систему управления командой, которая обеспечивает планомерную реализацию ее стратегических планов, их интерпретации. На

язык операционного управления и контроль над осуществлением стратегии на основе ключевых показателей деятельности организации[23].

Данная система является инновационной, потому как сохраняя основные финансовые параметры, включает в отчетность показатели стратегического развития компании. При разборке сбалансированной системы показателей, стратегия охватывает следующие направления:

- Бизнес-процессы;
- Финансы,
- Человеческий капитал;
- Клиентов.

Каждое из этих направлений формализуется в виде стратегических карт, которые содержат информацию об индикаторах, задачах, целевых ориентирах и способов их достижения.

Для того чтобы выработать нужную стратегию поведения предприятия лесопромышленного комплекса и реализовать данную стратегию в жизнь, тот кто будет это реализовать должен иметь хорошее представление о внешней и внутренней среде организации, о ее тенденциях развития и ее потенциале. Но это еще не все, он так же должен иметь хорошее представление о внешней среде, которая окружает это профессию [24].

Эти две среды изучаются стратегическим управлением для того, чтобы раскрыть те угрозы, которые организация должна учитывать, и предотвратить провал. Сама внутренняя среда постоянно оказывает непосредственное воздействие на функционирование самой организации. Она имеет несколько срезов, каждый из которых состоит из определенного набора элементов и ключевых процессов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми организация располагает.

Каждый из таких срезов охватывает следующие процессы:

- Кадровый срез включает в себя такие процессы, как взаимодействие рабочих и менеджеров, обучение кадров, стимулирование;
- Организационный срез включает в себя организационные структуры, коммуникативные процессы, иерархию подчинения;
- Производственный срез включает в себя изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, осуществление исследований и разработок, обслуживание технологического парка;
- Маркетинговый срез включает в себя процессы, которые связаны с реализацией продукта, стратегией ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке, выбор рынка сбыта;
- Финансовый срез включает в себя процессы, которые связаны с процессами обеспечения эффективного использования движения денежных средств в организации, другими словами это механизм поддержания ликвидности и обеспечение прибыли.

Сама внутренняя среда полностью пронизана организационной структурой, которая так же должна быть серьезно изучена в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная структура может способствовать тому, что на рынке организация будет выступать как сильная, устойчиво выживающая в конкурентной борьбе компания.

Но может сложиться такая ситуация, что организационная структура является ослабляющим фактором, который не дает ей успешно развиваться.

Самым главным в анализе организационной структуры является то, что она не только определяет отношения между людьми, но и оказывает сильное влияние на то, как организация выстраивает свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к клиентам, какими методами руководствуется при проведении конкурентной борьбы [25].

Потому как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее изучение является немного сложным процессом.

Для того, чтобы достаточно долго держаться на плаву, организация должна уметь прогнозировать те трудности, с которыми она может столкнуться в будущем, и те новшества, которые могут открыться перед ней.

Именно поэтому стратегическое управление при изучении внешней среды, акцентирует внимание на выяснении, какие угрозы и возможности таит в себе внешняя среда.

Для того чтобы с легкостью преодолевать вставшие на пути сложности и действительно использовать появившиеся возможности, одного знания недостаточно.

Потому как об угрозе можно знать, но не иметь возможности ей противостоять и тем самым потерпеть поражение.

Также возможно то, что будут знать о появившихся возможностях, но не обладать потенциалом для того, чтобы их использовать, и как следствие снова потерпеть поражение. Слабые и сильные стороны внутренней среды организации определяют условия успешного существования организации. Именно поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды выделяет, где именно имеются слабые и сильные стороны организации. Подводя итог вышесказанному, можно сделать следующий вывод. Анализ среды направлен на выявление возможностей и угроз, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к компании, в так же слабых и сильных сторон, которыми обладает организация. Именно для этого и разработаны специальные приемы анализа, которые применяются в стратегическом управлении. О них речь пойдет во второй главе данной работы.

Можно выделить 6 угроз, с которыми сталкивается предприятие лесопромышленного комплекса на внешнем рынке:

- Социальное поведение, которое включает в себя отношения и нравы общества;
- Экономика помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы;
- Конкуренция направлена на то, чтобы выявить сильные и слабые стороны конкурентов и употребить эту информацию с пользой для себя;
- Политика изучается для того, чтобы точно знать о намерениях органов государственной власти в отношении рынка и общества;
- Технология изучается для того, чтобы все время модернизировать продукцию и быть впереди своих конкурентов;
- Рынок изучается с той целью, потому как именно он является главной составляющей организации.

Стратегический анализ представляет собой систему управления организацией такой, какой ее обычно хотят видеть управленцы. С помощью стратегического анализа руководящий состав должен увидеть результаты так, что бы глядя на них, они сразу поняли – есть ли смысл планировать следующий год SWOT-анализ является самым популярным инструментом стратегического маркетинга предприятия лесопромышленного комплекса. Данный анализ был разработан 55 лет назад. SWOT-анализ является инструментом для определения стратегии, для определения дальнейшего развития бизнеса. Именно в этом определении кроются все преимущества данного метода. Суть данного анализа состоит в следующем, это является анализом сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании. При этом слабые и сильные стороны являются предметом внутренней среды, а возможности и угрозы является предметом внешней среды. Теперь рассмотрим достоинства и недостатки данного анализа.

- К достоинствам можно отнести следующее:

Позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны организации, а так же потенциальные угрозы и возможности.

Простота в применении

Дает возможность установить связь между проблемами и потенциалом компании;

Устанавливает связи между слабыми и сильными сторонами в компании;

Не нуждается в обширной базе данных;

Позволяет найти варианты для успешного существования организации;

Определяет перспективы развития компании;

С помощью данного анализа возможно оценить рентабельность организации и сравнить с конкурентами.

Помогает оценить внутренние ресурсы организации;

Предупреждает возникновение новых проблем;

Помогает в выборе оптимального направления в развитии компании.

Недостаток данного метода заключается в следующем:

При применении данного анализа нет количественных оценок тех видов и решений, которые принимаются на основе анализа. Отсутствует степень объективности. Поэтому данный анализ сильно подвержен субъективным влиянием, который очень сильно зависит от компетентности и профессиональной подготовки эксперта.

Далее для наглядности показана таблица 3 SWOT-анализа.

Таблица 3 – SWOT-анализ

Внешняя среда	Высокий спрос на продукцию; Увеличение темпов роста рынка; Обслуживание дополнительных групп потребителей; Падение барьеров на привлекательных рынках; Расширение номенклатуры продаж; Привлечение инвесторов; Выход на новый рынок	Неплатёжеспособность покупателей; Неблагоприятные демографические изменения; Высокие налоги; Рост товаров-заменителей; Снижение темпов роста рынка; Высокие проценты по кредитам; Экономический спад; Колебания валютного курса; Усиление конкурентов
	Преимущества	Недостатки
Внутренняя среда	Наличие необходимых финансовых ресурсов; Финансовая устойчивость и платёжеспособность; Умение выдержать конкуренцию; Эффективные производственные мощности; Профессиональный менеджмент; Наличие собственных технологий; Источник: составлено автором	Отсутствие четкой стратегии; Низкая платёжеспособность; Плохие условия труда; Высокая удельная себестоимость; Низкие производственные мощности; Недостаток каналов сбыта; Проблемы с квалификацией сотрудников; Проблемы управления операциями

Pest-анализ является инструментом, предназначенный для выделения политических, социальных, экономических и технологических аспектов, касающихся внутренней среды, которые могут оказывать влияние на стратегию компании представлены в таблице.4. Его обычно применяют после поведения вышеуказанного анализа, с целью более глубоко изучить внутреннюю среду/

Таблица 4 – Pest-анализ

Политика	Экономика
Правительственная стабильность; Государственное регулирование конкуренции в отрасли; Изменение законодательства; Государственное влияние на	Общая характеристика экономической ситуации; Стоимость энергоресурсов; Курс национальной валюты; Уровень безработицы и инфляции.

отрасль	
Социум	Технология
Демографические изменения; Активность потребителей; Социальная мобильность; Изменение структуры доходов; Отношение к труду и отдыху. Источник: составлено автором	Государственная техническая поддержка; Новые патенты; Новые продукты/продукция

На практике Pest-анализ применяется для разработки плана маркетинга в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов.

В стратегическом анализе предприятия лесопромышленного комплекса применяется много матриц той или иной направленности. В данном параграфе мы сделали попытку систематизации данных матриц. Все данные матрицы исследуют различные аспекты процесса анализа данных. Классифицировать их нужно для того, чтобы выявить закономерности, основные и отличительные характеристики применения матричных методов для того или иного типа анализа. В таблице 5 приведены все имеющиеся матрицы с градацией по отраслям [26].

Таблица 5 – Матрица с градацией по отраслям

№ п/п	Уровни решения задач	Матрица	Основные характеристики
1	2	3	4
1	Первичный анализ	Матрица SWOT	Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз
2		Матрица МСС	Анализ соответствия миссии предприятия и его основных возможностей
3		Матрица вектора экономического развития	Анализ статистических данных

		предприятия	
4	Отрасль	Матрица Купера	Анализ привлекательности отрасли и силы бизнеса
5		Матрица ShellDPM	Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности
6		Матрица стратегий переживающего спад бизнеса	Анализ конкурентных преимуществ в отраслевом окружении
7		Матрица основных форм объединений	Анализ объединения в отраслевом окружении
8	Анализ качества	Матрица "Цена—качество"	Позиционирование продукта в зависимости от качества и цены
9		Матрица "Качество—ресурсоемкости"	Анализ зависимости качества от ресурсоемкости
10	Анализ маркетинговой стратегии	Матрица стратегии расширения марочных семейств	Анализ зависимости отличительных преимуществ и сегментации целевого рынка
11		Матрица "Осведомленность -отношение к марке товара"	Анализ зависимости маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта
12		Матрица маркетинговых каналов	Анализ зависимости темпов развития рынка и ценности, добавляемой каналом
13		Матрица "Контакт- уровень приспособления услуг"	Анализ зависимости уровня приспособления услуг к требованиям клиентов от степени контакта с клиентом
14		Матрица "Диагностика маркетинга"	Анализ зависимости стратегии от осуществления стратегии
15	Анализ управления	Матрица способов стратегического управления	Анализ зависимости стратегии и влияния планирования
16		Матрица модели стратегического менеджмента	Анализ зависимости модели менеджмента от типа изменений

		менеджмента	
17		Матрица Херси-Бланшара	Анализ ситуативной модели руководства
18		Матрица "Комбинации размерностей стилей "	Анализ комбинаций размерностей стилей руководства
1	2	3	4
19		Матрица "Управленческая решетка"	Анализ типов руководства
20	Персонал	Матрица "Изменение-сопротивление в организации"	Анализ зависимости изменений, происходящих в организации и сопротивления этим изменениям
21		Матрица влияния оплаты на взаимоотношения в группе	Анализ зависимости взаимоотношений в группе от дифференциации оплаты
22		Матрица типов включения человека в группу	Анализ зависимости отношения к ценностям организации и отношения к нормам поведения в организации
23		Матрица "Основные деловые способности"	Анализ рынка и основных деловых способностей
24		Матрица "Важность выполнение работы"	Анализ зависимости выполнения работы от важности
25		Матрица существующих формальных систем критерия качества работы	Анализ существующих формальных систем критерия качества работы
1		2	3
26		Матрица результатов управления критериями качества работы	Анализ результатов управления критериями качества работы

27		Матрица Блейка-Моутона	Анализ зависимости выполнения работы от количества людей и от количества задач
28		Матрица Мак-Дональда Источник: составлено автором	Анализ производительности

Матричные модели анализа широко используются в системе анализа. Они как бы служат математическими моделями многих, на первый взгляд казавшихся сложными ситуаций а области экономики, маркетинга, бухгалтерского учета и т .д.

1.2 Современные тенденции развития предприятий лесозаготовительной промышленности

Лесозаготовка для российских предприятий лесной индустрии имеет приоритетное значение. Лесопромышленный комплекс России естественным образом базируется на собственных лесных ресурсах. От уровня лесозаготовительных работ зависят доходы от экспорта круглых лесоматериалов, распиленной древесины и фанеры. На экспорт сегодня также уходят и изготовленные из отходов лесопиления паллеты. Важной статьёй доходов внешней торговли Лесопромышленного комплекса нашей страны традиционно является и реализация за рубежом товарной целлюлозы. Несмотря на падающие объемы, продажи газетной бумаги из России на мировом рынке по-прежнему занимают лидирующие позиции.

Ориентированная в большей степени на экспорт Лесная промышленность, практически полностью обеспечивает потребность в лесоматериалах и внутреннего рынка страны. Это и деревянная тара, столь

необходимая как в розничной торговле, так для транспортировки научно-технического оборудования. Деревянное домостроение последние годы становится все более актуальным на российском рынке. При строительстве и отделке, а также в мебельной индустрии не обойтись без пиломатериалов и плитной продукции. Издательская деятельность России также работает на газетной бумаге российского производства.

Итак, значимость лесных ресурсов как для промышленных предприятий страны, так для и частных потребителей весьма актуальна. Поэтому динамика лесозаготовительных работ представляет особый интерес, так объем заготовленной древесины влияет как на уровень выпуска лесобумажной продукции, так и на конечные цены, составляя в себестоимости значительную долю[27].

Важно отметить, что, начиная с 2015 года объема лесозаготовительных работ понемногу растут. Предыдущие же два года лесозаготовительная деятельность России ежегодно сокращала показатели. Так, индекс по виду работ «Лесозаготовки» в целом по России в 2013 году составил 96,8%, в 2014 году 99,8%.

Объемы лесозаготовительных работ растут второй год подряд, что удалось компенсировать утраченные объемы лесозаготовок за 2013 -2014 годы.

Основной рост круглой древесины за последние два года пришелся на лиственные породы. В 2016 году объемы заготовки бревен лиственных пород увеличились на 6,1% (годом ранее рост составил 2,5%). Интересно напомнить, что заготовка лиственных лесоматериалов после значительного роста в 2011 году, который составил 25%, в следующем 2012 году вновь выросла на 5%. В 2013 и в 2014 г.г. объемы заготовки лиственных пород древесины выросли на 0,7% и на 7,1% соответственно. Уровень заготовки бревен из ели и сосны за 2016 год стал выше на 4,5% (в 2015 год объемы заготовки бревен хвойных пород древесины выросли лишь на 0,3%). Напомним, что, начиная с 2012 года

объемы лесозаготовки бревен хвойных пород падали ежегодно, вначале объемы упали на 4%, затем еще на 3,3% и в 2014 году спад составил 0,4%. Отметим также, что ранее выпуск круглых лесоматериалов хвойных пород древесины в 2012 году практически остался на уровне предыдущего года, а в 2011 году был отмечен рост на уровне 5%. В 2016 году сохранялась проблема с реализацией низкосортной древесины, удельный вес которой в среднем по России составляет более 14 процентов. Такая древесина, а также отходы лесозаготовки составляют топливную древесину. Динамика заготовки топливной древесины в 2016 году, как и год назад – отрицательная - объемы за отчетный год упали на 3,4% (годом ранее спад составил 7%). Надо сказать, что заготовка топливной древесины в целом по России снижается высокими темпами на протяжении последних пяти лет. Топливной древесины в 2014 году было заготовлено на 4,1% меньше. Годом ранее спад был значительным и составил 10,5%.

Индекс заготовке необработанной древесины прочей (включая жерди и колья) в 2016 году составил 98,6%. Объемы заготовки прочей древесины падают четвертый год подряд. Предыдущие годы объемы снижались по 0,6% ежегодно[28].

Статья 25 Лесного кодекса Российской Федерации предусматривает 16 видов использования лесов. По состоянию на 01.01.2016 действовало около 74,8 тыс. договоров аренды. На все договоры составлены акты приема-передачи лесных участков. На 82 % договоров аренды разработаны проекты освоения лесов. Все проекты, за небольшим исключением (23 шт.), прошли государственную экспертизу. Не прошедшие экспертизу проекты отправлены на доработку. Общая площадь арендованных лесных участков составила 237,7 млн га, доля площади арендованных участков в общей площади земель лесного фонда- 20,7 %. Наибольшая площадь лесных участков арендована с целью заготовки древесины, для использования лесов для осуществления видов деятельности в сфере охотничьего хозяйства и ведения сельского хозяйства

указана на рисунке 5.

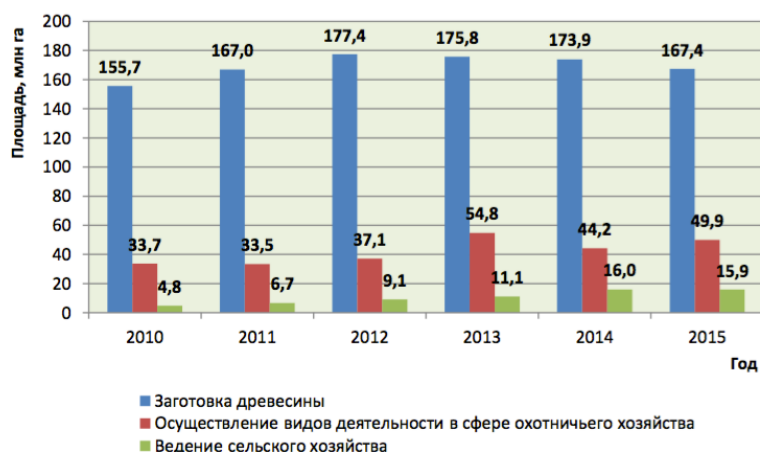


Рисунок 5 – Динамика площади арендованных лесных участков по основным видам использования лесов

В постоянное (бессрочное) пользование предоставлено 2,4 тыс. лесных участков общей площадью 14,1 млн га: для осуществления рекреационной деятельности (77%); заготовки древесины (18%), осуществления научно-исследовательской деятельности, образовательной деятельности (4%). На остальные виды деятельности приходится 1% общей площади лесных участков постоянного (бессрочного) пользования.

На лесных участках, переданных в постоянное (бессрочное) пользование, заготовлено 2,2 млн куб. м ликвидной древесины.

К концу 2015 г. заключено 2 562 договора безвозмездного пользования лесными участками на общей площади 378,9 тыс. га, из них почти 95% для ведения сельского хозяйства.

Наиболее распространенным видом использования лесов остается заготовка древесины. По состоянию на 01.01.2016 расчетная лесосека (допустимый объем изъятия древесины) на землях лесного фонда составила 699,7 млн куб. м. По итогам 2015 года заготовлено 205,2 млн куб. м древесины представлены в таблице 6. На долю арендаторов лесных участков приходится

около 80 % заготовленной древесины и более 80% объемов работ по воспроизводству лесов.

Таблица 6 – Виды и объемы использования земель лесного фонда в 2014-2015 гг.

Вид использования лесов	Объем использования		Отношение 2015 г. к 2014 г. %
	2014 г.	2015 г.	
Заготовка древесины - всего, млн куб. м	202,8	205,2	101,2
Из всего объема заготовки древесины арендаторами, млн куб. м	159,2	164,7	103,5
в том числе по хозяйствам:			
хвойное	104,0	108,0	103,8
твердолиственное	1,4	1,5	107,1
мягколиственное	53,8	55,2	102,6
Из всего объема заготовки древесины по договорам купли-продажилесных насаждений, млн куб. м	41,1	38,3	93,2
Заготовка живицы, тыс. т	0,15	0,08	
Заготовка и сбор не древесных лесных ресурсов тыс. Га	437,3	449,2	53,3
Заготовка пищевых лесных ресурсов и сбор лекарственных растений, тыс. га	1 897,0	1 966,5	102,7
Осуществление видов деятельности в сфере охотничьего хозяйства, тыс. Га Источник: составлено автором	44 182,6	49 876,2	103,7

Основной объем древесины заготавливается арендаторами, которым для осуществления этих целей предоставлены лесные участки с допустимым объемом заготовки 255,5 млн м³. В 2015 году сохранилась тенденция роста последних лет - объем заготовки древесины на арендованных участках лесного фонда по сравнению с 2014 годом увеличился на 3,5% представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика объема заготовки древесины за 2011-2015 гг.

