

## РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ РЕГИОНА

В статье обоснована необходимость разработки и реализации инновационной стратегии развития организации, создания высокотехнологичного, конкурентоспособного, эффективного и современного деревообрабатывающего производства, обеспечивающего комплексное и рациональное использование древесины.

The article substantiates the need to develop and implement an innovative strategy for the development of the organization, the creation of high-tech and competitive, efficient and modern wood production, providing a comprehensive and rational use of wood.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование; инновационная стратегия; деревообрабатывающий комплекс; реализация инвестиционного проекта; эффективность реализации стратегии.

*Key words:* strategic planning; innovation strategy; woodworking complex; implementation of the investment project; effectiveness of the strategy.

В программах развития Республики Беларусь на 2016–2030 гг. обоснована необходимость обеспечения качественного роста и повышения конкурентоспособности национальной экономики с концентрацией ресурсов на формировании ее высокотехнологичных секторов, базирующихся на производствах V и VI технологических укладов. Сохраняя преемственность целей и приоритетов, Республика Беларусь в своей социально-экономической политике будет исходить из необходимости восстановления экономического роста, в том числе на основе совершенствования структуры экономики, развития частного сектора экономики, повышения эффективности государственного управления и занятости населения. Главная цель развития страны – повышение качества жизни населения на основе роста конкурентоспособности экономики, привлечения инвестиций и инновационного развития. Достижение поставленных целей будет основываться на следующих приоритетах:

- инвестиции в целях роста производительности труда и формирования центров опережающего регионального развития;
- создание новых рабочих мест и обеспечение эффективной занятости;
- рост и диверсификация экспорта товаров и услуг.

В условиях рыночной экономики конкуренция является основной движущей силой научно-технического прогресса, поскольку производитель непосредственно заинтересован в снижении затрат производства при повышении качества товара. Проблемы формирования эффективной стратегии устойчивого функционирования и инновационного развития организаций регионов являются актуальными для национальной экономики.

Понятия «конкурентоспособность» и «механизм устойчивого развития» имеют множество трактовок, большинство из которых не противоречат друг другу, а дополняют. При этом важно отметить, что каждая из трактовок в отдельности не учитывает тех или иных специфических черт понятия, в результате чего невозможно выбрать какую-либо одну трактовку для дальнейшего использования. Понятие конкурентоспособности экономики как основы механизма устойчивого развития было введено в научный оборот профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером в монографии «Конкурентные преимущества наций». В этом понятии в качестве ключевого аспекта М. Портер выделял продуктивность (производительность), поскольку в ней – основной источник дохода на душу населения. М. Портер ввел понятие «национальный ромб», в котором обозначены детерминанты конкурентного преимущества как системы, компоненты которой взаимно усиливаются, результатом чего является быстрый рост производительности [1].

Формирование конкурентной стратегии развития организации обусловлено необходимостью повышения эффективности производства. Майкл Портер сформировал определение конкурентной стратегии следующим образом. Конкурентная стратегия – это комплексный план действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию организацией своего положения на рынке относительно конкурентов. При выборе стратегии развития на современном этапе следует учитывать, как будут развиваться организации: благодаря внутриорганизационному развитию (как в системе потребительской кооперации и в малом бизнесе) или поглощениям и слияниям (образование холдингов, транснациональных и межнациональных корпораций) [2; 3].

Изучение концепции устойчивого развития и ее инструментария показывает, что в специальной литературе не существует единого подхода относительно определения категории «устойчивое развитие». В целом устойчивое развитие организации достигается в процессе стратегического и оперативного управления такими составляющими устойчивого развития как инвестиционная активность, конкурентоспособность технико-технологического его уклада, конкурентоспособность продукции, инновационная активность, финансовая устойчивость, способность к диверсификации при сохранении уровня конкурентоспособности продукции, организационно-экономическая гибкость, воспроизводственная целостность (комплексность).

Возрастающее влияние высокотехнологичного производства на темпы и качество экономического роста, а также изменения в организационной, научно-производственной, финансово-экономической сферах выдвинули новые требования к разработке системы управления в условиях освоения инноваций.

Развитие организации тесно связано с процессом освоения инноваций, однако последние нарушают устойчивость функционирования в краткосрочной перспективе. Поэтому главная цель управления устойчивым развитием в условиях освоения инноваций должна быть направлена на то, чтобы свести к минимуму период неустойчивости организации в результате внедрения новшеств.

Под сущностью устойчивого развития организации в условиях освоения инноваций понимается внутреннее содержание процесса устойчивого развития, выражающееся во взаимосвязи всех многообразных свойств и отношений, обнаруживающееся в различных формах деятельности организации: маркетинговой, производственной, технологической, инновационной, инвестиционной, финансово-экономической.