Показатель	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Всего заготовлено, млн м ³	196,9	191,0	193,3	202,8	205,2
Доля к предыдущему периоду, %	113,4	97,0	101,2	104,9	101,2
Заготовлено арендаторами лесных участков, млн м ³	142,1	141,1	146,8	159,2	164,7
Доля к предыдущему периоду, %	115,8	99,3	104,0	108,5	103,5
Заготовлено гражданами для собственных нужд по договорам купли-продажи	19,0	18,8	18,2	16,8	15,6
Доля к предыдущему периоду, %	105,0	98,9	69,8	92,3	92,9
Источник: составлено					

По итогам 2015 года на основании договоров купли-продажи лесных насаждений заготовлено 38,3 млн куб. м древесины, в том числе гражданами для собственных нужд – 15,6 млн куб. м, при выполнении работ по охране, защите, воспроизводству лесов – 14,5 млн куб. м, для обеспечения государственных нужд или муниципальных нужд – 8,2 млн куб. м.

В 2015 году расчетная лесосека по всем видам рубок в целом на землях лесного фонда использована на 29,3 %. На арендованных лесных участках интенсивность освоения расчетной лесосеки составила 64,5 % указана на рисунке 6.

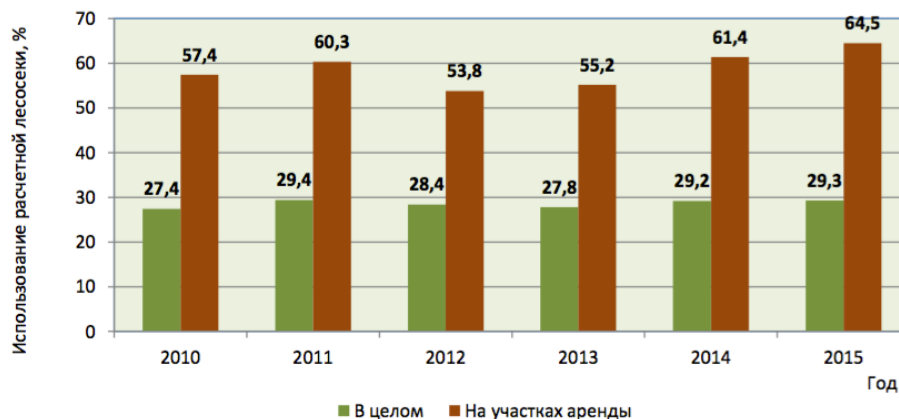


Рисунок 6 – Динамика использования расчетной лесосеки в целом по всем видам использования лесов и на арендованных участках

На спелые и перестойные древостой приходится около 74 % общего объема ликвидной древесины. Преобладающим способом рубок остаются сплошные: на их долю приходится 83 % заготовленной древесины и 44,5 % площади указана на рисунке 7.

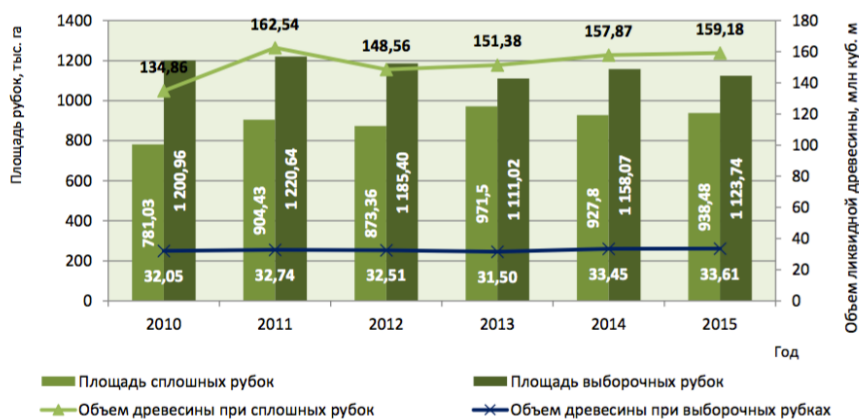


Рисунок 7 – Динамика площади и объема заготовленной древесины

По итогам 2015 года на основании договоров купли-продажи лесных насаждений заготовлено 38,3 млн куб. м древесины, в том числе гражданами для собственных нужд – 15,6 млн куб. м, при выполнении работ по охране, защите, воспроизводству лесов – 14,5 млн куб. м, для обеспечения

государственных нужд или муниципальных нужд – 8,2 млн куб. м..

2 Особенности развития лесозаготовительных предприятий регионального лесопромышленного комплекса

2.1 Анализ состояния и особенностей современного уровня развития лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса региона

Лесоресурсный потенциал Томской области представляет собой реальную основу для полноценного функционирования и развития предприятий лесной и деревообрабатывающей промышленности [53].

Общая площадь лесного фонда на территории Томской области составляет 28604,2 тыс. га. Площадь, покрытая лесом – 19249,4 тыс. га, т.е. 60% территории области указана на рисунке 8.



Рисунок 8 – Структура леса на территории Томской области

Общий запас древесины составляет 2,8 млрд. куб. м (2820,8 млн. куб. м), в том числе хвойных - 1,6 млрд. куб. м (1616,0 млн. куб. м), из которых наиболее ценными являются сосна, кедр, ель, пихта. По общим запасам леса область занимает 3-е место среди регионов Сибирского федерального округа. Динамика показателей лесопромышленного комплекса Томской области за

2011-20015 годы представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика показателей лесопромышленного комплекса Томской области за 2011-20015 гг.

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015
Индекс промышленного производства, %	160	115	120	169	153
Пиломатериалы, тыс. куб. м	164	250	325	351	317
МДФ, тыс. куб. м	128	200	26	256	227
Шпон, тыс. куб. м	-	-	4	17	35
Инвестиции, млрд. руб.	7,9	1,1	1,2	3,5	3,9
Отгрузка, млрд. руб.	5,1	6,6	7,4	8,4	9,4
Лесозаготовки (арендаторы), тыс. куб. м Источник: составлено автором	2763	2821	2467	3190	3158

В Томской области леса по целевому назначению разделены на защитные и эксплуатационные. Резервные леса не выделены. Эксплуатационные леса занимают 26902,1 тыс. га или 94% площади лесного фонда. Защитные леса занимают 1702,1 тыс. га, что составляет 6% площади лесного фонда .

Большая часть лесного фонда – это эксплуатационные леса. Из хвойных пород наиболее ценными являются кедр, сосна, ель, пихта, лиственница. За обилие кедра Томскую область называют кедровым краем указана на рисунке 9.



Рисунок 9 – Потенциал развития лесного хозяйства Томской области

Общий эксплуатационный запас древесины в спелых и перестойных лесах составляет 1,5 млрд. куб. м (1542,3 млн. куб. м), в том числе хвойной – 0,6 млрд. куб. м (639,2 млн. куб. м), мягколиственной – 0,9 млрд. куб. м (903,1 млн. куб. м). Наиболее часто рубками охватываются сосновые насаждения - эксплуатационный запас 0,4 млрд. куб. м (404,7 млн. куб. м), березовые насаждения – эксплуатационный запас 0,7 млрд. куб. м (669,7 млн. м³). Средний объем хлыста в эксплуатационных лесах составляет 0,38 куб. м.

Годичный прирост древесины в лесах Томской области равен 32,4 млн. куб. м или в пересчете на один гектар 1,7 куб. м. Средний запас древесины определяется в 152 куб. м/га, в хвойных насаждениях 156 куб. м/га.

Годовая расчетная лесосека, т.е. ежегодный разрешенный объем рубки в Томской области составляет 34,3 млн. куб. м, в том числе 10,2 млн. куб. м по хвойному хозяйству, которая в настоящее время осваивается предприятиями лесной промышленности и другими участниками лесных отношений только на уровне 7 % [29].

Предприятия лесопромышленного комплекса Томской области заняты преимущественно в лесозаготовке. Переработка древесины является не комплексной. Основными предприятиями Томской области в ЛПК являются:

ОАО «Верхнекетский ЛПК», ООО ЛПО «Томлесдрев», ООО «Томская спичечная фабрика», ООО «Сибирская карандашная фабрика г. Томск», ООО «Русско-Казахская лесопромышленная компания», ОАО «Лесное Причулымье», ООО «Северная лесная компания», ЗАО «Сибирская лесопромышленная компания» [30].

2.2 Влияние факторов рыночного окружения на стратегическое развитие лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса региона

В данной части исследования рассмотрим влияние факторов рыночного окружения на стратегическое развитие лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса Томской области представлена в Таблице 9.

Таблица 9 – Основные экономические характеристики отрасли

Показатели	Рынок лесозаготовительных предприятий	Рынок лесопромышленного комплекса Томской области
1	2	3
Размеры рынка: годовые доходы; валовой объем	От 100 млрд. рублей произведено 2,2 млн. тонн импорт 468,1 млн. руб. ввезено 235,2 тыс. тонн	До введения санкций большой объем импорта, объем оборота всех товаров в денежном эквиваленте составил более \$6 миллиардов
Стадия жизненного цикла	развитие	развитие
Темпы роста размеров рынка с 2014 года	отрицательный тренд -2,7%	3%
Число компаний в отрасли:	Более 70	Более 50
Доли компаний на рынке	до 33%.	до 21%

Легкость выхода на рынок и ухода с рынка	Большие трудности при входе на рынок: капитал в объеме примерно 10 млн. долл. для строительства минимально эффективного предприятия.	Высокие трудности, слишком много игроков на рынке с уже зарекомендовавшими себя брендами
Технологии/инновации	производственная технология неоднородна и изменяется средними темпами, наибольшие изменения происходят в ассортименте продукции.	производственная технология неоднородна и изменяется средними темпами, наибольшие изменения происходят в ассортименте продукции.
Характеристики продукции	Марки разных производителей практически идентичны; отличаются раскрученностью бренда, заявленными производителем характеристиками, стоимостью, покупатели не видят большой разницы между ними, выбирают исходя из своих возможностей и приоритетов.	Марки разных производителей отличаются по составу и дизайну; покупатели ориентируются в зависимости от своих предпочтений и покупательных возможностей.
Экономия на масштабах производства	От умеренной до высокой, компании на рынке имеют различные производственные издержки в зависимости от технологического уровня производства, однако возможна экономия на транспортировке и покупке крупных партий сырья.	От умеренной до высокой, компании на рынке имеют различные производственные издержки в зависимости от технологического уровня производства, однако возможна экономия на транспортировке и покупке крупных партий сырья.
Кривая опыта	 <p>Издержки на единицу продукции</p> <p>Кривые опыта</p> <p>Объем производства (нарастающим итогом)</p> <p>Детальное описание: На графике по оси абсцисс отложен 'Объем производства (нарастающим итогом)', а по оси ординат — 'Издержки на единицу продукции'. Три кривые, идущие сверху вниз и влево направо, обозначены как 'Кривые опыта'. Каждая кривая показывает, что с увеличением объема производства издержки на единицу продукции снижаются. Кривые расположены на разных уровнях, что указывает на различия в технологическом уровне или масштабах производства.</p>	

Загруженность производственных мощностей	Очень высокая 90—100%	Высокая 80-100% , при загруженности ниже 90% предельные издержки намного выше.
Прибыльность отрасли	Прибыльность сильно зависит от спроса Источник: составлено автором	Прибыльность сильно зависит от спроса

Далее, проведем качественный PEST-анализ окружения лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса Томской области представлена в Таблице 10.

Таблица 10 – Качественный PEST-анализ

PEST-факторы	Что дает возможность?	Что дает угрозу?
1	2	3
Политические и правовые факторы	1)законодательная база, ориентирована на улучшение рыночных условий и поддержку российских производителей	1)нормативные акты, влияющие на деятельность производителей, часто изменяются, вызывая кредитные риски, риски изменения процентных ставок и т.д. 2) введение санкций на поставки оборудования из европейских стран
Экономические факторы	1)рост доходов населения 2)благоприятная для России внешнеэкономическая конъюнктура	1)высокий уровень конкуренции на рынке 2) повышение цен на транспортные перевозки 3)повышение цен на энергоносители. 4) недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность.
Социальные факторы	1)рост потребления 2) рост целевой аудитории 3)применение зарубежного опыта и использование эффективных методов управления человеческими ресурсами.	1)изменение основных потребительских предпочтений на продукт 2)недоверие потребителя к рекламе 3)текучесть кадров

	4) совершенствование системы трудовых отношений на основе социального партнёрства и реформирования трудового законодательства.	
Технологические факторы	<p>1) совершенствование технологий сбыта и продвижения</p> <p>2) появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования</p> <p>3) вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования.</p> <p>4) внедрение программ информатизации и развития экономической деятельности на основе высоких технологий</p>	<p>1) сложности адаптации к новым технологиям</p> <p>2) наличие незагруженных технологически эффективных мощностей, квалифицированных кадров, научно-технических заделов и т.п.</p> <p>3) возможность использования конкурентами современных технологий (в том числе информационных), позволяющих занять более выгодное положение по ассортименту продукции и уровню затрат.</p>
Экологические факторы	<p>1) мода на использование экологически чистого сырья</p> <p>2) совершенствование экологически чистых технологий химического производства</p> <p>3) рост экологической и социальной ответственности.</p> <p>4) осознание проблемы экологического неблагополучия и понимание необходимости создания в стране системы экологии, которая должна включать механизмы власти, наукоемкие технологии, систему знаний об объективной экологической опасности</p> <p>5) рост популярности и внедрение на предприятиях экологического менеджмента.</p> <p>Источник: составлено автором</p>	<p>1) высокий уровень вложений в экологические проекты</p> <p>2) низкие темпы развития высокотехнологичного, трудо- и наукоемкого машиностроения, определяющего прогресс в экологической сфере.</p> <p>3). рост удельной энерго-, материало-, природоемкости производства.</p> <p>4) антиэкологический характер динамики внешнеэкономических связей</p>

Далее, проведем количественный PEST-анализ окружения лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса Томской области представлена в Таблице 11.

Таблица 11 – Количественный PEST-анализ (профиль среды)

Факторы	Важность для отрасли – X	Влияние на организацию – Y	Направленность влияния – Z	Степень важности $S = X*Y*Z$
Политические	+2	+1	+1	+2
Экономические	+2	+3	-1	-6
Социокультурные	+2	+1	+1	+2
Технологические	+3	+2	+1	+6
Экологические	+2	+1	-1	-2
Источник: составлено автором				

Оценка проводится по трёхбалльной системе (как положительная (+), так и отрицательная (-) направленность):

+1/-1 – низкое влияние;

+2/-2 – среднее влияние;

+3/-3 – сильное влияние.

Вывод:

1. Анализ PEST - факторов позволяет сделать вывод о том, что влияние факторов внешней среды косвенного воздействия носит в целом довольно благоприятный характер.

2. Наибольшую угрозу представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны.

3. Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если оно правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

Далее, проведем качественный и количественный анализ факторов среды прямого воздействия на отрасль лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса Томской области представлена в Таблице 12, 13.

Таблица 12 – Качественный анализ факторов среды прямого воздействия

Факторы	Возможности	Угрозы
Поставщики	<ol style="list-style-type: none"> 1. На основе анализа имеющихся поставщиков определять наиболее выгодных и перспективных. 2. Поиск новых поставщиков более качественного и недорогого оборудования. 3. Заключение долгосрочных соглашений с поставщиками гарантирующих выполнение обязательств. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный уровень обслуживания со стороны поставщиков. 2. Нестабильность цен поставщиков. 3. Нестабильность и несвоевременность поставок. 4. Большинство поставщиков расположено в других регионах, что затрудняет поставки. 5. Кредитные риски.
Конкуренты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Качественный товар невысокой ценовой категории. 2. Высокие цены у конкурентов на аналогичный товар. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильная монополизация рынка ведущими иностранными компаниями 2. Консервативность отраслевого сегмента 3. Ведение активной рекламной

		<p>компаний со стороны конкурентов</p> <p>4.Выпуск конкурентами продукции очень высокого качества</p> <p>5. Возможность переключения потребителей на конкурентов.</p>
Потребители	<p>1.Склонность потребителей к товарам отечественного производства</p> <p>2. Доступность продукции для многих слоев общества</p> <p>Источник: составлено автором</p>	<p>1. Нестабильное финансовое положение потребителей.</p> <p>2.Интерес потребителей к ярким, разрекламированным товарам конкурентов.</p>

Таблица 13 – Количественная оценка факторов внешней среды прямого воздействия:

Факторы	Важность для отрасли X	Влияние на организацию Y	Направленность влияния Z	Степень важности $S=X*Y*Z$
Конкуренты	3	2	-1	-6
Поставщики	2	2	+1	+4
Покупатели Источник: составлено автором	3	3	+1	+9

Оценка важности фактора для отрасли (X):

3 - большое значение

2 - умеренное значение

1 - слабое значение

Оценка влияния на организацию (Y):

3 - сильное влияние

2 - умеренное влияние

1 - слабое влияние

0 - отсутствие влияния

Оценка направленности влияния (Z):

+1 - позитивная направленность

-1 - негативная направленность

Вывод: В целом, внешняя среда прямого воздействия имеет довольно благоприятный характер. Рынок зависит от потребителя в большой степени, со стороны поставщиков, нет каких-либо существенных угроз. Однако рынок насыщен всевозможными товарами конкурентов, в виду наличия других мощных производителей, существует жесткая конкуренция. Однако конкуренция в определенной степени нивелируется за счет роста доходов населения и роста потребления.

Далее проведем анализ внешних стратегических факторов представлена в Таблице 14.

Таблица 14 – Анализ внешних стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие сети строительных суперцентров	0,15	3	0,45
Государственная поддержка российских производителей	0,05	3	0,15
Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию	0,20	5	1,00

оборудования.			
Качественный товар невысокой ценовой категории.	0,05	1	0,05
Угрозы			
Конкуренция на внутреннем рынке	0,2	5	1,00
Нестабильное финансовое положение потребителей	0,05	3	0,15
Сильная монополизация рынка ведущими иностранными компаниями	0,15	3	0,45
Ведение активной рекламной компании со стороны конкурентов	0,05	1	0,05
Выпуск конкурентами продукции очень высокого качества	0,05	2	0,10
Суммарная оценка Источник: составлено автором	1,00		3,60

На основании проведенного анализа влияния факторов рыночного окружения на стратегическое развитие лесозаготовительных предприятий лесопромышленного комплекса региона можно прийти к следующим выводам:

- Анализ PEST - факторов позволяет сделать вывод о том, что влияние факторов внешней среды косвенного воздействия носит в целом довольно благоприятный характер.

- Наибольшую угрозу представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны.

- Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если оно правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

- В целом, внешняя среда прямого воздействия имеет довольно благоприятный характер. Рынок зависит от потребителя в большой степени, со стороны поставщиков, нет каких-либо существенных угроз. Однако рынок насыщен всевозможными товарами конкурентов, в виду наличия других мощных производителей, существует жесткая конкуренция. Однако конкуренция в определенной степени нивелируется за счет роста доходов населения и роста потребления.

2.3 Взаимосвязь уровня развития лесозаготовительных предприятий и конкурентоспособности лесопромышленного комплекса региона

Принципиально, взаимосвязь уровня развития лесозаготовительных предприятий и конкурентоспособности лесопромышленного комплекса региона можно представить в взаимозависимой последовательности выраженной в цепи: эффективность лесозаготовительных предприятий - эффективность лесопромышленного комплекса региона – эффективность отрасли на макроэкономическом уровне. При этом взаимосвязь уровня развития лесозаготовительных предприятий и конкурентоспособности лесопромышленного комплекса региона наиболее отчетливо проявляется и оказывает влияние на уровень конкурентоспособности региона [31].

В условиях глобализации современного мира национальные экономики отдельных государств начинают приобретать всё более открытый характер. Практически на всех рынках мира происходит ужесточение конкуренции.

Вместе с тем конкуренция ассоциируется с развивающейся экономикой, так как стимулирует развитие производства, настраивает предприятия на максимальное удовлетворение потребностей рынка. Чем более открытая экономика той или иной страны, тем выше уровень конкуренции, тем актуальнее для экономики становится конкурентоспособность. Кто выигрывает в конкурентной борьбе, тот имеет возможность модернизировать производство, сохранять рабочие места, повышать доходы населения.

В общем виде конкурентоспособность вне зависимости от уровня ее рассмотрения – это внутреннее свойство экономического объекта, которое проявляется только в процессе конкуренции и рыночных отношений, характеризуется большей степенью удовлетворения потребностей покупателей по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке, и определяется преимуществами в различных областях деятельности объекта по отношению к конкурентам, что в совокупности позволяет товаропроизводителю получать прибыль, осуществлять расширенное воспроизводство в условиях усиления конкуренции.

Между этими видами конкурентоспособности региональной экономики, в том числе на отраслевом уровне (например, лесопромышленного комплекса) наблюдаются определенные взаимосвязи: внутренние факторы конкурентоспособности более высокого уровня, как правило, выступают внешними факторами конкурентоспособности нижестоящего уровня. В свою очередь конкурентоспособность объекта более низкого уровня управления является составляющей конкурентоспособности более высокого уровня. Так как конкурентоспособность отрасли занимает промежуточное место между конкурентоспособностью национальной экономики и конкурентоспособностью предприятия, то она зависит от уровней этих видов конкурентоспособности и в свою очередь определяет их уровень.

Наряду с этим классификация конкурентоспособности предполагает

выделение ее не только по объектам (регион, отрасль, предприятие), но и по видам производимой продукции, услуг и информации, по видам производственной и иной деятельности, включая разработку нормативных актов, наглядно-методической и проектно-конструкторской документации для производства продукции и внедрения новых технологий. Все уровни и виды конкурентоспособности взаимосвязаны и взаимообусловлены, поэтому конкурентоспособность товаров (услуг) может быть обеспечена, если она будет достигнута на всех уровнях управления.

С учетом цели деятельности фирмы в условиях конкуренции понятие «конкурентоспособность» было конкретизировано на Европейском форуме по проблемам. Смысл ее можно сформулировать в следующей редакции: конкурентоспособность – это реальная или потенциальная способность и возможность предприятия проектировать, производить и сбывать (в сложившихся к данному времени условиях) товары и услуги по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательно для покупателя, чем товары конкурентов, обеспечивая при этом максимальную прибыль.

В аналогии с этим определением можно сказать, что Конкурентоспособность отрасли — совокупная способность ее предприятий проектировать, изготавливать и реализовывать товары данной отрасли, которые по ценовым и качественным характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары аналогичных зарубежных отраслей-конкурентов, обеспечивая при этом устойчиво высокие темпы экономического роста отрасли.

Конкурентоспособность отрасли определяется наличием у нее конкурентных преимуществ. Отрасль обладает конкурентным преимуществом в том случае, если данное (определенное) свойство в ней выражено в большей мере, чем у конкурирующих отраслей (аналогичных отраслей другой страны). Важность конкретного вида конкурентного преимущества для каждой отрасли

зависит от силы его влияния на выбор потребителями товаров данной отрасли и получения предприятиями отрасли прибыли.

Конкурентные преимущества отрасли позволяют, во-первых, производить продукцию высокого качества (с издержками не выше среднеотраслевых в зарубежной экономике), удовлетворяющую требования конкретных групп покупателей относительно потребительской ценности товаров, их рыночной новизны и стоимости, и, во-вторых, поставлять ее на конкретный мировой рынок в оптимальные сроки, диктуемые маркетинговой деятельностью и рыночной ситуацией[32].

Конкурентные преимущества отрасли предполагают рационализацию отраслевую структуру, наличие группы высоко конкурентных фирм-лидеров, подтягивающих другие предприятия отрасли до своего уровня; передовую опытно-конструкторскую и прогрессивную производственно-технологическую базу; развитую отраслевую инфраструктуру; отработанную систему научно-технического, производственного, материально-технического и коммерческого сотрудничества как внутри отрасли, так и с другими отраслями в стране и аналогичными отраслями за ее пределами: эффективную систему продвижения товара на рынок.

Если конкурентоспособность отрасли рассматривать через призму кластеров (сконцентрированной по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем и ведущих совместную работу), то конкурентные преимущества предприятий в рамках кластера определяются:

во-первых, привилегированным, более дешевым доступом предприятий к специализированным факторам производства (оборудование, бизнес-услуги, персонал) по сравнению с отдельными локальными предприятиями. Это делает

предприятия кластера более эффективными в компоновке факторов производства по относительно низким закупочным ценам и гарантирует сбыт и низкие материально-производственные запасы;

во-вторых, доступом к широким знаниям по маркетингу и используемым в отрасли технологиям, которые лучше организованы и требуют меньших затрат внутри кластера, что позволяет предприятиям работать более продуктивно и выходить на передовой уровень производительности;

в-третьих, взаимодополняемостью между видами деятельности участников кластера при координации их усилий, а также при общем стремлении к совершенствованию, что существенно повышает качество и эффективность деятельности предприятий кластера.

Таким образом, формирование конкурентных преимуществ отрасли происходит в результате:

а) более широкого доступа предприятий к имеющимся в стране базирования ресурсам, чем достигается достаточность их по отношению к конкурентам;

б) доступа к технологическим и маркетинговым знаниям, что обеспечивается на основе взаимосвязи и взаимодействия предприятий в рамках, например, кластеров;

в) повышения эффективности использования ресурсов посредством реализации новых технологий и продуктов, формирования стратегического потенциала предприятий отрасли, определяющего результаты их деятельности на перспективу.

Факторы конкурентоспособности отрасли классифицируются на внешние – существенные для изменения конкурентоспособности и оказывающие влияние на все или большинство предприятий отрасли, и внутренние, являющиеся общими для большинства предприятий отрасли. Внутренняя среда характеризуется внутриотраслевой конкуренцией и товарно-

денежными отношениями между предприятиями отрасли. Среди внешних выделяют регулируемые со стороны государства и нерегулируемые факторы. Во внешней среде выделяют факторы непосредственного окружения и внешнеэкономической деятельности, а учитывая специфику промышленности — факторы научно-технической среды.

Среди факторов внешнего окружения различают среду прямого и косвенного действия. Среда прямого действия включает факторы, которые непосредственно влияют на хозяйственную деятельность предприятий и испытывают на себе прямое влияние действий предприятий (потребителей, зарубежных конкурентов, сторонних поставщиков и учреждений государственного регулирования). Под средой косвенного действия следует понимать факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия, но оказывать косвенное, как правило, долговременное воздействие на деятельность субъектов хозяйствования. Это общее состояние национальной экономики, уровень развития научно-технического прогресса, политическая ситуация, международные отношения.

Экспертная оценка силы влияния отрицательных факторов внешней экономической среды на снижение конкурентоспособности предприятий отрасли.

К внутренним факторам повышения конкурентоспособности отрасли относятся: организационная структура предприятий, качество менеджмента и эффективность управления на предприятиях, кадровый потенциал, действие эффекта масштаба, использование инновационных процессов и технологий.

Организационная структура определяет степень разделения труда на предприятии, иерархичность управления и, таким образом, оказывает влияние на эффективность труда, адаптивность организации к происходящим изменениям в запросах покупателей, к действиям конкурентов, технике и технологии, сформированной конкурентной стратегии [33].

Под фактором «качество менеджмента» подразумевается обоснованность, последовательность, непротиворечивость, целенаправленность, гибкость принимаемых решений в зависимости от изменения внешней среды, приоритетов в развитии.

Координации работы нескольких предприятий в рамках одной отрасли позволяет более эффективно использовать кадры, создавать высокий уровень специализации на каждом предприятии.

На отраслевом уровне получение эффекта масштаба связано с увеличением объема производства (при неизменных постоянных издержках и снижении их на единицу продукции) по всей технологической цепочке и складывается из эффектов входящих в отрасль предприятий.

Использование инновационных процессов и технологий как фактор повышения конкурентоспособности проявляется в том, что новые товары и услуги стимулируют конкуренцию на рынке. В ходе инновационной деятельности происходит внедрение результатов научно-технического прогресса в производство, которые дают качественный скачок в уровне техники, значительный экономический эффект. Результатами инновационной деятельности являются расширение и обновление ассортимента производимой продукции, повышение ее технического уровня и качества; создание новых видов продукции, удовлетворяющих ранее не известные потребности.

Наиболее сильное влияние на конкурентоспособность отрасли на современном этапе развития экономики Республики Беларусь оказывают нормативно-правовое регулирование экономики и существующие макроэкономические тенденции. Следующими по значимости из факторов внешней среды являются внешнеэкономические условия. Избирательное влияние на конкурентоспособность определенной отрасли оказывают: «требовательность» внутреннего спроса, наличие родственных и поддерживающих отраслей, наличие и относительная стоимость

специализированных факторов производства, доступность и качество располагаемой деловой информации .

Непосредственное воздействие на составляющие конкурентоспособности отрасли оказывают: качество менеджмента, активная инвестиционная и инновационная деятельность, действие эффекта масштаба, организационная структура управления, ориентированная на цели предприятия.

Оценка конкурентоспособности отрасли является исходным пунктом для разработки мер по повышению ее уровня, а также индикатором эффективности их реализации. Методические основы такой оценки предполагают выявление соответствующего критерия и показателей.

Определение критерия оценки конкурентоспособности отрасли вытекает из сущности этого понятия и взаимосвязанных понятий конкурентоспособности объектов различных уровней управления. Так, конкурентоспособность страны характеризуется способностью национальной экономики достигать высокого и постоянно растущего уровня жизни для граждан, который определяется, прежде всего, долей ВВП на душу населения. В свою очередь объем ВВП на душу населения зависит от уровня общественной производительности труда, уровней производительности труда отраслей экономики и от способности национальных компаний увеличивать ее с течением времени [34].

При этом под общественной производительностью труда понимается объем производства добавленной стоимости, приходящейся на единицу совокупной стоимости труда и капитала. Общественная производительность труда зависит от качества продукции (определяющей возможную ее цену) и от эффективности использования всех ресурсов общественного производства, от эффективности использования ресурсов на уровне отраслей экономики.

Таким образом, всеобщим критерием конкурентоспособности объектов разных уровней управления, в том числе и конкурентоспособности отрасли, является эффективность использования ресурсов и динамика ее во времени.

Если критерий оценки конкурентоспособности отрасли коррелирует с его целью – достижением высокой эффективности использования отраслевых ресурсов, – то средства достижения этой цели коррелируют с показателями оценки конкурентоспособности отрасли. При этом следует иметь в виду, что используемые показатели оценки конкурентоспособности отрасли должны не только раскрывать ее эффективность, но и выступать составными характеристиками степени живучести и динамичности национальной экономики.

Так как конкурентоспособность отрасли является понятием рыночным, системным, междисциплинарным и комплексным, то оценка ее уровня должна производиться не одним показателем, а целой их системой. В основу формирования системы таких показателей должны быть заложены следующие методологические принципы:

комплексность, предполагающая всестороннюю характеристику свойства «конкурентоспособность отрасли», отражение как фактически достигнутых, так и потенциальных характеристик этого свойства;

измеримость, обеспечивающая возможность расчета каждого показателя на основе статистических данных при помощи формул;

минимальность количества показателей, чтобы не создавать излишнюю громоздкость системы, чтобы повышение их значений характеризовало увеличение конкурентоспособности и обеспечивало возможность межстранового сопоставления на:

а) групповые показатели, отражающие рыночную и ресурсную составляющие, относительный уровень и динамику эффективности использования отраслевых ресурсов, стратегический потенциал отрасли, степень взаимосвязи и взаимодействия предприятий отрасли;

б) обобщающий показатель конкурентоспособности отрасли.

I. Групповые показатели конкурентоспособности отрасли

1) Оценка рыночной составляющей отражает реальную (текущую) конкурентоспособность отрасли и указывает, насколько полно продукция предприятий данной отрасли и условия ее предоставления удовлетворяют запросы покупателей по сравнению с аналогичной продукцией отраслей зарубежных стран. Эта оценка осуществляется по двум критериям:

– вовлеченность отрасли во внешнюю торговлю, что отражает способность ее предприятий конкурировать без поддержки государственной протекционистской политики с аналогичными отраслями зарубежных стран;

– уровень присутствия отрасли на каждом из приоритетных страновых рынков сбыта, что характеризует соответствие выпускаемых товаров существующему спросу на продукцию, предъявляемому на рынке определенной страны, что позволяет отследить взаимосвязь с уровнем потенциальной конкурентоспособности отрасли.

Первому критерию соответствует показатель удельного веса экспорта в общем объеме реализованной отраслью продукции за год, а также его территориальная структура, характеризующая диверсифицированность внешней торговли, как правило, в промышленно развитые страны мира. Второму критерию отвечают показатели: «доля странового рынка» (он отражает, насколько полно продукция данной отрасли соответствует запросам определенного странового рынка) и «относительная рыночная доля», занимаемая продукцией отрасли, (он указывает на способность отрасли оказывать влияние на рыночную конъюнктуру). Последний показатель рассчитывается в отношении основного конкурента на определенном страновом рынке.

2) Оценка ресурсной составляющей направлена на выявление уровня обеспеченности предприятий отрасли производственными ресурсами. Критерием здесь является достаточность их количества для сохранения существующего объема производства и дальнейшего развития предприятий

отрасли в соответствии с рыночными тенденциями. Исходя из целей оценки все виды ресурсов отрасли целесообразно объединить в следующие группы: основные средства, оборотные средства, трудовые, технологические, интеллектуальные и информационные ресурсы.

Обеспеченность предприятий отрасли основными средствами определяет максимально возможный объем и качество производимой продукции, потенциальную конкурентную позицию отрасли на рынке через пока-затели: производственная мощность (максимально возможный объем выпуска продукции отраслью) и уровень ее использования (соотношение данной величины с емкостью рынка, что характеризует потенциальную конкурентную позицию отрасли на целевых рынках сбыта), фондовооруженность и техническая вооруженность труда; состояние основных средств (коэффициент физического износа оборудования).

Оценка обеспеченности предприятий отрасли оборотными средствами осуществляется при помощи следующих показателей: оборачиваемости, кредитоспособности отрасли (как способности ее предприятий привлекать финансовые ресурсы для дальнейшего развития и своевременно рассчитываться по привлеченным кредитам), платежеспособности предприятий отрасли, абсолютной ликвидности, текущей ликвидности, соотношения собственных и заемных средств, соотношения собственного капитала и краткосрочных ссуд.

Оценка обеспеченности отрасли трудовыми ресурсами направлена на выявление избыточности либо недостаточности трудовых ресурсов при достигнутом объеме производства и уровне организации труда. Данную характеристику целесообразно определить через среднесписочную численность занятых, а также через показатели использования рабочего фонда времени в целом по предприятиям отрасли. Способность предприятий отрасли привлекать рабочую силу посредством создания оптимальных условий и оплаты труда

может быть оценена общеотраслевыми коэффициентами стабильности и текучести кадров либо через относительный уровень заработной платы.

Технологические ресурсы, выступающие в форме технологий переработки ресурсов в готовую продукцию, являются ресурсами предприятия. В наукоемких отраслях технология выступает в качестве движущей силы, определяющей стратегическое будущее фирмы. Технологические нововведения влияют на эффективность изготовления продукции и уровень ее новизны. Прогрессивность используемых технологий определяется средним сроком их использования, удельным весом продукции, произведенной по технологической документации. Расчет данных показателей возможен на уровне отдельного предприятия, но затруднителен на уровне- отрасли.

Интеллектуальные ресурсы могут быть представлены:

а) результатами интеллектуальной деятельности – интеллектуальными продуктами (например, изобретениями, ноу-хау, полезными моделями, промышленными образцами)

б) в форме средств индивидуализации гражданского оборота товаров, работ или услуг (например, товарные знаки, фирменные наименования).

Интеллектуальная собственность как совокупность исключительных прав граждан или юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности, имеет стоимость и обеспечивает его владельцам возможность получать доход. На предприятии объекты интеллектуальной собственности образуют нематериальные активы.

Совокупность созданных и приобретенных предприятием объектов интеллектуальной собственности, его деловой репутации, знаний и опыта его работников, которые обеспечивают получение дохода и конкурентоспособность товаров (работ, услуг), представляет интеллектуальный капитал предприятия.

Использование интеллектуального капитала на практике дает

возможность предприятию:

— изменить структуру своего производственного капитала за счет увеличения его наукоемкости и роста доли нематериальных активов в стоимости новой продукции (услуг), что обеспечивает повышение их конкурентоспособности на рынке;

— осуществить интенсификацию производства и обеспечить успешную его адаптацию к новым конкурентным условиям;

— рационально и экономически эффективно использовать в производстве инновационные ресурсы общества.

Информационные ресурсы представляют собой объем знаний, зафиксированных на материальных носителях – как имеющихся в распоряжении у предприятий отрасли, так и тех, к которым организация имеет доступ. Любая организация нуждается в информации об общем состоянии экономики, объеме реализации продукции на рынках, конъюнктуре и конкурентах, информации о ценах, тематической информации о технологиях и новых разработках, нормативно-правовой информации. Важно иметь своевременный доступ к информации, позволяющей оперативно реагировать на изменения внешней среды, разрабатывать необходимые решения [35].

3) Оценка относительного уровня и динамики эффективности использования ресурсов, целью которой является выявление относительной скорости расширения ресурсов совокупности предприятий отрасли в результате хозяйственной деятельности и эффективности использования вновь получаемых ресурсов для наращивания объема производства и реализации продукции. Наиболее общим показателем эффективности использования ресурсов, по мнению М. Портера, является полная факторная производительность, измеряемая количеством продукции, произведенной на единицу затрат труда и капитала. Для этих целей можно использовать динамику показателей рентабельности реализованной продукции и

рентабельности всех активов.

Принимая во внимание преимущества и недостатки перечисленных подходов и исходя из цели оценки конкурентоспособности отрасли представляется целесообразным для оценки эффективности использования производственных ресурсов использовать следующие показатели:

— показатель деловой активности предприятий отрасли (характеризует, насколько полно и эффективно используется имущество предприятий в хозяйственной деятельности);

— реальная рентабельность реализованной продукции (отражает реальный прирост прибыли) отрасли по отношению к затратам на ее производство и реализацию). Учет фактора инфляции в этом показателе является необходимым для проведения межстрановых сопоставлений.

4) Оценку стратегического потенциала, который отражает не только предельные объемы производства, но и способность фирмы адаптироваться к условиям внешней среды, можно осуществить по следующим группам показателей:

— способность специалистов предприятия к выдвижению и реализации конкурентоспособных идей в области конструирования, создания новых продуктов, технологий, форм и методов рациональной организации производства, что определяет будущее качество продукции и технический уровень производства. Оценку уровня этой способности целесообразно производить через показатели доли расходов предприятий отрасли на НИОКР в выручке от реализации продукции (что отражает наукоемкость производимой продукции), и доли новой продукции в объеме реализованной продукции (способность разрабатывать и внедрять в производство новую продукцию);

— способность предприятий отрасли расширять существующие предельные возможности объемов производства, что предопределяет будущее наращивание производства и определяется существующим уровнем

инвестиционной активности, который предлагается оценивать абсолютным и относительным объемом инвестиций в основные производственные средства;

— способность предприятий внедрять в производство новую продукцию (что характеризует будущую конкурентоспособность предприятий), которая может быть оценена показателем доли новой продукции в объеме производимой.

5) Оценку степени взаимодействия и взаимосвязи предприятий отрасли в процессе кооперирования и специализации отрасли и учет потенциальных выгод, получаемых от этого, можно осуществить показателями удельных весов в себестоимости выпускаемой продукции комплектующих изделий и полуфабрикатов, получаемых по кооперированию. С увеличением внутриотраслевой и межотраслевой кооперации происходит формирование устойчивых связей между поставщиками и потребителями, улучшается адаптация узлов и комплектующих к запросам целевых потребителей. Данные преимущества достигаются через обмен маркетинговой информацией, использование специализированного оборудования, формирование предварительного портфеля заказов, стандартизации и унификации узлов. Увеличение уровня кооперации создает предпосылки для формирования технического уровня производства, ускорения оборачиваемости оборотных средств.

Данный показатель характеризует способность анализируемой отрасли вытеснять конкурентов и/или сохранять свое положение на рынках сбыта продукции в текущий момент и на перспективу. Для его определения применяются два метода: модифицированная Евклидова метрика и расчет взвешенной суммы частных показателей конкурента способности. Первый метод дает наглядную аналогию между уровнем конкурентоспособности и относительным расстоянием в Евклидовом пространстве. Он целесообразен в условиях невысокой вариации значений всех оценочных показателей. Второй

метод позволяет осуществлять сравнение по каждому конкурентному преимуществу и определить его вклад в общую конкурентоспособность.

Недостатками обоих методов являются трудность интерпретации изменений исследуемого показателя, слабая его зависимость от изменения валовых показателей. Поэтому обобщающий показатель имеет смысл строить, не интегрируя частные показатели, а используя один из показателей реальной конкурентоспособности, который имеет четкий экономический смысл. Его изменения легче анализировать и интерпретировать. Взаимосвязь остальных показателей с обобщающим возможна через построение модели регрессионной зависимости, что позволяет выявить степень влияния отдельных составляющих потенциальной конкурентоспособности на уровень реальной конкурентоспособности, определить наиболее значимые составляющие [36].