Менеджмент развития проявляется в различных формах, в частности, в стратегическом планировании, развитии культуры организации, организационном развитии, а также в конкретных технологиях менеджмента (бизнес-планировании, группах качества и др.). Таким образом, стратегическое управление в значительной степени представляет собой управление развитием.

Для устранения негативных тенденций экономического развития в целях повышения стабильности деятельности хозяйствующих субъектов необходимо сконцентрировать внимание на формировании стратегии устойчивого развития организации как основного структурного элемента.

Разработка конкурентной стратегии заключается в поиске четкой формулировки того, как организация будет вести конкурентную борьбу, какими должны быть цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей.

В нижеприведенной таблице представлены отличительные свойства конкурентных стратегий.

### Отличительные свойства конкурентных стратегий

Отличительное свойство	Конкурентные стратегии		
	Лидерство на основе низких издержек	Дифференциация	Фокусирование
Цель	Широкий охват рынка	Широкий охват рынка	Узкая рыночная ниша, группа покупателей, отдающих предпочтение товарам с отличительными характеристиками
Основа конкурентоспособности	Более низкие издержки нежели у конкурентов	Возможность предложить покупателю нечто отличное от того, что предлагают конкуренты	Более низкие издержки или высокое качество, широкий ассортимент для выбранного сегмента рынка
Акцент на продукции	Хорошая продукция при приемлемом качестве и ограниченном выборе	Широкий выбор, упор на отличительные свойства индивидуализированной продукции	Индивидуализирована для того, чтобы отвечать специфическим потребностям рыночного сегмента
Акцент на производстве	Постоянный поиск возможностей снижения затрат без ухудшения качества и основных свойств продукта	Разработка путей создания ценности для покупателей, стремление к превосходству	Определяется на основании потребностей узкого сегмента
Акцент в маркетинге	Стараться поставить себе в заслугу те свойства продукции, которые способствуют низким издержкам	Указывать на какие-либо свойства, привлекательные для покупателей	Подчеркивать уникальную способность производителя удовлетворять специфические запросы покупателей
Стратегия поведения	Экономически обоснованные цены. Задача состоит в постоянном снижении издержек	Сделать общеизвестными различия. Делать упор на постоянные усовершенствования. Сконцентрироваться на небольшом количестве индивидуализирующих свойств, пропагандировать их для создания репутации и привлекательного образа продукции	Оставаться преданным идее обслуживания ниши лучше, чем конкуренты, не изменять образ компании и не прилагать усилий к проникновению в другие сегменты рынка или к прибавлению продукции другой категории для расширения предложения на рынке

Основой разработки конкурентной стратегии является адаптация организации к конкурентной среде. Конкурентная среда складывается в результате влияния на рынок множества разнообразных факторов, представляет собой совокупность субъектов рынка и их отношений, формирующихся в процессе конкурентной борьбы и обуславливающих интенсивность конкуренции. К наиболее влиятельным факторам, формирующим конкурентную среду, традиционно относят «пять сил конкуренции»: рыночную власть продавцов, рыночную власть потребителей, угрозу вторжения новых участников, угрозу появления продуктов-заменителей (услуг-заменителей), соперничество среди конкурентов.

Конкурентная стратегия должна базироваться на двух существенных условиях. Во-первых, должна быть определена стратегическая цель организации относительно данного товара или услуги с точки зрения масштаба конкуренции. Во-вторых, должен быть выбран тип конкурентного преимущества. Поэтому организационно-экономические механизмы системы управления должны обеспечивать ей гибкость, адаптивность и своевременную реакцию на изменения.

Успех выбора и реализации стратегии организации зависит от грамотного стратегического позиционирования на рынке, глубокой и всесторонней оценки его внутренней и внешней среды.

Стратегическая цель организации выделяет целевой рынок и, соответственно, масштаб конкуренции, что предполагает ориентацию на весь рынок или отдельный рыночный сегмент.

Открытое акционерное общество (ОАО) «Речицадрев» создано на основании приказа Министерства по управлению государственным имуществом и приватизации Республики Беларусь «Об утверждении Положения о порядке отчуждения предприятиями, учреждениями, организациями зданий, сооружений, объектов незавершенного строительства и неиспользуемых жилых помещений» от 11 декабря 1998 г. № 222 путем преобразования арендного производственного деревообрабатывающего объединения «Речицадрев» в соответствии с законодательством Республики Беларусь о приватизации государственного имущества. Главной целью развития ОАО «Речицадрев» является создание высокотехнологичного и конкурентоспособного производства, позволяющего предлагать потребителям качественную продукцию по доступной

цене, а также создание эффективного и современного деревообрабатывающего производства, обеспечивающего комплексное и рациональное использование древесины. Главная цель также включает в себя техническое перевооружение имеющихся основных средств, организацию новых и модернизацию действующих производств для внедрения ресурсосберегающих технологий, ввода в действие высокотехнологичного импортного оборудования для выпуска новой продукции, не имеющей аналогов на постсоветском пространстве, использование имеющегося ресурсного и кадрового потенциала для освоения выпуска конкурентоспособной экспортно ориентированной продукции.