Для оценки уровня конкурентоспособности отрасли предлагается следующая система показателей.

Для качественной интерпретации значения показателя конкурентоспособности отрасли можно использовать линейную шкалу И. Ансофа.

Качественная интерпретация уровня конкурентоспособности отрасли определяет цели проводимой отраслевой политики, служит общим индикатором экономического состояния отрасли. После определения уровня конкурентоспособности и качественной его интерпретации производится сравнительный анализ с конкурентом по каждому показателю, а также определяются факторы, повлиявшие на изменение уровня конкурентоспособности отрасли, выявляются резервы ее повышения.

Основные направления повышения конкурентоспособности отраслей промышленности

В ближайшие годы такими направлениями могут быть:

— активизация научно-исследовательской работы на приоритетных

направлениях структурной перестройки в промышленности;

- обеспечение сферы НИОКР современным лабораторным и контрольно-испытательным оборудованием, приборами, информационно-вычислительными системами и др.;

- сохранение научно-технологического потенциала страны и государственная поддержка высоких технологий, соответствующих мировому уровню и превышающих его;

- технологическое перевооружение промышленного комплекса;

- обеспечение условий опережающего роста производства, основывающихся на новых технологических укладах и формирующих «точки роста» и «сектора развития» на перспективных научно-технических направлениях развития;

- развитие производства наукоемкой и конкурентоспособной продукции с целью расширения экспортного потенциала страны;

- удовлетворение потребностей населения в высококачественных товарах народного потребления;

- создание экологически чистых производств и выпуск экологически безопасных видов продукции;

- повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции путем развития национальной системы сертификации продукции и систем качества на основе международных стандартов.

Приоритетными стратегиями роста конкурентоспособности отечественной экономики могут быть:

- сохранение и развитие научного и инновационного потенциалов на перспективных научно-технических направлениях;

- ускоренное развитие наукоемких и высокотехнологичных производств;

- модернизация отраслей промышленности на основе передовых

технологий;

— рост экспорта конкурентоспособных машин, технологий и т.п.;

— ускоренное развитие национальной инфраструктуры промышленно-финансового комплексов.

Анализ типовых стратегий развития конкурентоспособных наукоемких производств, учитывая многоукладность и резкую дифференциацию по уровню технологического развития отдельных отраслей промышленности, позволяет сформулировать целый ряд стратегий повышения научно-технологического потенциала отдельных отраслей промышленности [39].

3 Совершенствование стратегического развития лесозаготовительного предприятия лесопромышленного комплекса региона на примере ЗАО «РОСКТИНВЕСТ»

3.1 Позитивный потенциал стратегического развития ЗАО «РОСКТИНВЕСТ» в региональном лесопромышленном комплексе

ЗАО «РосКитИнвест», принадлежащее китайской корпорации AVIC-Forestry Co, Ltd, построило первое предприятие Асиновского лесопромышленного парка в Томской области – завод проектной мощностью 115 тыс. куб. м шпона в год [40].

Сокращенное наименование – ЗАО «РосКитИнвест».

Полное наименование – Закрытое акционерное общество «Российско-китайская инвестиционная компания по развитию торгово-промышленного сотрудничества в Томской области».

Миссия компании: создание серии доступных и качественных товаров.

Видение: самый успешный отраслевой проект с узнаваемым и популярным брендом.

Кредо: мы верим в себя, мы верим в то, что мы делаем.

География продаж ЗАО «РосКитИнвест» охватывает Россию и страны ближнего зарубежья. Сильная конкуренция на рынке и отрицательные изменения динамики спроса на основные виды продукции определяют необходимость выбора руководством компании направления перспективного развития организации из разработанных альтернативных вариантов.

Стратегическое управление производственным потенциалом ЗАО «РосКитИнвест» в условиях динамично развивающегося рынка невозможно организовать и осуществлять без квалифицированного использования научных

подходов, методов, принципов, понятийного аппарата, а также без формулировки цели и задач решения проблемы, которые, в свою очередь, являются производными от миссии, стратегии и целей деятельности предприятия. Цель и задачи организации ЗАО «РосКитИнвест» эффективного использования производственного потенциала должны соответствовать друг другу, т.е. являться идентичными с точки зрения достижения конечных результатов. Они представляют собой конечные рубежи, на достижение которых направлена деятельность предприятия. Цель можно представить, как количественный критерий перспективного уровня использования производственного потенциала. Таким образом, в качестве цели повышения уровня использования производственного потенциала ЗАО «РосКитИнвест» можно определить обеспечение строгого выполнения плана предприятия по выпуску товаров и услуг, требуемых рынком, в запланированной номенклатуре, соответствующего качества, в установленные сроки, с применением при этом рациональных схем расходования совокупности имеющихся производственных ресурсов на основе прогрессивной технологии, эффективных методов организации производства, труда и управления. Профиль конкурентных преимуществ и недостатков компании ЗАО «РосКитИнвест» на отраслевом рынке представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Профиль конкурентных преимуществ и недостатков компании ЗАО «РосКитИнвест» на отраслевом рынке

№	Факторы	Удельн. вес фактора	Варианты оценки в сравнении с ведущими конкурентами					Значение фактора	Конкурент
			Хуже, чем у конкурента		Та же	Лучше, чем у конкурента			
			-2	-1		0	1		
1.	Доля рынка,	0,15						-0,15	ООО

	контролируемая компанией								Хёндэ Сибирь ТЭЦ	
2.	Ценовая политика	0,12							0,24	Завод по производству МДФ
3.	Рекламная деятельность	0,10							-0,2	Завод по производству МДФ
4.	Ассортимент	0,12							0	ООО Хёндэ Сибирь
5.	Качество продаваемой продукции	0,08							0	Завод по производству МДФ
6.	Качество используемого сырья	0,08							0	Завод по производству МДФ
7.	Соблюдение ГОСТов	0,08							0,08	ООО Хёндэ Сибирь
8.	Дизайн	0,15							-0,3	Завод по производству шпона
9.	Лояльность покупателей	0,12							0	ООО Хёндэ Сибирь
Итого оценка конкурентной позиции Источник: составлено автором		1,00							-0,33	

Вывод: ЗАО «РосКитИнвест» находится в стабильном уровне развития, однако стратегия предприятия требует корректировки.

Для реализации сформулированной цели должны быть решены следующие задачи:

- обеспечение рационального (экономичного) использования ресурсной базы строго по назначению и в соответствии с производственной программой предприятия;

- эффективное использование трудовых ресурсов при условии применения современных прогрессивных форм и методов организации труда;

- создание благоприятных условий для внедрения новейшей техники, технологии, а также развития материально-технической базы предприятия;

- своевременное и качественное согласование целей, организация непрерывного контроля над результатами хозяйственной деятельности, обеспечение обратной связи процедуры вовлечения производственного потенциала в процесс производства. Формирование стратегии ПУИПП основано на использовании различных научных подходов, представленных в экономической литературе. Наиболее распространенные подходы, формирующие основу стратегического управления, рассмотрены в таблице 16.

По нашему мнению, в основе эффективной стратегии ПУИПП ЗАО «РосКитИнвест» должно лежать использование инструментов системно-динамического, адаптационного и синергетического подходов [41].

Системно-динамический подход позволяет исследовать производственный потенциал промышленного предприятия в диалектическом развитии с учетом непрерывности действия причинно-следственных связей и подчиненности. Данный подход использует инструменты ретроспективного и перспективного анализа.

Адаптационный подход основан на использовании расширяющихся возможностей и рассматривает применение адаптационных механизмов изменения производственного потенциала предприятия. Адаптируясь к возникающим ограничениям внешней среды, предприятие не только становится более конкурентоспособным, но и влияет на изменение самой среды.

По мере использования производственного потенциала предприятия

можно выделить формы изменения адаптационной направленности, рассматриваемые ниже.

1 Активная форма изменения адаптационной направленности характеризуется революционными изменениями в системе, которые вызваны опережающим реагированием внутренней среды на изменения, произошедшие во внешней среде.

2 Пассивная форма изменения адаптационной направленности характеризуется эволюционными изменениями в системе под воздействием запаздывающего реагирования внутренней среды на изменения внешней среды.

3 Активно-пассивная форма изменения адаптационной направленности сочетает в себе элементы активного и пассивного типов изменений системы и связана с параллельными изменениями, происходящими во внутренней и внешней среде.

Таблица 16 – Основные научные подходы, используемые при разработке стратегии эффективного использования производственного потенциала ЗАО «РосКитИнвест».

Подход	Сущность
1 Системный	Основан на комплексном изучении производственного потенциала как совокупности взаимосвязанных элементов. Данная система имеет вход, выход (цель), связь с внешней средой и обратную связь. В системе производственного потенциала вход перерабатывается в выход. Основными элементами системы являются цели, задачи, структура, техника и технология, а также люди. Между элементами системы существуют многосторонние связи, вызывающие изменение поведения людей в организации.
2 Комплексный	Является логическим продолжением системного подхода и основывается на рассмотрении проблем управления в их взаимосвязи и взаимозависимости. Это форма междисциплинарной интеграции и кооперации технических,

	экономических, коммерческих, организационных, социальных, психологических, институциональных и других аспектов менеджмента .
3 Динамичный	Рассматривает производственный потенциал в динамическом развитии, выявляющем причинно-следственные связи и соподчиненности. Базируется на использовании методов ретроспективного и перспективного анализа .
4 Воспроизводственный	Основан на организации управления производственным потенциалом с точки зрения его постоянного возобновления в соответствии с целями предприятия и требованиями производства. Способность потенциала к воспроизводству является обязательным условием обеспечения непрерывной производственной деятельности .
5 Процессный	Управление производственным потенциалом представляет собой совокупность непрерывных взаимосвязанных действий (управленческих функций) .
6 Нормативный	Устанавливает нормативы управления по всем подсистемам производственного потенциала (целевая, функциональная, обеспечивающая подсистемы) .
7 Ситуационный	Основан на определении понятия ситуации, под которой понимается конкретный набор обстоятельств, влияющих в определенное время на все подсистемы предприятия, включая и производственный потенциал. Такое мышление позволяет менеджеру выбирать те управленческие приемы, которые максимально соответствуют данной ситуации. Ситуационный подход тесно связан с системным и процессным подходами и значительно расширяет сферы их применения на практике . Источник: составлено автором

Синергетический подход рассматривается как логическое продолжение системного подхода и предоставляет менеджерам промышленных предприятий новые возможности для осуществления эффективной управленческой деятельности. Моделирование экономических систем с точки зрения синергетического подхода в настоящее время находится на этапе становления .

Основные положения синергетического подхода исходят из того, что взаимодействие между собой отдельных составляющих производственного потенциала позволяет получить интегральный (синергетический) эффект,

превосходящий сумму эффектов от функционирования каждого отдельно взятого компонента системы. Синергетическое воздействие приводит к изменению количественных и качественных характеристик изучаемого явления, траектории его развития.

Смещение экономической мысли в сторону синергетической концепции обусловлено тем, что использование жестко детерминированных подходов в кибернетических концепциях моделирования не отвечает реальной действительности и не дает объективных результатов в настоящее время.

Методологические основы, формирование которых является необходимым условием концепции разработки и реализации стратегии ПУИПП ЗАО «РосКитИнвест», помимо выявленных фундаментальных предпосылок, а также основных научных подходов, формирующих основу стратегического управления, включают в себя общесистемные принципы, представляющие собой основные правила, определяющие стратегию повышения уровня использования производственного потенциала предприятия. У каждой производственной системы могут быть свои характерные правила и основы управления, имеющие наибольшее значение в деятельности организации. Общесистемные принципы с учетом специфичности объекта управления подразделяются на базовые (классические) и частные (специфические) принципы формирования и реализации стратегии ПУИПП [42].

При формировании стратегии ПУИПП важно с практической точки зрения определить методы управления, позволяющие обеспечивать нормальное развитие элементов системы и отвечать за ее функционирование.

Методы управления - это инструменты целенаправленного воздействия на производственный потенциал предприятия в рамках достижения поставленных целей, задач.

Система эффективного использования производственного потенциала предприятия ЗАО «РосКитИнвест» характеризуется применением большого

разнообразия методов управления.

1 Административные и организационно-правовые методы реализуются через такие формы планирования, как нормативно-директивные и методические документы предприятия (приказы, распоряжения, инструкции, уставы и пр.).

Организационно-правовые методы приобретают наивысшее значение на этапах исполнения стратегии ПУИПП и контроля за ее реализацией. Эти методы также называются методами властной мотивации и основаны они либо на прямом принуждении работников выполнять требуемые действия в интересах предприятия, либо на создании возможностей такого принуждения. В качестве результатов массового использования административных методов можно рассматривать преобладание однозначных способов решения поставленных задач, ограничение инициативы работников, возложение на руководителя единоличной ответственности за результаты.

К преимуществам использования административных и организационно-правовых методов можно отнести быстроту принятия управленческих решений и высокий уровень исполнительской дисциплины работников, к отрицательным аспектам - сведение самостоятельности исполнителей до минимума и возможность неправильной интерпретации информации.

2 Экономические методы исходят из использования экономических законов общественного развития. Они включают в себя совокупность мер экономического воздействия, направленных на рациональное использование всех производственных ресурсов предприятия. Экономические методы отличаются от других методов способом воздействия на объект, так как предполагают не прямое, а косвенное влияние. Перед непосредственными исполнителями обозначают цели, общую линию поведения и ограничения, в рамках которых персонал самостоятельно осуществляет поиск рациональных решений. За качественные и своевременные показатели в работе

предусмотрены инструменты материального стимулирования. Таким образом, работник лично заинтересован в улучшении результата, так как от этого зависит размер денежного вознаграждения.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что экономические методы стратегического управления производственным потенциалом предприятия исходят из соизмерения затрат и результатов, комплексности личных и групповых интересов, иными словами, представляют собой хозяйственный механизм, главной целью которого является повышение заинтересованности работников в оптимальных результатах своего труда.

3 Социально-психологические методы применяются с целью повышения уровня использования производственного потенциала в ходе осуществления хозяйственной деятельности и реализуются через такие приемы, как разъяснение, убеждение, положительный пример, критика, гласность морального поощрения, поддержка и пр. Важность этих методов бесспорна, так как психологическое состояние отдельного работника оказывает непосредственное влияние на результаты его труда, уровень производительности, качество выпускаемой продукции и на другие факторы. К числу основных задач социально-психологических методов относятся формирование благоприятного психологического климата в коллективе и оперативное решение социально-значимых проблем. Каждый из рассмотренных методов имеет свое назначение и свою область применения. В общей же совокупности они обеспечивают функционирование единой системы повышения уровня использования и развития производственного потенциала предприятия. Поэтому нельзя отдавать предпочтение каким-либо отдельным методам в ущерб другим, так как это может привести к нарушению пропорций и смещению баланса производственной системы.

Функции управления – это вид управленческой деятельности, определяемый конкретными приемами (способами) и направленный на

выполнение мероприятий по управлению объектом. Последовательность логических действий, обусловленная функциональной структурой управленческого процесса, составляет сущность технологии управления[44]. Таким образом, каждая управленческая функция имеет свою специфическую структуру, позволяющую установить объемы и содержание работ, потребность в производственных ресурсах и в результате сформировать стратегию ПУИПП предприятия.

Функции управления достаточно разнообразны: организация производства, планирование (прогнозирование, моделирование, программирование), координация, мотивация, контроль и учет выполнения поставленных задач.

Основное содержание любой управленческой функции составляют следующие компоненты:

- диагностика состояния системы в целом и ее основных параметров в частности;
- определение ключевых факторов, выводящих систему из равновесного состояния, а также установление причин таких отклонений;
- определение мероприятий, ориентированных на оптимизацию процесса стратегического управления.

Функции планирования предполагают непосредственное определение целей стратегии ПУИПП ЗАО «РосКитИнвест», перечня действий для участников производства и основных количественных показателей производственного потенциала. Другими словами, планирование устанавливает основные направления принятия стратегических решений и обеспечивает общность цели для всех участников.

Если процесс формирования целей стратегии устанавливает основные параметры планирования, то само планирование определяет содержание всех остальных функций, и главным образом функции организации.

Организация как управленческая функция представляет собой процесс упорядочения всех аспектов деятельности производственной системы - научно-технических, экономических, правовых, социально-психологических и пр. - на всех ее иерархических уровнях.

Основной задачей функции организации является создание благоприятных условий достижения запланированных результатов. Организация предполагает создание некоторой структуры, способной выполнять запланированные действия в рамках достижения немеченой цели.

Производственный потенциал предприятия ЗАО «РосКитИнвест» - сложная система, включающая в себя множество элементов. Для того чтобы производственная система могла выполнять свои запланированные действия и достигать поставленных целей, ее элементы должны быть структурированы в пространстве и времени наиболее оптимальным способом. После структурирования элементов производственного потенциала необходимо обеспечить условия для высокопроизводительного труда, соответствующего уровня его мотивированности [45].

Основной задачей функции мотивации является обеспечение выполнения работ в соответствии с планом и делегированными обязанностями членов трудового коллектива. Мотивация обеспечивает заинтересованность персонала в росте результативности своего труда, стимулирует более интенсивную трудовую деятельность, активное участие работников в жизни предприятия.

Следующая функция – контроль – представляет собой процесс обеспечения достижения целей повышения уровня использования производственного потенциала. Методы осуществления контрольной функции базируются на выявлении отклонений от плановых заданий и нормативов. Это необходимо для своевременного обнаружения и последующего оперативного разрешения возникающих проблем с целью стимулирования успешной

деятельности предприятия. Контролю подвергаются многие параметры системы производственного потенциала предприятия (например, технология производства, нормы и нормативы расходования материальных ресурсов, важнейшие технико-экономические показатели работы предприятия и пр.).

Таким образом, сущность функции контроля заключается в постоянной проверке соответствия использования производственного потенциала установленным показателям и принятым стратегическим решениям.

3.2 Концептуальные основы стратегии развития ЗАО «РОСКИТИНВЕСТ» регионального лесопромышленного комплекса

В данной части исследования разработаем концептуальные основы стратегии развития ЗАО «РосКитИнвест» регионального лесопромышленного комплекса.

Для решения проблемы построим дерево целей указана на Рисунке 10.

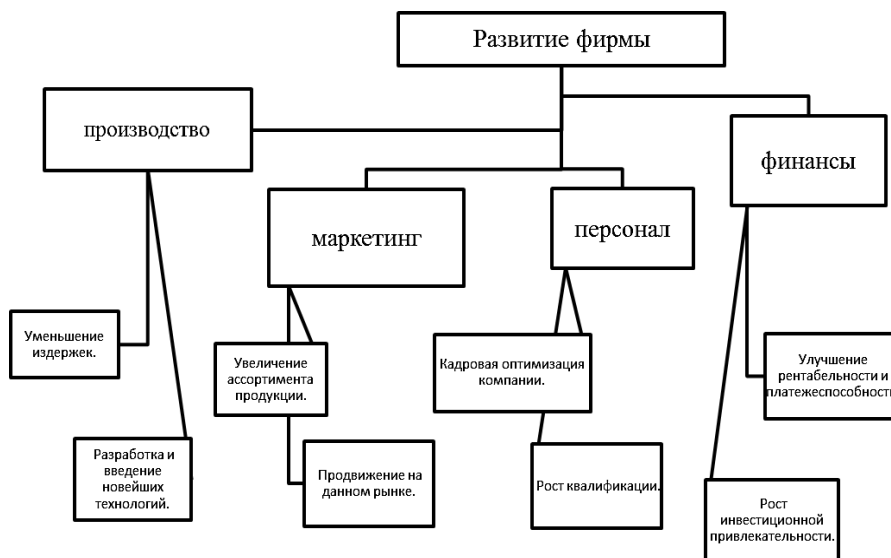


Рисунок 10 – Дерево целей ЗАО «РосКитИнвест»

Для выбора пути развития фирмы введем критерии оценки, определим их вес и оценим эффекты применения альтернативных действий. Альтернативные действия следует рассматривать на двух уровнях разветвлений. 1-й уровень выбора пути решения проблемы характеризуется следующими экспертными и расчетными данными в таблицах 17 – 21.

Таблица 17 – Данные для анализа

Критерии	W	Подцели 1-го уровня			
		Производство	Маркетинг	Персонал	Финансы
Денежная выручка	0,3	0,4	0,2	0,2	0,2
Капитализация фирмы	0,7	0,3	0,1	0,2	0,4
		Эффект			
Источник: составлено автором		0,33	0,13	0,2	0,34

Взвешенные оценки определяем по формуле (1):

$$E_k = eW_{ij}^k \cdot e_{ij}, \quad (1)$$

$$E_1 = 0,3 \cdot 0,4 + 0,7 \cdot 0,3 = 0,33;$$

$$E_2 = 0,3 \cdot 0,2 + 0,7 \cdot 0,1 = 0,13;$$

$$E_3 = 0,3 \cdot 0,2 + 0,7 \cdot 0,2 = 0,2;$$

$$E_4 = 0,3 \cdot 0,2 + 0,7 \cdot 0,4 = 0,34;$$

По 2-му уровню «Уменьшение издержек – разработка и введение новейших технологий» имеем следующие данные в таблице 18:

Таблица 18 – Данные для анализа

Критерии	W	Действия	
		Уменьшение издержек	Разработка и введение новейших технологий
Рентабельность	0,4	0,3	0,7
Доход	0,6	0,6	0,4
Эффект			
Источник: составлено автором		0,48	0,52

По уровню «Увеличение ассортимента продукции – продвижение на рынке» можно рассматривать по критериям доли рынка и количеству потребителей:

Таблица 19 – Данные для анализа

Критерии	W	Действия	
		Увеличение ассортимента продукции	Продвижение на рынке
Доля рынка	0,6	0,5	0,5
Размер клиентской базы	0,4	0,6	0,4
Эффект			
Источник: составлено автором		0,54	0,46

По уровню «Кадровая оптимизация – рост квалификации» можно рассматривать по критериям конкурентоспособность продукции - рентабельность:

Таблица 20 – Данные для анализа

Критерии	W	Действия	
		Кадровая оптимизация	Рост квалификации
Конкурентоспособность продукции	0,6	0,4	0,6
Рентабельность	0,4	0,7	0,3
Эффект			
Источник: составлено автором		0,52	0,48

По уровню «Улучшение рентабельности и платежеспособности – рост инвестиций» можно рассматривать по критериям прибыль - конкурентоспособность продукции:

Таблица 21 – Данные для анализа

Критерии	W	Действия	
		Улучшение рентабельности и платежеспособности	Рост инвестиций
Прибыль	0,8	0,4	0,6
Конкурентоспособность продукции	0,2	0,2	0,8
Эффект			
Источник: составлено автором		0,36	0,64

По расчетным показателям эффектов строим размеченное дерево целей (см. Рисунок 11).



Рисунок 11 –Дерево целей ЗАО «РосКитИнвест»

Для оценки эффективности каждого из восьми возможных путей рассчитаем взвешенные оценки эффективности возможных действий по решению проблемы:

$$E(1) = 0,48 \cdot 0,33 = 0,16 \text{ е. э.}$$

$$E(2) = 0,52 \cdot 0,33 = 0,17 \text{ е. э.}$$

$$E(3) = 0,54 \cdot 0,13 = 0,07 \text{ е. э.}$$

$$E(4) = 0,46 \cdot 0,13 = 0,006 \text{ е. э.}$$

$$E(5) = 0,52 \cdot 0,2 = 0,1 \text{ е. э.}$$

$$E(6) = 0,48 \cdot 0,2 = 0,1 \text{ е. э.}$$

$$E(7) = 0,36 \cdot 0,34 = 0,12 \text{ е. э.}$$

$$E(8) = 0,64 \cdot 0,34 = 0,22 \text{ е. э.}$$

Вывод: расчеты показали, что наиболее эффективен восьмой путь, т. е. фирме нужно осуществлять рост инвестиционной привлекательности [54].

Далее, проведем SWOT – анализ и выбор стратегических альтернатив развития ЗАО «РосКитИнвест» представлена в Таблице 21, 22, 23.

Таблица 21 – Матрица «Деловой экран» SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Удобное географическое положение</p> <p>Наличие необходимых производственных мощностей</p> <p>Высокий уровень системы менеджмента качества продукции</p> <p>Хорошая репутация у целевых потребителей</p> <p>Собственный капитал предприятия значительно преобладает над заемным</p> <p>Эффективное использование различных каналов сбыта (супермаркеты)</p> <p>Компания платежеспособна</p>	<p>Высокая степень централизации управления</p> <p>Низкий уровень системы маркетинга</p> <p>Слабая политика стимулирования продаж</p> <p>Текучесть кадров</p> <p>Нехватка свободных денежных средств</p>
Угрозы	Возможности
<p>Высокий уровень конкуренции</p> <p>Спад платежеспособности населения при углублении кризиса</p> <p>Ужесточение налогового режима</p> <p>Неблагоприятные изменения курса рубля</p> <p>Несвоевременные поставки, кредитные риски</p> <p>Источник: составлено автором</p>	<p>Развитый рынок трудовых ресурсов</p> <p>Повышение спроса на новые товарные группы</p> <p>Санкции снизили долю импорта</p> <p>Благоприятные демографические изменения</p>

Таблица 22– Корреляционная матрица SWOT-анализа ЗАО «Рос КитИнвест»

		Сильные стороны						Слабые стороны					Ито го:
		Удобное географическое положение	Наличие необходимых производственных мощностей	Высокий уровень системы менеджмента качества продукции	Хорошая репутация у целевых потребителей	Собственный капитал предприятия значительно преобладает над заемным	Эффективное использование различных каналов сбыта	Высокая степень централизации управления	Низкий уровень системы маркетинга	Слабая политика стимулирования продаж	Текучесть кадров	Нехватка свободных денежных средств	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Угрозы	Высокий уровень конкуренции	2	5	5	4	4	5	3	5	5	3	4	45
	Спад платежеспособности населения	3	4	5	5	3	4	1	4	4	1	2	36
	Ужесточение налогового режима	5	4	3	2	5	4	2	3	5	5	3	41
	Неблагоприятные изменения курса рубля	2	3	4	3	4	5	3	4	4	5	5	42
	Несвоевременные поставки, кредитные риски	4	3	4	2	3	3	4	2	2	2	5	34
	Возможн	Развитый рынок трудовых ресурсов	5	3	2	3	3	2	3	2	2	5	4

Повышение спроса на новые товарные группы	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	51
Санкции снизили долю импорта	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	49
Появление новых инвесторов	4	4	4	4	3	3	5	2	2	2	5	38
Итого	33	38	36	33	34	36	27	32	34	27	38	
Источник: составлено автором												

Таблица 23 – Матрица SWOT-анализа «Проблемное поле предприятия»

	Сильные стороны						Слабые стороны				
	Удобное географическое положение	Наличие необходимых производственных	Высокий уровень системы менеджмента качества продукции	Хорошая репутация у целевых потребителей	Собственный капитал предприятия значительно преобладает над заемным	Эффективное использование различных каналов	Высокая степень централизации управления	Низкий уровень системы маркетинга	Слабая политика стимулирования продаж	Текущая кадры	Нехватка свободных денежных средств
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
									0	1	2

Угрозы	Высокий уровень конкуренции			4			3						1
	Спад платежеспособности	4						2				3	2
	Ужесточение налогового режима		3				1			0		3	3
	Неблагоприятные изменения курса рубля			4		1		2					4
	Несвоевременные поставки, кредитные риски		3		3				3				5
Возможности	Развитый рынок трудовых ресурсов								0		3		6
	Повышение спроса на новые товарные группы							1		0	3	4	7
	Санкции снизили долю импорта		1					3					8
	Появление новых инвесторов Источник: составлено автором	4		4		1			0		3		9

Таблица 24 – Матрица ранжирования проблем предприятия ЗАО «РосКитИнвест» по значимости

№ пробл емы	Формулировка проблемы	Оценка проблемы	Ранг Проблемы
1	Увеличение объема производства продукции	58	1
2	Развитие дилерской сети в регионах	42	2
3	Использование новых форм стимулирования продаж на основе интернет-технологий	12	13
4	Освоение новой линейки продукции для населения с низким уровнем дохода	26	6
5	Внедрение системы адаптации персонала в кризисных условиях	16	11

6	Создание службы стратегического развития	41	3
7	Привлечение денежных средств со стороны (ссуды, кредиты), рост инвестиционной привлекательности	34	4
8	Создание Центра повышение квалификации персонала в области маркетинга	18	10
9	Модернизация производственных мощностей	23	8
10	Проведение тендеров на разработку лучшего дизайна упаковки	14	12
11	Ввод новых технологий	19	9
12	Совершенствование системы менеджмента качества (внедрение стандартов предприятия)	4	14
13	Обучение управленческого персонала и поиск новых методов управления	30	5
14.	Расширение круга потребителей Источник: составлено автором	25	7

В соответствии с полученными количественными оценками, про ранжированными по убыванию значимости, было определено, что анализируемое предприятие имеет проблемы, устранение которых позволит ему укрепить свои конкурентные позиции на рынке[48].

Следующие методы анализа помогут скорректировать полученные для разработки оптимальной и наиболее эффективной стратегии развития ЗАО «РосКитИнвест» на ближайшую перспективу.

3.3 Стратегия развития ЗАО «РОСКТИНВЕСТ»

Далее, перейдем к практической разработке стратегии развития компании ЗАО «РосКитИнвест» с применением методом SPACE –анализа представлена в Таблице 25.

Таблица 25 – Результаты балльной оценки критериев методом SPACE

Критерии	Оценка	Весомость	Обобщенная оценка баллов
Финансовая сила предприятия			
Рентабельность инвестиций	4	0,4	1,6
Финансовая автономия	5	0,2	1,0
Платежеспособность предприятия	5	0,2	1,0
Уровень финансового риска	4	0,2	0,8
Общая оценка критерия			4,4
Конкурентоспособность предприятия			
Чистая рентабельность реализованной продукции	-5	0,3	-1,5
Чистая рентабельность производства	-5	0,2	-1,0
Доля рынка	-3	0,1	-0,5
Конкурентоспособность продукции	-3	0,2	-0,6
Использование ОПФ	-3	0,2	-0,6
Общая оценка критерия			-4,2
Привлекательность отрасли			
Уровень прибыли	5	0,4	2,0
Стадия жизненного цикла отрасли	4	0,3	1,2
Зависимость развития отрасли от конъюнктуры	5	0,3	1,5
Общая оценка критерия			4,7
Стабильность отрасли			
Стабильность прибыли	-5	0,5	-2,5
Уровень развития инновационной деятельности	-3	0,3	-0,9
Маркетинговые и рекламные возможности	-3	0,2	-0,6
Общая оценка критерия			-4,0
Источник: составлено автором			

После получения общих оценок ключевых критериев строим вектор рекомендованного стратегии развития предприятия в системе координат SPACE.

Начало вектора находится в точке начала координат, конец вектора – в точке А с координатами:

$$X = \text{ПО} - \text{КП} = 4,7 - 4,2 = 0,5;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СО} = 4,4 - 4,0 = 0,4.$$

Результат анализа SPACE-матрицы показал необходимость внедрения агрессивной стратегии указанна на Рисуне 12.

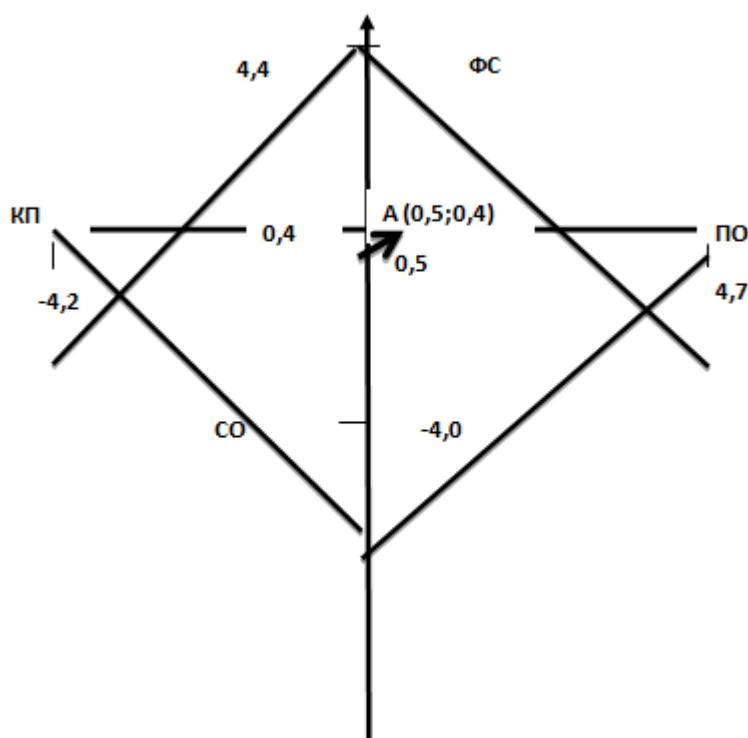


Рисунок 12 –SPACE-Матрица

Результат анализа SPACE-матрицы показал необходимость внедрения агрессивной стратегии. Это состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны,

необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы направлены на:

- Расширение производства и продаж;
- Ценовую войну с конкурентами;
- Освоение новых секторов рынка;
- Продвижение брендов.

Далее, проведем портфельный анализ деятельности компании с использованием матрицы БКГ. Организация функционирует в лесопромышленной отрасли, предлагая широкий ассортимент товаров. Объем реализации продукции за последние четыре года и доля рынка предприятия и основного конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Характеристика продуктового портфеля предприятия компании ЗАО «РосКитИнвест»

№	Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. руб.				Доля рынка в 2015 г., %	
		2016	2015	2014	2013	Компани	Основного конкурента
1.	Фанера	2 298 127	1 958 926	1 817 361	1 710 941	9	5
2.	Доска (евро)	1 089 178	764 317	735 931	680 321	3,5	6
3.	ДСП	826 745	672 609	603 892	565 021	14	8
4.	Фанера (out)	16 480	19 128	20 462	19 589	1,2	9
5.	Прочее	768 901	585 652	485 750	382 283	3	4
6.	Шпон	5 623 797	4 838 530	4 512 185	3 871 619	13	8
	Итого: Источник: составлено автором	10623228					

Таблица 27 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

№ продукта/ Показатель	1	2	3	4	5	6
Темпы роста рынка РР, $T_p = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}$	1,17	1,42	1,23	0,86	1,31	1,16
Относительная доля рынка (ОДР)	2,18	0,58	1,75	0,13	0,75	1,64
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, % Источник: составлено автором	21,62	10,25	7,81	0,16	7,24	52,92

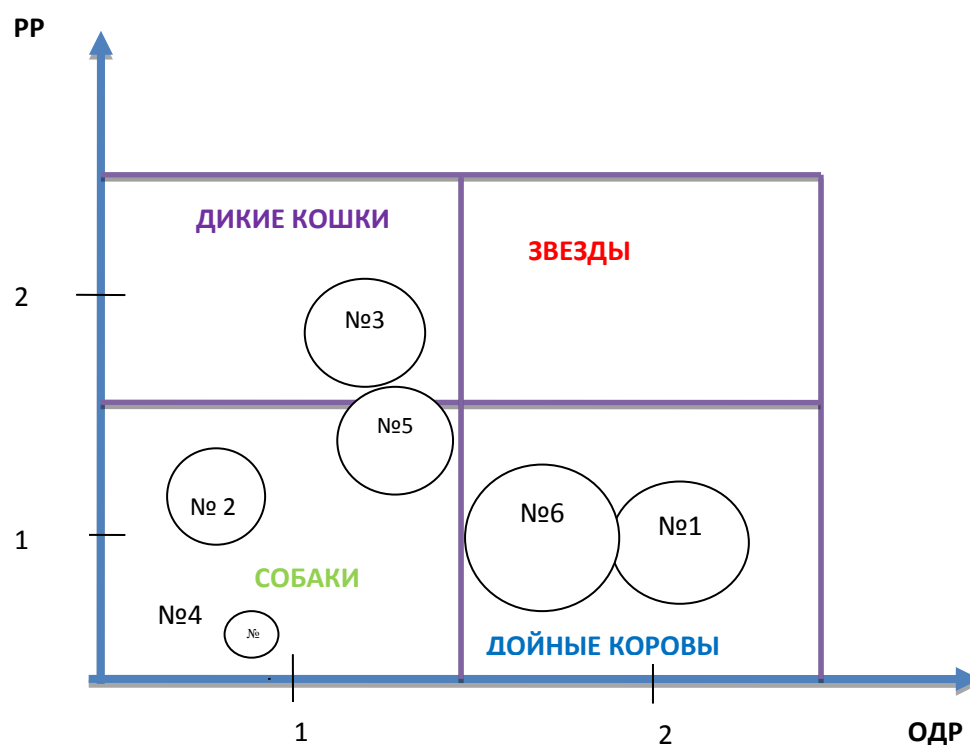


Рисунок 13 – Матрица БКГ

Для компании наиболее оптимален доходный тип портфеля. На основе анализа матрицы БКГ сформирована следующая продуктовая стратегия предприятия, определена позиция каждого продукта на перспективу[49].

Шпон и фанера - «дойные коровы», необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня, для перераспределения денежных средств между другими видами продукции

Доска, прочее, ДСП – «собаки», не стоит убирать их из продуктового портфеля предприятия, так как приносит прибыль, а также модернизация цехов и технического оборудования находится в начальной стадии, однако необходимо разработать новый дизайн упаковки и изменить маркетинговую политику относительно этого вида продукции

Фанера (out) – «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы при известных капиталовложениях превратиться в «звезды», требуются те же меры что и в предыдущем пункте.

1. Организационно-технологический уровень производства.

Таблица 28 – Измерительные шкалы и оценка критериальных показателей для ЗАО «РосКитИнвес».