Стратегия развития организации определяется сложившимся финансово-экономическим положением и на основе проведенного маркетингового анализа, выполнения ряда организационно-технических мероприятий, направленных на повышение эффективности производства.

В рамках Указа Президента Республики Беларусь «О некоторых мерах по развитию деревообрабатывающей промышленности» от 18 октября 2007 г. № 529 на ОАО «Речицадрев» осуществляется реализация инвестиционных проектов «Модернизация производства ДСП на ОАО "Речицадрев"». Инвестиционный проект по модернизации древесно-стружечных плит (ДСП) на ОАО «Речицадрев» включен в Перечень важнейших проектов по созданию новых предприятий и производств, имеющих определяющее значение для инновационного развития Республики Беларусь.

В соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь «О дополнительных мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь» от 24 июня 2015 г. № 257» от 5 марта 2016 г. № 181 создан и 10 июня 2016 г. зарегистрирован Министерством экономики Республики Беларусь в Государственном реестре холдингов Республики Беларусь под № 102 Холдинг организаций деревообрабатывающей промышленности, в состав которого вошло ОАО «Речицадрев». В качестве управляющей компании холдинга определено унитарное предприятие по оказанию услуг «БР-Консалт», учредителем которого является Банк развития.

В результате реализации инвестиционного проекта создано 117 новых рабочих мест. По итогам работы за 2018 г. объем производства продукции промышленности в фактических ценах составил 108,7 млн р., темп роста к аналогичному периоду 2017 г. – 143,8% (в 2017 г. – 75,6 тыс. р.).

Темп роста продукции промышленности в сопоставимых условиях (ИФО) в январе – декабре 2018 г. сложился на уровне 115,1%.

В 2018 г. обеспечен рост загрузки производственных мощностей ОАО «Речицадрев». Загрузка производства фанеры достигла 88,2%, ДСП – 106,5, ламинированных древесно-стружечных плит (ЛДСП) – 104,4%.

В общей структуре произведенной продукции за 2018 г. в фактических ценах ДСП составили 20,1% (22,6 млн р.), ЛДСП – 39,0% (43,8 млн р.), продукция фанерного производства – 29,2% (32,8 млн р.), мебельного цеха – 4,3% (4,8 млн р.).

Экспортировано продукции на сумму 44,0 млн долл. США. С учетом отгрузок продукции через государственное предприятие «БЛК» сложилось положительное сальдо внешней торговли товарами на уровне 37 млн долл. США.

Темп роста экспорта к аналогичному периоду предыдущего года составил 125,7% (в 2017 г. – 35,0 млн долл. США).

Соотношение экспорта продукции и объема промышленного производства составляет 82,5%.

В 2018 г. продукция ОАО «Речицадрев» экспортировалась более чем в 25 стран.

Основной объем был отгружен в Россию (21,3%), Румынию (5,9%), Литву (13,5%), Польшу (18,9%), Казахстан (7,2%), Кыргызстан (6,1%), Азербайджан (8,2%) [4].

Наиболее маржинальным рынком для предприятия являются страны Европейского союза (Германия, Литва), Узбекистан, а также высокодоходным рынком в настоящее время по всем видам продукции является Украина.

Современная экономика приобретает инновационный характер. Государства, стремящиеся оставаться конкурентоспособными в международном разделении труда, увеличивают затраты на развитие наукоемких отраслей и высокотехнологичных производств. В качестве конкурентных преимуществ на первый план выходят знания, технологии и умение работать с информацией.

### Список использованной литературы

1. **Портер, М. Е.** Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : учеб. пособие / М. Е. Портер, Е. Ю. Калинина. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 715 с.
2. **Климович, Л. К.** Мировые, региональные и отраслевые аспекты реинжиниринга сферы услуг / Л. К. Климович // Экономический вестник университета : сб. науч. тр. ученых и аспирантов. – Переяслав-Хмельницкий, 2016. – Вып. 29/2. – С. 198–208.
3. **Климович, Л. К.** Регулирование развития сферы услуг экологически дестабилизированного региона : моногр. / Л. К. Климович ; под ред. А. В. Неверова. – Гомель : ЦИИР, 2008. – 310 с.
4. **Официальный сайт** Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа : 30.05.2019.