Наименование показателей	Шкальные значения	Признаки идентификации шкальных значений	Краткое описание существующего на предприятии положения	Информация о современном значении	Оценка показателя для НХК
Прогрессивность технологий	Современная	Соответствует лучшим примерам	На 2016 год запланировано: Провести модернизацию и ремонт технологического оборудования. Завершить работы по капитальному ремонту здания.	АСУ	Устаревшая (У)
	Устаревшая	Не соответствует			
Прогрессив	Современная	Соответствует лучшим	На 2016 год запланировано:	АСУ	Устаревшая (У)

ность техни ки		примерам	приобрести фасовочную линию; приобретение: - Паллето-обмотчика на склад готовой продукции цеха ПМС; - Электропогрузчика Hyster в цех ПКС.		
	Устаревша я	Не соответствует			
Совер шенст во оплат ы труда	Совершенн ая	Соответствует данному производству	Применяется бестарифная оплата труда	Та же	Соверше нная (С)
	Не совершенн ая	Не соответствует			
Совер шенст во проду ктово го портф еля	Широкий ассортимен т	Большой выбор любого вида продукции	Ассортимент продукции достаточно широкий	В пределах одного вида продукции больше 20 наименован ий	Широки й ассорти мент (III)
	Узкий	Незначительны й выбор			
Урове нь специ ализа ции произ водст ва	Низкий	До 0,28	Кс = 0,35	Выше 0,3	Высоки й уровень (ВУ)
	Высокий	Более 0,3			
	Средний	0,22-0,3			
Урове нь рента бельн ости, %	0	Отсутствие прибыли	уровень рентабельности 24%	выше 20 %	Среднер ентабель ная деятельн ость
	100 и более	Высокая эффективность производства Источник: составлено автором			

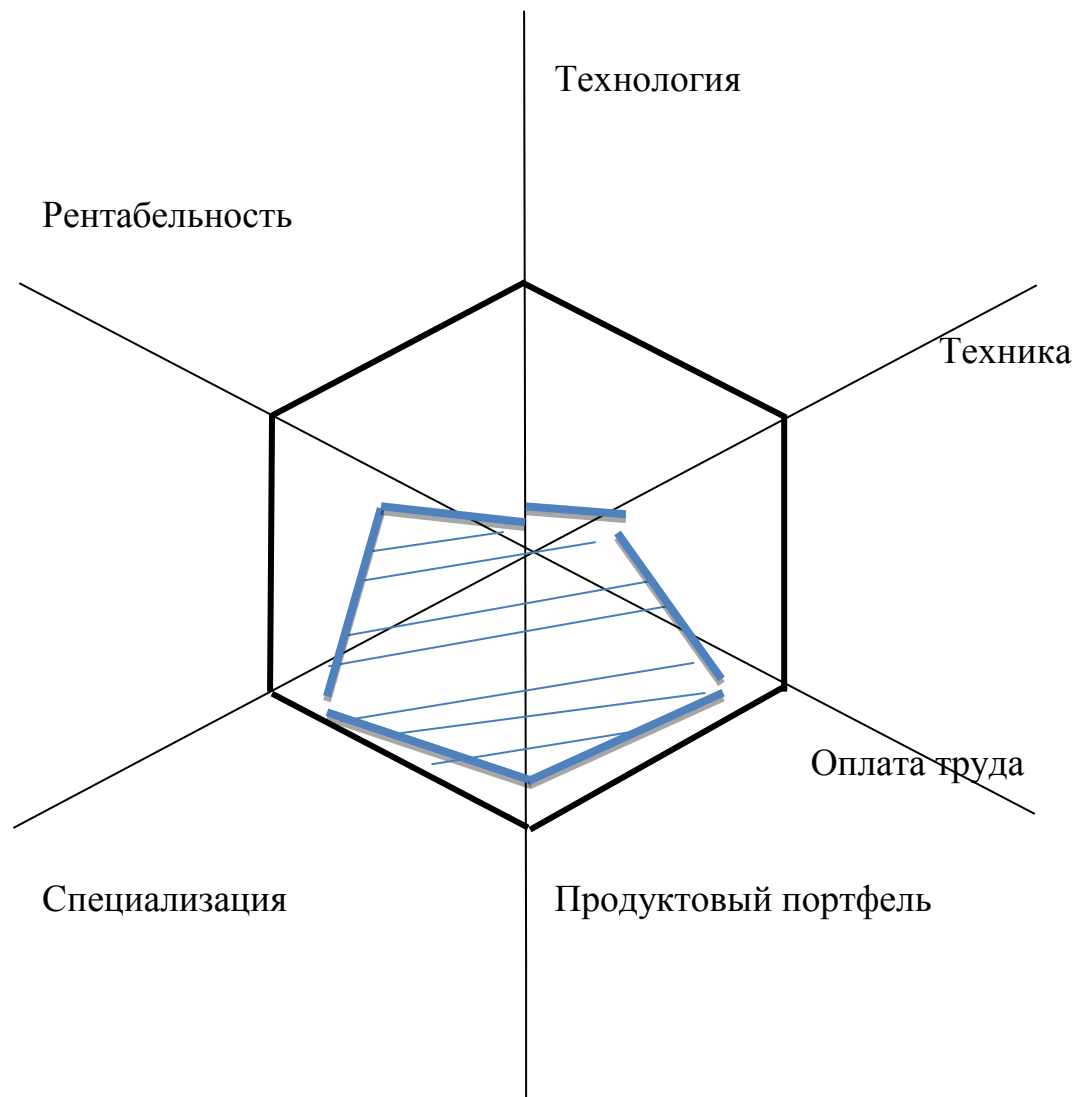


Рисунок 14 – Диаграмма ОТУ ЗАО «РосКитИнвес»

В соответствии с приведенными показателями построим «Розу – ОТУ» (организационно-технический уровень).

$$\text{ОТУ} = \text{П отубп} / \text{П отуип. где}$$

П отубп – площадь «розы», относящейся к базовому предприятию;

П отуип – тоже «идеального» предприятия, измеряется по ломаному многоугольнику, «обходящему» лучшие значения.

$$\text{П отубп} = 40,8 \text{ ед.}$$

$$\text{П отуип} = 65,34 \text{ ед.}$$

$$OTY=40,8/65,34=0,62$$

Это средний показатель. Основными проблемами предприятия являются – обновление техники, совершенствование технологии.

Кардинальное обновление техники и совершенствование технологии требует значительных финансовых вложений, которыми на данный момент предприятие располагает (за счет инвестиций) и они запланированы на 2016 год. Поэтому, наиболее целесообразным направлением решения производственных проблем является внедрения новой техники и технологии производства[50].

2. Техничко-технологический уровень изделия

Таблица 29 – Измерительные шкалы и оценка критериальных показателей линейки продукции ЗАО «РосКитИнвес».

Наименование показателя	Шкальное значение	Признаки	Краткое описание значения на предприятии	Оценка показателя
Натуральность	Природные материалы	Приятный запах	Максимальное содержание натурального сырья	Норма
	Хим. добавки	резкий		
Присадки	есть	А, Е, D -	Обязательное содержание	Норма
	нет	-	-	
Запах	нет	-	Приятный, натуральный	(П)
	химический	неприятный		
	приятный	натур. отдушки		
Дизайн упаковки	привлекательный	современная яркая	Неброская, картонная	(Н)
	советский	неброский		
Безопасность	аллергент	небезопасно	Соответствует ГОСТу	(Б)
	безопасен	Состав на упаковке		
Профессиональная линейка Источник: составлено	есть	Спец. размер	Профессиональный брус - бренд	(Е)
	нет	-		

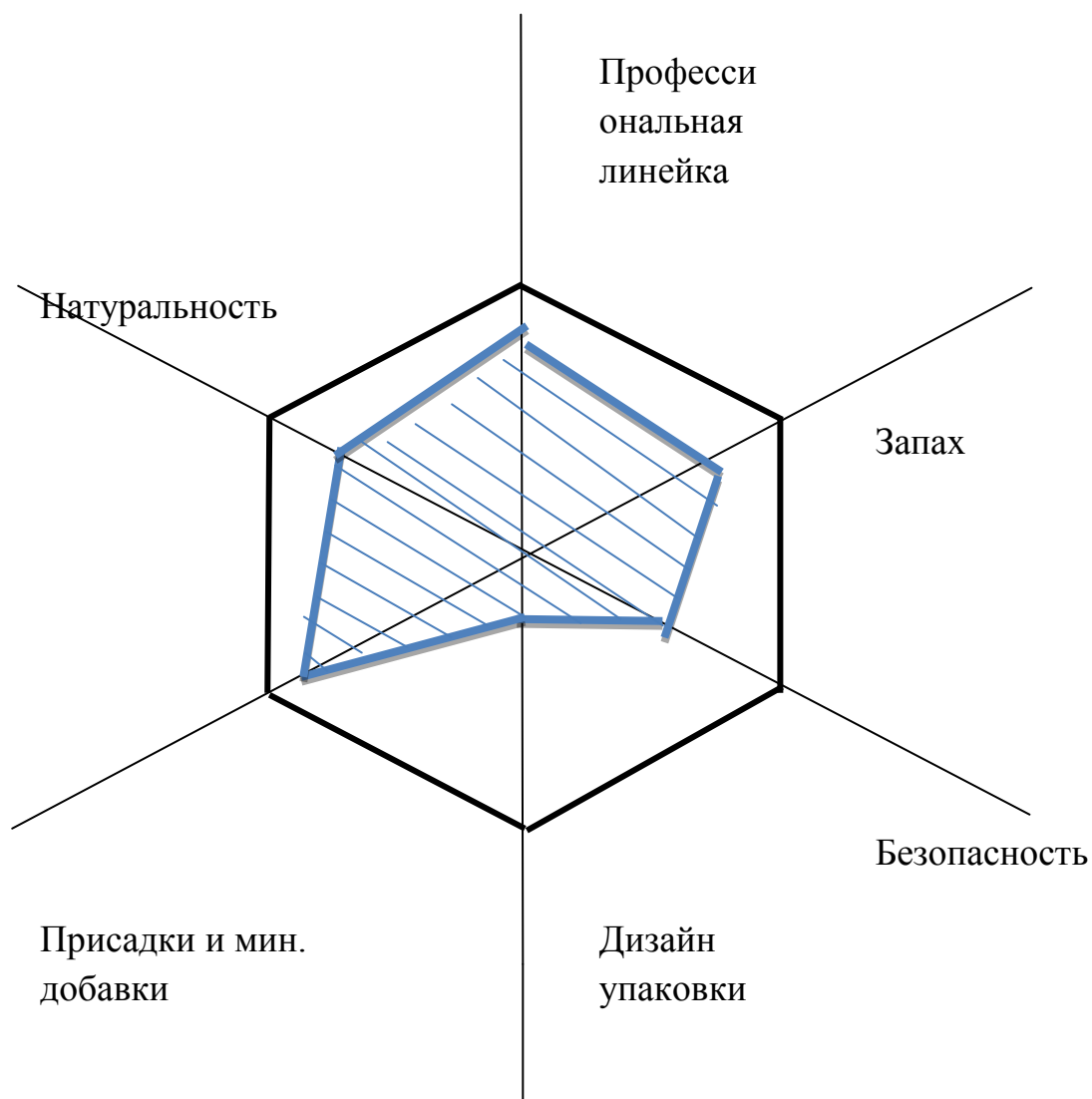


Рисунок 15 – Диаграмма ТТУ- ЗАО «РосКитИнвест»

Построение «Розы» ТТУ-И позволит выявить направления, по которым осуществляется совершенствование продукта. Общая площадь совершенного продукта – 65,34 ед. Площадь исследуемого продукта – 52,52 ед. ТТУ-И составляет 0,8 ($52,52/65,34$ ед) и это высокий показатель. Поэтому данный продукт требует проведения изменений в дизайне упаковки, для привлечения потенциальных покупателей эстетически-привлекательным внешним видом.

Далее, построим квадрат стратегического потенциала компании ЗАО «РосКитИнвес»" представлены в Таблице 28.

Таблица 28 – Исходные данные

№	Показатели	Стратегические альтернативы		
		1	2	3
1.	Темп роста объема продаж, %	131,6	126,3	115,8
2.	Денежная выручка, тыс. руб.	12 737 595	13 782 762	12 228 091
3.	Прибыль, тыс. руб.	6 462 410	6 501 184	6 139 290
4.	Численность персонала, чел.	897	934	1024
5.	Общие затраты, тыс. руб.	6 275 185	7 281 578	6 088 801
6.	Переменные затраты, тыс. руб.	5 584 915	6 407 789	5 236 369
7.	Постоянные затраты, тыс. руб.	690 270	873 789	852 432
8	Инвестиции в основной капитал, тыс. руб..	600 000	852000	1578000
9	Емкость рынка, млрд. руб. .	91,2	101,2	115,8
10	Рентабельность активов %	16,96	15,1	17,82
11	Коэффициент покрытия	2,86	2,66	2,71
12	Стадия жизненного цикла организации	зрелость	2 фаза роста	1 фаза роста
13	Коэффициент ликвидности	1,35	1,12	1,28
14	Затраты на маркетинг и рекламу, тыс. руб.	189543	225544	173315
15	Относительный показатель качества Источник: составлено автором	1,09	0,98	1,05

Таблица 29 – «Показатели потенциала роста»

№	Показатели	Стратегические альтернативы		
		1	2	3
1	Темп роста объема продаж, %	3	2	1
2	Инвестиции в основной капитал, тыс. руб..	3	2	1
3	Емкость рынка, млрд. руб.	1	2	3
4	Стадия жизненного цикла организации	3	1	2
	Сумма мест Источник: составлено автором	10	7	7

Таблица 30 – «Показатели конкурентного потенциала организации».

№	Показатели	Стратегические альтернативы		
		1	2	3
1	Численность персонала, чел	3	2	1
2	Затраты на маркетинг и рекламу, тыс. руб.	2	1	3
3	Относительный показатель качества	1	3	2
	Сумма мест Источник: составлено автором	6	6	6

Таблица 31 – «Показатели экономического потенциала»

№	Показатели	Стратегические альтернативы		
		1	2	3
1	Денежная выручка, тыс. руб.	2	1	3
2	Прибыль, тыс. руб.	2	1	3
3	Общие затраты, тыс. руб.	2	1	3
4	Переменные затраты, тыс. руб	2	1	3
5	Постоянные затраты, тыс. руб.	2	1	3
6	ОПФ тыс. руб.	3	2	1
	Сумма мест Источник: составлено автором	13	7	16

Таблица 32 – Показатели финансового потенциала

№	Показатели	Стратегические альтернативы		
		1	2	3
1	Рентабельность активов %	2	3	1
2	Коэффициент покрытия	1	3	2
3	Коэффициент ликвидности	1	2	3
	Сумма мест Источник: составлено автором	4	8	6

Таблица 33 – Данные для анализа

Стратегическая альтернатива	Вектор 1 потенциала роста	Вектор 2 конкурентного потенциала	Вектор 3 экономического потенциала	Вектор 4 финансового потенциала
1 	25	50	41,7	83,2
2 	62,5	50	91,6	16,6
3 	62,5 Источник: составлено автором	50	16,7	50,2

$$B_{kj} = 100 - (P_{kj} - n) * \frac{100}{n(m-1)}$$

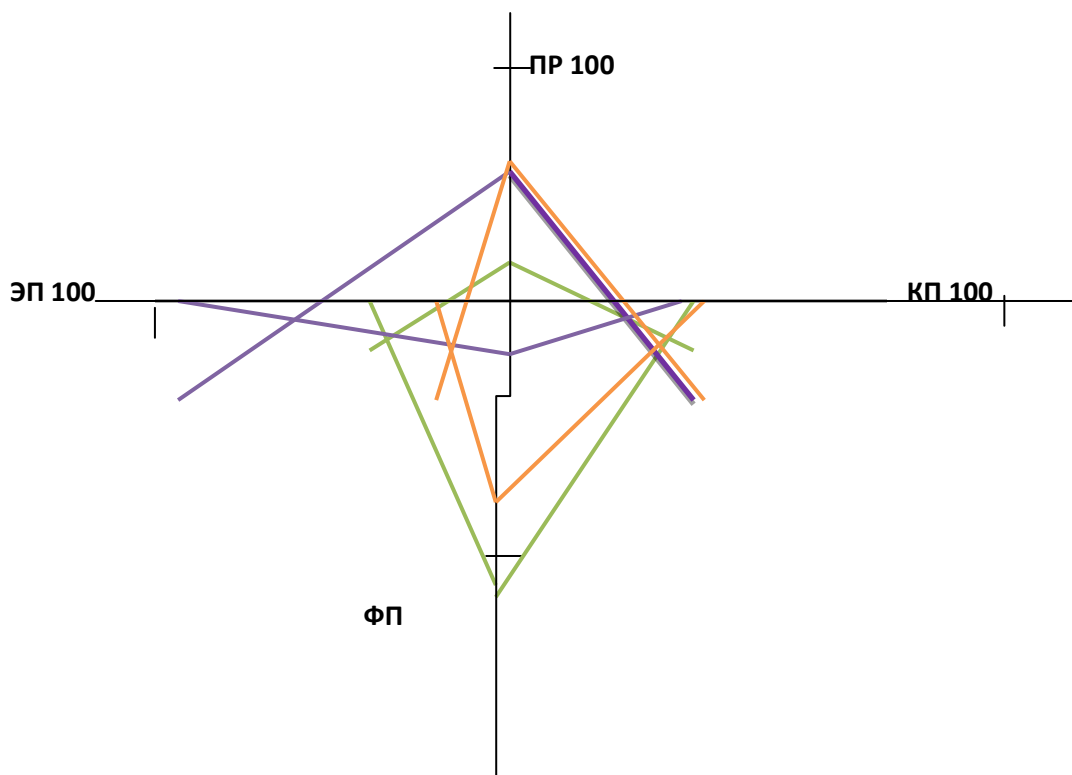


Рисунок 16 – Квадраты стратегических потенциалов для анализируемых альтернатив

По данным таблицы строим квадраты стратегических потенциалов для анализируемых альтернатив.

Было рассмотрено три варианта:

1 вариант - стратегия концентрированного роста по модели развития деятельности;

2 вариант - стратегия концентрированного роста по модели рыночной экспансии;

3 вариант - стратегия интегрированного роста.

Несмотря на то, что все квадраты имеют искаженную форму, наиболее приемлемой можно считать 1 вариант стратегии, хотя и он требует корректировки, которая позволит сбалансировать все элементы потенциала и,

возможно, трансформирует его на более высокий уровень. Далее проведем расчет эффективности работы компании с использованием метода БОЭРО представлена в Таблице 34, 35.

Таблица 34 – Расчет эффективности работы компании с использованием метода БОЭРО

Балльная методика оценки эффективности системы управления		
Исходные данные		
Наименование показателя	Базисное значение	Отчетный период
Балансовая прибыль, тыс. руб.	5874918	6 462 410
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	36000	41262
Стоимость ОПФ, тыс. руб.	785522	80128
Объем товарной продукции, тыс. руб.	35572899	3 8774460
Выпуск продукции высшего качества, тыс. руб.	35572899	3 8774460
Качество продукции, %	100	100
Фактическое число ассортиментных групп продукции	11	10
Базовое число ассортиментных групп в отрасли	16	18
Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дней	5	4,37
Текучесть персонала, %	5	4,12
Количество уволенных за период, чел	45	37
Уровень трудовой	10	9

дисциплины, балл		
Соотношение темпов роста ПТ и ОТ, %	100	94
Внедрение НТП, млн. руб.	10	14
Среднесписочная численность работников, чел.	900	897
Себестоимость продукции, тыс. руб.	5 9743 356	6 275 185
Суммарные потери времени, чел. Дней Источник: составлено автором		3920

Таблица 35 – Расчет эффективности работы компании с использованием метода БОЭРО

Расчет комплексного показателя эффективности системы управления							
Код показателя	Наименование показателя	Базисное значение	Фактическое значение	Процент выполнения	Функция стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент
01	Балансовая прибыль тыс. руб.	5874918	6 462 410	110	$Y=X$	110	0,2
02	Объем товарной продукции, тыс.руб.	35572899	3 8774460	109	$Y=X$	109	0,15
03	Затраты на 1 руб. товарной продукции, коп.	83	83	100	$Y=200-X$	100	0,1
04	Производительность труда, тыс.руб./чел.	360 000	396000	101	$Y=X$	101	0,08

05	Качество продукции, %	100	100	100	$Y=X$	100	0,07
06	Коэффициент широты ассортимента	50	53	106	$Y=200-X$	94	0,03
07	Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дней	5	4,37	87,4	$Y=200-X$	112,6	0,03
08	Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	40 000	46 000	115	$Y=200-X$	85	0,02
09	Текучесть персонала, %	5	4,12	82,4	$Y=200-X$	117,6	0,02
10	Фондоотдача ОПФ, руб.	5	6	120	$Y=X$	120	0,07
11	Уровень трудовой дисциплины, балл	10	9	90	$Y=X$	90	0,03
12	Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, %	100	94	94	$Y=X$	94	0,1
13	Внедрение результатов НТП, млн. руб.	10	14	140	$Y=X$	140	0,1
	Итого: Источник: составлено автором						1

Оценка итогового комплексного показателя эффективности работы персонала зависит от его численного значения:

если оно менее 95 баллов, то персонал работал неудовлетворительно;

если оно в диапазоне от 95 до 100 баллов, персонал работал удовлетворительно, но имеет резервы по производительности и качеству работы;

в диапазоне от 100 до 105 баллов и выполнены все частные показатели, общая оценка работы хорошая.

если оно более 105 баллов, то общая оценка – отличная.

Вывод: в нашем случае эффективность работы персонала ЗАО «РосКитИнвес» можно характеризовать, как хорошая[51].

Одной из самых распространенных моделей анализа возможных стратегических направлений является матрица Ансоффа, представленная на рис. Эта матрица показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генерических (родовых) стратегий. Существуют четыре широкие альтернативы:

проникновение на рынок – увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции;

освоение рынка – внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции;

разработка продукта – разработка новой продукции для обслуживания старых рынков;

диверсификация – разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков.

		ПРОДУКТЫ	
		Существующие	Новые
РЫНКИ	Существующие	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рисунок 17 – Матрица Ансоффа (компоненты векторного роста)

ЗАО «РосКитИнвес» в настоящее время является успешным и платежеспособным предприятием, завоевавшим доверие потребителей своей качественной и недорогой продукцией, но еще не готово к проникновению на международные рынки. Применение санкций, повлекшим сокращение импорта, позволяет российским производителям значительно увеличить объем реализуемой продукции. С учетом проведенного анализа можем предположить, что для компании наиболее оптимальной будет стратегия концентрированного роста с разработкой новых товаров для существующих рынков. Цель данного направления, привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить долю рынка. Разработка продукта имеет свои преимущества, так как у компании уже имеется опыт работы с покупателями на существующем рынке. Сегодня, когда жизнь продукта очень коротка, возможности его развития становятся важной стороной стратегического направления многих организаций.

Для успешного выживания в жестких условиях конкуренции компании необходимо провести ряд нижеперечисленных мероприятий. Которые помогут реализовать стратегию закрепления позиции одного из крупнейших российских производителей с дальнейшим постепенным увеличением своего удельного веса на сложившихся и давно освоенных рынках России и стран СНГ [52].

Рекомендуемые стратегические мероприятия:

- Инвестирование в производство, маркетинг, НИОКР и логистику.
- Наращивание объема производства.
- Модернизация и ремонт технологического оборудования, разработка новых инновационных технологий.

- Сдерживание роста цен на продукцию, работая с поставщиками сырья и материалов и увеличивая эффективность каждой производственной операции на всех этапах бизнес-процесса.

- Модернизация базовых рецептов с целью улучшения потребительских свойств продукции, обновление дизайна, уточнение текстовых блоков на иностранных языках стран, в которые осуществляются продажи продуктовых коллекций

- Обновление ассортимента, его оптимизация с учетом улучшения потребительских свойств продукции, проверка безопасности используемых сырьевых компонентов, оценка эффективности реализации продукции.

- Пополнение новинками существующие коллекции.

- Обеспечение максимальной представленности продукции в розничных торговых точках по всей России и странам СНГ. Увеличение рекламной активности с целью повышения узнаваемости брендов компании.

- Продвижение ключевых брендов и работа с потребителями через социальные сети в Интернете.

ЗАО «РосКитИнвест» имеет все предпосылки успешно реализовать предложенную стратегию.

4 Социальная ответственность

Сегодня все большее количество предприятий, организаций, ученых, практиков и просто любознательных людей интересуются вопросами корпоративной социальной ответственности (КСО), или, как ее по-другому называют, корпоративной ответственности, учетом корпоративной этики, корпоративной гражданской позицией, устойчивым развитием, ответственным бизнесом и др. КСО – это, во-первых, выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы.

Во-вторых, КСО – это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям.

Корпоративная социальная ответственность – это:

1. комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2. нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;

3. добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества. Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.[53]

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;

- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы
- программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д. К

внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск

качественных товаров), и т.д.

1. Анализ вредных и опасных проявлений факторов проявлений факторов производственной среды

Факторы, воздействие которых на человека приводят к травме, называются опасными, а к заболеванию или потере работоспособности – вредными.

Если опасный (вредный) фактор является результатом производственной деятельности, то он называется опасным (вредным) производственным фактором (ОПФ и ВПФ).

Все опасные (вредные) производственные факторы по месту их проявления и воздействию на организм человек разделяются на четыре основные группы:

- физические;
- химические;
- биологические;
- психофизические.

2. Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Профилактория оказывает услуги по диагностике, лечению и реабилитации для всех работников, пенсионеров, ветеранов труда компании, лиц, потерявших трудоспособность вследствие профзаболеваний. .[54]

3. Анализ факторов внешней социальной ответственности

Охрана окружающей среды. Лесопромышленная деятельность оказывает сильное воздействие на окружающую среду и требует большие средства для восстановления окружающей среды.

Лесопромышленные работы путем разработки месторождения открытым методом, в совокупности с обогащением, создают большие объемы промышленных отходов, которые нарушают экологический баланс региона и оказывают отрицательное влияние на окружающую среду.

На данный момент деятельность компании по охране окружающей среды сфокусирована на решении следующих проблем:пыль и вода .

Компания «Роскитинвест» имеет около 1,326 гектаров под хвостохранилище промышленных отходов предприятия, из которых 778 гектаров – песок и около 548 гектаров - вода.

Для уменьшения загрязнения местности белым песком производится постоянный полив площадей хвостохранилища.

Компания Роскитинвест намерена и впредь продолжать работу в решении этой проблемы.

Проверка и контроль состояния поверхностной воды производится путем химических анализов ежемесячно, подземной воды карьера – рудника открытых работ, как и воды– один раз в квартал.

Во избежания возможного загрязнения реки Чулым и преотвращения попадания в нее технологической воды промышленной зоны и хвостохранилища, по течению реки была построена плотина с предохранительным бассейном, которое, на сегодняшний момент, полностью исключает опасность загрязнения поверхностной и подземной воды и Чулым. .

Роль ЗАО «Роскитинвест» в экономике местного власти. Деятельность ЗАО «Предприятие Роскитинвест» напрямую влияет на бюджетные доходы города Асино, доля предприятия в местной индустрии достигает 95%. (см. табл. 2.14). По этой причине существует особая необходимость в сохранении экономической стабильности и финансового потенциала комбината.

Продукция

МДФ (Medium Density Fiberboard) – древесно-волокнистая плита средней плотности.

Этот плитный материал представляет собой спрессованную мелкодисперсную фракцию дерева, изготовленную из высушенных древесных волокон, обработанную синтетическими связующими веществами и сформированную в виде ковра с последующим горячим пресованием.

Плита МДФ имеет однородную плотную структуру, благодаря чему по возможностям механической обработки она значительно превосходит натуральное дерево. Плита МДФ очень удобна для нанесения различных декоративных пленок, либо оклеивание натуральным шпоном.

Наша плита МДФ экологически безопасна, легко поддается фрезерованию, легка в механической обработке. Благодаря этим качествам плита МДФ служит идеальным материалом для воплощения самых нестандартных дизайнерских решений.

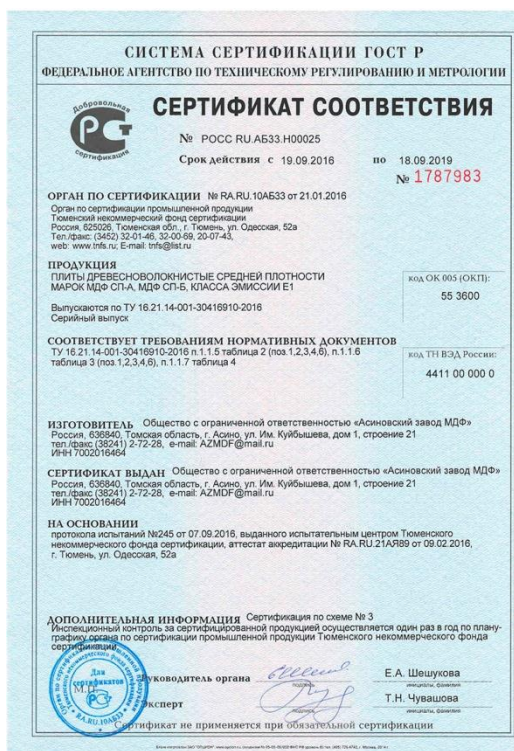


Таблица 36 – Ожидаемые результаты от мероприятий

Мероприятия	Стейкхолдеры	Ожидаемый Результат
1. Сертификация продукции	Потребители	Повышение репутации компании
2. Поведение субботников	сотрудники	Повышение сплочённости коллектива

КСО предприятия невелико, поскольку предприятие проходит через сложные времена, вместе с тем в будущем рекомендую развить внутреннюю и внешнюю КСО.

4. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности.

Заключение

На основании проведенного исследования можно сделать выводы о том, что динамичные изменения деловой среды российских организаций, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности стратегического управления.

Термин «стратегическое управление» был введен в 1960-1970-е гг., чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне руководителей подразделений и управлением, осуществляемым на уровне высшего руководства.

Стратегическое управление, так необходимое сегодня российским организациям лесопромышленного комплекса, появилось далеко не сразу, а прошло длительный эволюционный путь. Генезис стратегического управления организацией лесопромышленного комплекса происходил под влиянием темпа технологических преобразований. На заре формирования менеджмента технологии оставались практически неизменными в течение столетий, потом же темп перемен продолжал нарастать линейно, а с середины XX века стал расти по экспоненте. Именно ускорение технологического обновления и вызвало к жизни стратегический менеджмент, как реакцию на необходимость обеспечения выживаемости организации.

Лесоресурсный потенциал Томской области представляет собой реальную основу для полноценного функционирования и развития предприятий лесной и деревообрабатывающей промышленности.

Общая площадь лесного фонда на территории Томской области составляет 28604,2 тыс. га. Площадь, покрытая лесом – 19249,4 тыс. га, т.е. 60% территории области.

Общий запас древесины составляет 2,8 млрд. куб. м (2820,8 млн. куб. м),

в том числе хвойных - 1,6 млрд. куб. м (1616,0 млн. куб. м), из которых наиболее ценными являются сосна, кедр, ель, пихта. По общим запасам леса область занимает 3-е место среди регионов Сибирского федерального округа.

ЗАО «РосКитИнвест», принадлежащее китайской корпорации AVIC-Forestry Co, Ltd, построило первое предприятие Асиновского лесопромышленного парка в Томской области – завод проектной мощностью 115 тыс. куб. м шпона в год.

География продаж ЗАО «РосКитИнвест» охватывает Россию и страны ближнего зарубежья. Сильная конкуренция на рынке и отрицательные изменения динамики спроса на основные виды продукции определяют необходимость выбора руководством компании направления перспективного развития организации из разработанных альтернативных вариантов.

Стратегическое управление производственным потенциалом ЗАО «РосКитИнвест» в условиях динамично развивающегося рынка невозможно организовать и осуществлять без квалифицированного использования научных подходов, методов, принципов, понятийного аппарата, а также без формулировки цели и задач решения проблемы, которые, в свою очередь, являются производными от миссии, стратегии и целей деятельности предприятия.

Цель и задачи организации ЗАО «РосКитИнвест» эффективного использования производственного потенциала должны соответствовать друг другу, т.е. являться идентичными с точки зрения достижения конечных результатов. Они представляют собой конечные рубежи, на достижение которых направлена деятельность предприятия. Цель можно представить, как количественный критерий перспективного уровня использования производственного потенциала.

С учетом проведенного стратегического анализа деятельности компании ЗАО «РосКитИнвест» можем предположить, что компании необходима

модернизация существующей стратегии и в данном случае, наиболее оптимальной будет стратегия концентрированного роста с разработкой новых товаров для существующих рынков. Цель данного направления, привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить долю рынка.

Разработка продукта имеет свои преимущества, так как у компании уже имеется опыт работы с покупателями на существующем рынке. Сегодня, когда жизнь продукта очень коротка, возможности его развития становятся важной стороной стратегического направления многих организаций.

Для успешного выживания в жестких условиях конкуренции компании необходимо провести ряд нижеперечисленных мероприятий. Которые помогут реализовать стратегию закрепления позиции одного из крупнейших российских производителей с дальнейшим постепенным увеличением своего удельного веса на сложившихся и давно освоенных рынках России и стран СНГ.

Рекомендуемые стратегические мероприятия:

- Инвестирование в производство, маркетинг, НИОКР и логистику.
- Нарращивание объема производства.
- Модернизация и ремонт технологического оборудования, разработка новых инновационных технологий.
- Сдерживание роста цен на продукцию, работая с поставщиками сырья и материалов и увеличивая эффективность каждой производственной операции на всех этапах бизнес-процесса.
- Модернизация базовых рецептов с целью улучшения потребительских свойств продукции, обновление дизайна, уточнение текстовых блоков на иностранных языках стран, в которые осуществляются продажи продуктовых коллекций
- Обновление ассортимента, его оптимизация с учетом улучшения потребительских свойств продукции, проверка безопасности используемых сырьевых компонентов, оценка эффективности реализации продукции.

Пополнение новинками существующие коллекции.

Обеспечение максимальной представленности продукции в розничных торговых точках по всей России и странам СНГ. Увеличение рекламной активности с целью повышения узнаваемости брендов компании.

Продвижение ключевых брендов и работа с потребителями через социальные сети в Интернете.

ЗАО «РосКитИнвест» имеет все предпосылки успешно реализовать предложенную стратегию.

Список публикаций студента

Смирнова А.А., Хуан Х. Определение критериев рынка природных ресурсов, влияющих на благополучие региона // Сборник трудов XVII Всероссийской научно – практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Социально – экономические и правовые проблемы современной России». г. Томск 27-28 апреля 2016. В печати.

Го Х., Хуан Х. Совершенствование деятельности инвестиционных банков в Китае // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования», г. Томск, 17-21 ноября 2015 г.: в 2 т. Томск: Изд-во ТПУ, 2015. Т. 1. С. 21-26.

Список использованных источников

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуевского. СПб. : Питер, 2003. 544 с.
2. Абрамов В. Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. No 5. С. 14–21.
3. Абрамов В. Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем // Финансовый менеджмент. 2005.No 4. С. 17–25.
4. Акимова Т. А. Теория организации М.: ЮНИТИ, 2003. 367 с.
5. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент М.: Финансы и статистика, 2006. 208 с.
6. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. М.: Прогресс, 1985. 328 с.
7. Алещенко В. В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. No 1. С. 23–31.
8. Алиев В. Г. Теория организации: учебник М.: Экономика, 2005. 430 с.
9. Аналоуи Ф., Карами А..Стратегический менеджмент малых и средних предприятий М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 400 с.
10. Андронов В. О. Концепции и стратегии социальной ответственности корпоративного бизнеса // РЭЖ. 2004. No 11–12. С. 45–56
11. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя : учеб. пособие / 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2001. 144 с.
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. СПб. : Питер, 2000. 414 с.
13. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. англ. / науч. ред. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.

14. Архипов В. М. Основные достижения в развитии технологии стратегического планирования компаний // Проблемы теории и практики управления. 2004. No 5. С. 112–118.
15. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: учебник. М. : ИНФРА-М, 2006. 237 с.
16. Бекетов Н.В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. No 6. С. 26–44.
17. Белковский А. Н. Конкурентная стратегия в России (точка зрения Майкла Портера) // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. No 3. С. 3–10.
18. Березин С. А. Латентность – новое слово в языке стратегического управления / С. А. Березин // ЭКО. 2005. No 9. С. 183–191.
19. Болдина Н. Финансовый анализ конкурентных стратегий российских предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2004. No 5. С. 177–183.
20. Борисова Л. Г. Организационный дизайн: современные концепции управления М. : Дело, 2003. 243 с.
21. Боумен К. Основы стратегического менеджмента М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. 175 с.
22. Боумен К. Стратегия на практике СПб. : Питер, 2003. 251 с.
23. Бран В. Совершенствование управления – основа повышения конкурентоспособности организации // Стандарты и качество. 2004. No 8. С. 18–35.
24. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества // Проблемы теории и практики управления. 2004. No 4. С. 107–114.
25. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. No 2. С. 54–68.
26. Вертаков, Ю. В., Козьев И. А. Управленческие решения: разработка и выбор: учеб. пособие М. : КНОРУС, 2005. 352 с.

27. Вершигора Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2003. 283 с.
28. Веснин В. Р. Менеджмент М. : Проспект, 2004. 458 с.
29. Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебник М. : Велби, 2004. 328 с.
30. Вигман С. Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб. пособие М.: Проспект: Велби, 2006. 296 с.
31. Виноградова З. И., Щербакова В. Е. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, «дерево» целей: учеб. пособие М. : Академический Проект : Фонд «Мир», 2004. 304 с.
32. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / 2 изд., перераб. и доп. М. : Гардарики, 1999. 216 с.
33. Волошин Д. А. Стратегический управленческий учет // Экономический анализ: теория и практика. 2007. No 16. С. 23–27.
34. Воробьев А. Д. Использование фрактальной теории в стратегическом планировании и управлении // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. No 1. С. 138–142.
35. Воронов А. А. Конкуренция и конкурентоспособность: количественные методы оценки Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2002. 163 с.
36. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: учебник / 2-е изд., стер. М. : ОМЕГА-Л, 2006. 464 с.
37. Говорова Н. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики // Проблемы теории и практики управления. 2006. No 4. С. 25–37.
38. Горемыкин В. А., Нестерова Н. В.. Стратегия развития предприятия: учеб. пособие / 2-е изд., испр. М. : Дашков и Ко, 2004. 594 с.
39. Дроботенко Ю.Б., Дука Н.А., Дука Т.О., Чекалева Н.В. Инновационные процессы в образовании. практикум для студентов

магистратуры: учебно-методическое пособие / Под общ. ред. Н.В. Чекалевой. Изд-во ОмГПУ, 2012. 216 с.

40. Дьячкова Е.Н. Использование интегрированных маркетинговых коммуникаций как основа продвижения товаров и услуг // Белгородский экономический вестник. 2015. № 1 (77). С. 63-73.

41. Еремин В.Н. Маркетинг. Основы и маркетинг информации: учебник М.: КноРУс, 2014. 648с.

42. Журавлев В.В. Основы стратегического менеджмента: учебное пособие Челябинск: Изд-во НОУВПО РБИУ, 2013. 160 с.

43. Землянская Н.Б., Казакова Н.В. Синергетический эффект применения средств продвижения интегрированных маркетинговых коммуникаций // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 8-1. С. 163–165.

43. Зыкова С. И. Стратегия развития образовательного учреждения // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XVI междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК, 2012.

45. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие М. : Новое знание, 2013. 336 с.

46. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления СПб. : Высшая школа менеджмента, 2012. 548 с.

47. Кондаурова И.А., Тимошенко А.А. Формирование системы интегрированных маркетинговых коммуникаций: теоретический аспект // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2015. № 5. С. 48–54.

48. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс:. Москва: Вильямс, 2012. 488 с.

49. Мандрик А. А. Стратегическое планирование деятельности

предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 11. С. 1001–1005.

50. Петрова А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов // 5-е изд. СПб.: Питер, 2013. 368 с.

51. Плиско Т.Н. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс Новополюцк : ПГУ, 2014. 284 с.

52. Сериков С.Г., Богдан Н.В. Стратегическое планирование в организации. // Народное образование. Педагогика. Выпуск № 1. том 6. 2014. С. 23–27

53., Лесные ресурсы [Электронный ресурс] / Официальный сайт Томской области. URL: <https://tomsk.gov.ru/news/front/view/id/17156> (дата обращения: 12.05.2017).

54. База данных управленческой отчётности компании ЗАО «РосКитИнвест»

Приложение А (обязательное)



Рисунок 1– Структура стратегического управления предприятий
лесопромышленного комплекса



Рисунок 2 – Этапы стратегического управления предприятий
лесопромышленного комплекса



Рисунок 3 – Факторы и элементы внешней и внутренней сред предприятий лесопромышленного комплекса

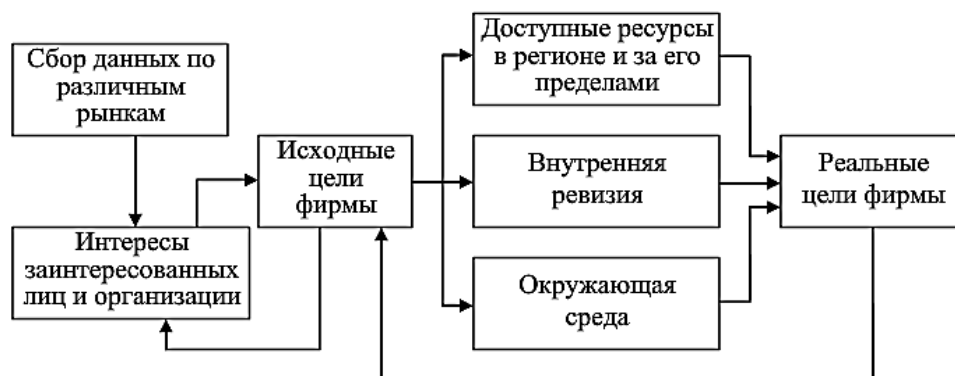


Рисунок 4 – Выработка стратегических целей организации

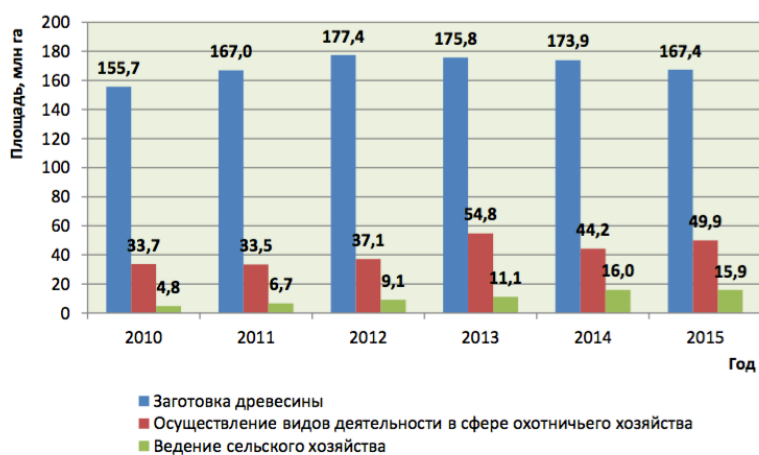


Рисунок 5 – Динамика площади арендованных лесных участков по основным видам использования лесов.



Рисунок 6 – Динамика использования расчетной лесосеки в целом по всем видам использования лесов и на арендованных участках.

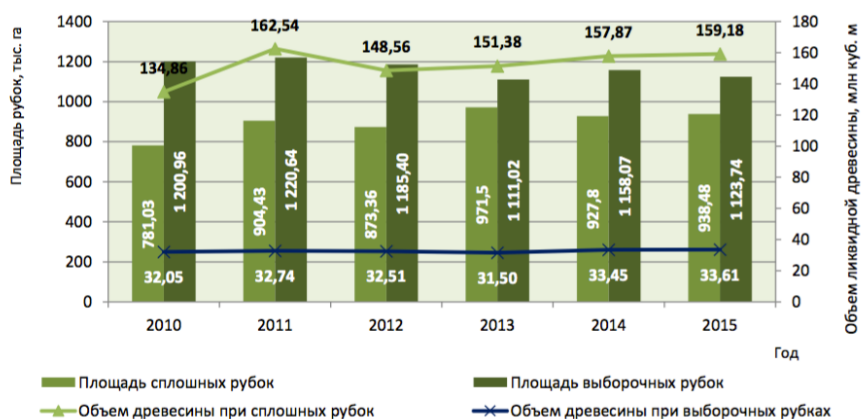


Рисунок 7 – Динамика площади и объема заготовленной древесины



Рисунок 8 – Структура леса на территории Томской области.



Рисунок 9 – Потенциал развития лесного хозяйства Томской области.

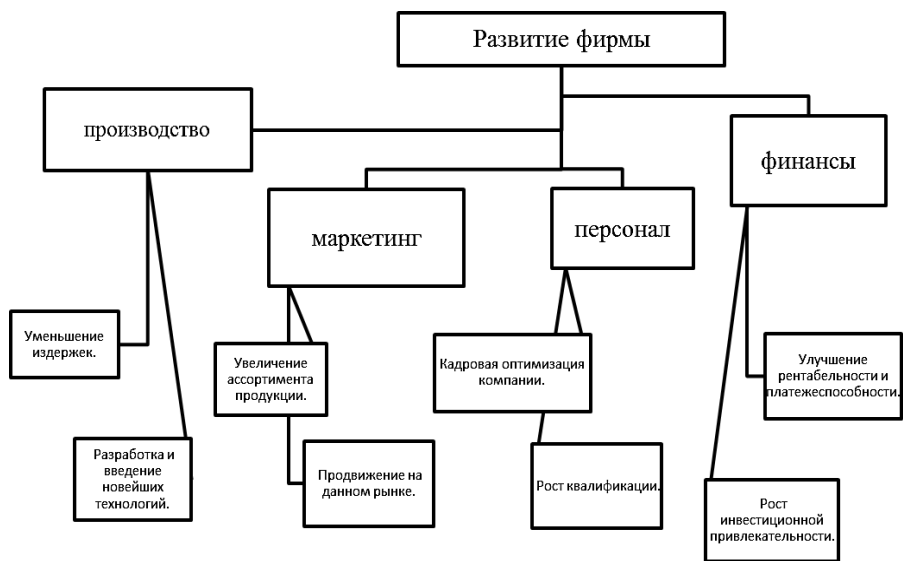


Рисунок 10 – Дерево целей ЗАО «РосКитИнвест».

ПриложениеБ

(справочное)

Problems of formation of competitive relations in the electric power industry Part: prodrome, 2.1, conclusion

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ51	Хуан Хайбао		

Консультант кафедры экономики (руководитель ВКР):

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры экономики	Гасанов Магерам Алиевич	доктор наук, профессор		

Консультант – лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Бескровная Людмила Вячесловна			

Introduction

The most well-developed part of the strategic management is strategic planning of company development. The determination of the basic long-term goals, adoption of courses of action and allocation of resources necessary to achieve these goals all represent the enterprise development strategy. Therefore, strategic planning of development of the enterprise equate to art research, forecasting, calculation and selection of best alternatives.

Thus, the means of achieving the objectives of the enterprise performs strategic planning. Such planning is a set of actions and decisions taken by management that ensures the development of specific strategies in order to help the organization achieve its global objectives. Also the strategic planning process is a great helper in making the right management decisions.

The management of strategic development of the logging industry at the present time is paramount to any industry organizations. Orientation for the successful functioning of any enterprise logging industry in the long term necessitates the determination of its strategic potential, the extent and areas of use and the ability to adapt to the changing behavior of the elements of the external environment.

In fact, in the strategically oriented system of senior management must be able to maintain balance and order, to ensure the overall effectiveness of the design and at the same time must be innovative, reform organizational structures, to adapt, to react, to learn. Accordingly, scientific studies on strategic management strategy is presented as a concept associated not only with changes but also with stability. It is the desire for stability and constancy encourages organizations to develop and implement strategies.

Thus, one of the most important conditions for achieving economic stability of any modern logging industries you can call the formation, implementation and evaluation strategies as a set of activities that achieve specific intended results of the organization. Solving strategic tasks, in a timely manner prevents the occurrence of adverse situations to mitigate its negative effects, with the maximum benefit to seize

opportunities. This provides a strategic survival, increases the flexibility and survivability of the organization.

The purpose of this research is to develop a program of strategic development of the logging industry in a competitive environment.

To achieve this goal it is necessary to solve the following tasks:

- To explore theoretical and methodical bases of strategic development of logging enterprises, timber processing complex;
- To analyze the peculiarities of development of logging enterprises of the regional timber industry complex;
- To develop a programme to improve the strategic development of logging enterprises of timber industry complex of region on the example of CJSC "ROSKITINVEST";

The object of study – nature of strategic development of the logging industry in a competitive environment

The subject of research is the improvement programme strategic development of logging enterprises of timber industry complex of region on the example of CJSC "ROSKITINVEST".

The theoretical basis of the study is based on the works of the following authors: V. N. Parakhina, L. S. Maksimenko, S. V. Panasenko, M. I. Bakanov, M. V. Miller, and A. D. Sheremet, O. S. vikhansky and A. I. Naumov, I. N. Gerchikova, A. K. Semenov and V. I. Nabokov, A. S. Chernyshov.

For the collection and processing of the material the study used a range of complementary methods, namely the study of the literature, generalization, description, synthesis.

Implementation and testing work. The results of this study were submitted for discussion in the framework of regional interdisciplinary conferences and seminars.

The work consists of introduction, three chapters, conclusion, bibliography and applications.

2.1. The analysis of the status and characteristics of the modern level of development of forestry enterprises of the forest complex of the region

Forestry potential of Tomsk region represents a viable basis for proper functioning and development of enterprises of forest and woodworking industry . The total area of forest Fund on the territory of Tomsk region is 28604,2 thousand hectares Area covered with forest – 19249,4 hectares, more than 60% of the area .

Total timber reserves are 2.8 billion m³, including coniferous - 1.6 billion m³, of which the most valuable are the pine, cedar, spruce, fir. According to the General reserves of the forest region occupies the 3rd place among the regions of Siberian Federal district. Dynamics of indicators of timber industry complex of the Tomsk region for 2011-20015 years are presented in table 8.

Table 8 – Dynamics of indicators of timber industry complex of the Tomsk region for 2011-20015 year

Indicators/unit of measurement	2011	2012	2013	2014	2015
The industrial production index/ %	160	115	120	169	153
Lumber/ thousand cubic. m	164	250	325	351	317
Density board/ thousand cubic.m	128	200	26	256	227
Veneer/ thousand cubic m	-	-	4	17	35
Investments/ bln	7,9	1,1	1,2	3,5	3,9
Shipment volume	5,1	6,6	7,4	8,4	9,4
Logging (tenants)/ thousand cubic m	2763	2821	2467	3190	3158
Source: compiled by the author					

In Tomsk region, the forests are divided into protective and operational ones for their intended purpose. Reserve forests are not allocated. Operating forests occupy 26902.1 thousand hectares or 94% of the area of the forest fund. Protective forests occupy 1702.1 thousand hectares, which is 6% of the area of the forest fund.

Most of the forest fund is the operational forests. Of the coniferous species, the most valuable are the cedar, pine, spruce, fir, larch. For the abundance of cedar, the Tomsk region is called the cedar region.

Total operating stock of timber in Mature and overmature forests is 1.5 billion m^3 , including coniferous – 0,6 billion m^3 , soft – 0,9 billion m^3 . The most commonly by felling are covered by pine plantations and operating margin of 0.4 billion m^3 , birch forests and operating margin of 0.7 billion m^3 . The average amount of whip in the exploitable forests is 0.38 million m^3 .

Annual growth of wood in the forests of the Tomsk region is equal to 32.4 million m^3 , or in terms of one hectare of 1.7 cu. M. Average wood stock is determined at 152 cu. M per hectare in coniferous plantations 156 m^3 / hectare.

Annual allowable cut, i.e. the annual permitted felling volumes in the Tomsk region amountsto 34.3 million m^3 , including 10.2 million m^3 by coniferous forests, which is currently being developed by the forest industry and other forest stakeholders only at 7 %.

The annual increase in wood in the forests of the Tomsk region is 32.4 million cu. M or in terms of one hectare 1,7 m^3 . The average timber stock is estimated at 152 m^3 / ha, in coniferous stands of 156 m^3 / ha.

The annual allowable cut, i.e. the annual authorized volume of felling in Tomsk region is 34.3 million m^3 .

Enterprises of timber processing complex in Tomsk region are engaged mainly in harvesting. Wood processing is not complex. The main enterprises of Tomsk region in forestry are: JSC "Verkhneketskiy LPK", LTD LPO "Tomlesdrev", LLC "Tomsk match factory", LLC "Siberian pencil factory Tomsk", LLC "Russian-the Kazakh timber industry company", JSC "Forest E", LLC ".

In Europe (including the Russian Federation), the production of sawn softwood increased in 2000–2005 from 95 million m³ to 106 million m³, an increase of 11.5% (Faostat). During the same period, the consumption of sawn softwood in the markets of the European Union (EU) increased by 3.6% and the net exports increased from 3 to 7 million m³. Thus, competition between the producers of sawnwood has increased markedly in Western Europe, and Europe has turned from a net importer to a net exporter of sawnwood (European Forest Sector Outlook... 2005). Major phenomena in the background of changing European markets for wood products are the political and economic changes from central planning to open market economy in Russia and the Eastern and Central European countries. Production in the Baltic and Nordic countries has increased rapidly from the early 1990s. Also in Central Europe (Germany, Austria and the Czech Republic), the production of sawnwood increased rapidly in the late 1990s and the early 2000s, and a new wave of investments was ongoing in 2004–2006. By 2005, the situation in the European markets has turned to clear excess supply and stagnating prices especially in the case of pine sawnwood (e.g. Finnish Forest Sector Economic Outlook 2004). The dissolution of the Soviet Union in 1991 reduced sawnwood production and consumption dramatically in the region. Production and particularly consumption of sawnwood and other wood products has picked up only slowly in Russia.¹ However, since 1992 Russian exports of (coniferous) sawnwood have increased from 6 million m³ to over 14 million m³ in 2005, and Russia has increased its market share back to the level of the Soviet period for example in German markets (Mutanen et al. 2005). After the 1998 crisis, the economic development has improved and the GDP has shown higher rates of growth. The low per capita consumption of sawnwood (0.06 m³ in 2004) and large population make Russia a lucrative potential market area for wood industry products. From the European perspective, the majority of Russian forest products exports originate from the European part of Russia and from Northwest Russia (NWR) especially. In 1999, about 29% of the total Russian exports of roundwood, 35% of plywood exports and 40% paper exports originated from Northwest Russia (Dudarev et al. 2002). Although

recent development in the production of sawnwood and plywood in NRW shows positive trend, capacity utilisation in e.g. sawmilling industry is still about only 40 percent (Karvinen et al. 2006)

All interviewed managers did not provide the value of turnover in their companies. However, the number of employees was given for each company. The average number of employees was 282 persons, but the range was huge from the smallest (23 employees) to the largest (1540 employees). Due to the very low labour productivity in Russia, in terms of turnover, these companies could nevertheless be classified with EU standards as either small or medium sized enterprises (SMEs). The majority of companies, 14, produced sawnwood, one company produced panels, three were in joinery and carpentry and two were also involved in the wholesale trade of roundwood. Nine companies reported that they had also sales of chips, sawdust or bark and three companies sold firewood as a by-product. However, logging operations provided the main source of turnover in five sawnwood producing companies (their origin in Soviet lespromhozes), representing vertically integrated organisations typical in Russia. An average volume of sawnwood production in the interviewed sawmills was over 32 000 m³ per year and the respective roundwood consumption (including the joinery and carpentry company) 136 000 m³. Thus, some of our companies were of substantial size and represented about 65 % of sawnwood production in Leningrad region, which counterbalances well the relatively small number of companies in the sample. For example, official data for year 2003 gave sawnwood production of 555 000 million m³ for St. Petersburg and Leningrad region, but after this there have been new foreign investments by e.g. Swedwood Tikhvin. The sum of sawnwood production in the three interviewed companies producing sawnwood was 75 000 million m³ per year, representing a minor proportion of capacity in the Vologda region. As mentioned, case companies did not report their turnover very often, so we did not calculate average turnover. Also profitability figures were reported in only few cases and it can be generalised that the development in those few cases show either stable or decreasing profitability. Due to taxation, companies are not willing to show profitability in their operations. Most commonly used indicators

for the success of companies were productivity of employed labour and sales growth. Financial performance came only third in importance. Increasing market share in target areas was seen the least important among those provided in question (see Appendix B). All interviewed managers mentioned that they had formulated a strategy document in the form of a business plan, but we did not have any examples about the type or structure of these. It was not possible to process results according to our original plan between foreign owned companies and companies with Russian ownership without violating their confidentiality. Thus, comparisons between foreign and Russian companies are not reported.

Development of business environment and future challenges of companies The managers of the case companies were asked about the development of general business environment, which sets boundaries for the development of individual companies. In Figure 25, the answers are listed according to the average importance of various factors. At the top of the list high taxation stands. Existence of non-sound business practises is perceived by case companies to be the second most important issue to characterise their business environment. Lack of capital, which reflects the difficulties to develop operations and increase the production volume and quality, is also seen in the lack of research and development activity.

Companies in Asino region perceived their business environment in NRW very differently from companies in Tomsk region. In Tomsk, strong bargaining power of suppliers, low competence of personnel and high employment costs described best the business environment of woodworking industry. In Asino region, business environment is characterised by high taxation, lack of financing capital and non-sound sound business. Thus, regional differences between Russian regions arise also in our study and point out the importance of the activities of regional administration in development of individual companies. Regarding the future development of companies and their aims for the future in Figure 26, the three most commonly favoured issues were increasing the physical quality of products, increasing the scale of operations, lowering the production costs and increasing company size through green field investments. The case companies clearly wanted to expand their market

share in the European Union rather than expand to their domestic markets. In contrast, case companies were least interested in moving the company to a more attractive location, attracting Russian investors or increasing the size of production by mergers or buy-outs. Regional differences were also present: the companies in Vologda were relatively willing to move the company to another, more attractive location, whereas the companies in Leningrad region strived to increase the quality of the physical product and to get higher price for the final product.

Finally, the managers were given three open-ended questions regarding challenges and opportunities that their companies perceive in the future development. The most commonly mentioned opportunities were the following issues:

- Increasing the quality and price/quality ratio of production
- Investments into new equipment
- Improving access to bank loans and falling interest rates in lending
- Increasing the scale of production
- Introducing new products
- Training of personnel
- Partnership with both Russian and foreign companies (e.g. IKEA)

Regarding the challenges of companies during the next 3–5 years, the following issues were named:

- Lack of capital for production and infrastructure development
- Vagueness of forest laws
- Unpredictability of market development
- Uncertainty of legislation
- Lack of private property rights
- Corruption
- Lack of profitability
- High exchange rate fluctuations
- High taxation
- Low liquidity
- High share of external factors in cost structure of production

- Out-dated tax legislation
- Powerful natural monopolies

The third open-ended question considered the impact of new Forest Code for the case companies. In Leningrad region, the answers were generally ranging from “difficult to say” or “positive”, but two companies were afraid that the effect of new Code would be even negative on company profitability and one company was sceptical that there would simply be any effect at all. In Vologda, the firms were more sceptical and none of the case companies considered the new Forest Code to have any positive effect on their long term profitability.

Conclusion

On the basis of the conducted research we can conclude that the dynamic changes of the business environment of Russian organizations in relation to the development of competition, information technology, globalization of business and many other factors contribute to the increasing importance of strategic management.

The term "strategic management" was introduced in the 1960s and 1970s to denote the difference between the current management at the level of heads of departments and management carried out at the level of senior management.

Strategic management, so necessary today for the Russian timber companies, has appeared far not at once, and passed a long evolutionary way. Genesis strategic management of the organization of timber industry complex was influenced by the pace of technological change. At the dawn of the formation of management technology remained virtually unchanged for centuries, then the pace of change continued to increase linearly, and since the mid-twentieth century began to grow exponentially. It is the acceleration of technological upgrades and brought to life strategic management, as a response to the need to ensure the survival of the organization.

Forestry potential of Tomsk region represents a viable basis for proper functioning and development of enterprises of forest and woodworking industry.

The total area of forest Fund on the territory of Tomsk region is 28604,2 thousand hectares Area covered with forest – 19249,4 thousand ha, i.e. 60% of the area.

Total timber reserves are 2.8 billion cu. M(2820,8 million m³ers), including coniferous - 1.6 billion cu. M(1616,0 million m³ers), of which the most valuable are the pine, cedar, spruce, fir. According to the General reserves of the forest region occupies the 3rd place among the regions of Siberian Federal district.

CJSC "Roskitinvest", owned by the Chinese Corporation AVIC-Forestry Co., Ltd., built the first enterprise timber processing Park in Tomsk region — the plant design capacity of 115 thousand cu. Mof veneer per year.

The sales geography of CJSC "Roskitinvest" covers Russia and CIS countries. Strong market competition and negative changes in the dynamics of demand for the main types of products determine the necessity of choosing the leadership of the company long-term development of organisations from the developed alternatives.

Strategic management of the production potential of CJSC "Roskitinvest" in the context of a dynamic market it is impossible to organize and implement without skilled use of scientific approaches, methods, principles, conceptual framework, and without the formulation of goals and solve problems that, in turn, are derived from our mission, strategy and goals of the enterprise.

The purpose and objectives of the organization CJSC "Roskitinvest" efficient use of production capacity should match each other, i.e. to be identical from the point of view of final results. They represent the ultimate frontier, the achievement of which directed the activities of the company. The goal can be thought of as a quantitative criterion of the prospective level of use of production capacity.

Given the strategic analysis of activity of the company CJSC "Roskitinvest" I can assume that the company required modernization of the existing strategy and in this case, the most optimal strategy of concentrated growth with the development of new products for existing markets. The objective of this direction is to attract new customers and maintain old customers and increase market share.

Product development has its advantages, as the company already has experience with buyers in the current market. Today when product life is very short, the opportunities become an important aspect of the strategic direction of many organizations.

For successful survival in the harsh conditions of competition, the company is required to hold the following events. That will help you implement a strategy to consolidate its position as one of the largest Russian manufacturers with subsequent gradual increase in its share of the current and long ago mastered the markets of Russia and CIS countries.

Recommended strategic interventions:

- Investments in manufacturing, marketing, R & d and logistics.

- Increasing volume production.
- Modernization and repair of technological equipment, development of new innovative technologies.
- Curb the growth of prices for products, working with suppliers of raw materials and increasing the efficiency of each production operation at all stages of the business process.
- Modernization of the basic formulations to improve consumer properties of products, update design, specification text blocks on foreign languages of the countries in which sale grocery collections
- Update the range, its optimization, taking into account the improvement of consumer properties of products, the security check of used raw materials, evaluation of the effectiveness of sales.
- To contribute to innovations in existing collections.
- Ensure maximum representation of products in retail outlets throughout Russia and the CIS countries.
- Promotion of key brands and work with customers through social networks on the Internet.

CJSC "Roskitinvest" has all the prerequisites to successfully implement the proposed strategy.