

УДК 33

## Использование ресурсного метода оценки конкурентоспособности на примере деревообрабатывающей компании

**Захаренкова Ирина Анатольевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности,  
Санкт-Петербургский государственный лесотехнический  
университет им. С.М. Кирова,  
194021, Российская Федерация, Санкт-Петербург, Институтский пер., 5;  
e-mail: irina\_hs@bk.ru

**Беляева Татьяна Павловна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности,  
Санкт-Петербургский государственный лесотехнический  
университет им. С.М. Кирова,  
194021, Российская Федерация, Санкт-Петербург, Институтский пер., 5;  
e-mail: tatiana.belyaeva@yahoo.com

### Аннотация

Статья посвящена актуальным проблемам повышения конкурентоспособности лесопромышленных компаний. Авторы представляют обоснование возможности повышения конкурентоспособности современной деревообрабатывающей компании через оценку уровня ее конкурентоспособности и использование ресурсного метода для выработки стратегии развития в будущем. Предложенный авторами научный подход, основанный на применении целевого метода оценки эффективности управленческих решений и расчете относительного интегрального показателя конкурентоспособности, может быть применен на аналогичных малых предприятиях деревообрабатывающей отрасли ЛПК России. В заключении показано, что предложенный научный подход, использованный в данном исследовании, и основанный на применении целевого метода оценки эффективности управленческих решений и расчете относительного интегрального показателя конкурентоспособности может быть применен на аналогичных малых предприятиях деревообрабатывающей отрасли ЛПК России с целью повышения конкурентоспособности и разработки конкурентной стратегии развития.

### Для цитирования в научных исследованиях

Захаренкова И.А., Беляева Т.П. Использование ресурсного метода оценки конкурентоспособности на примере деревообрабатывающей компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 4А. С. 331-340.

**Ключевые слова**

Компания; конкуренция; конкурентоспособность; комплексная оценка конкурентоспособности; рынок; внешняя среда; ресурсный метод; относительные показатели; интегральный коэффициент; эффективность.

**Введение**

Вопросы повышения конкурентоспособности современных компаний являются ключевыми в практике их деятельности. На сегодняшний день многие из них прилагают существенные усилия для выживания и налаживания сбыта в условиях ограничения экспорта в страны Европы и мощного санкционного давления. Российская экономика быстро восстанавливается от геополитического шока, но пока сохраняются сложности в виде растущей инфляции, дефицита внешней торговли и госбюджета [Николаева, 2020].

**Основная часть**

В 2023 г. сократился выпуск продукции лесопромышленного комплекса России. Отрасль пока не показывает высоких темпов роста, который демонстрируют другие виды обрабатывающих отраслей промышленности.

Специалисты отмечают три ключевые причины, вызывающие трудности в ведении бизнеса и обеспечения роста эффективности деятельности [Лесопромышленный комплекс России: результаты ежегодного исследования, www...]:

- потеря привычных рынков сбыта из-за санкций (76% компаний);
- сложности с покупкой производственного оборудования (60% компаний);
- существенный рост транспортных расходов и затрат на логистику в целом (76% компаний).

Некоторым компаниям отечественного ЛПК удалось перенаправить сбыт продукции на новые рынки (Азия, Индия, Китай, Ближний Восток), а также перестроить логистику, чтобы обеспечить продажи за рубеж. Постепенно состояние рынка продукции ЛПК выравнивается. В 2024 г. прогнозируется рост 5 из 15 видов продукции лесопромышленного комплекса [Лесопромышленный комплекс России: результаты ежегодного исследования, www...].

В этой связи вопросы оценки роста конкурентоспособности предприятий на базе современных методик оценки эффективности управленческих решений как никогда актуальны.

В данном исследовании представлено обоснование возможности повышения конкурентоспособности современного деревообрабатывающего предприятия на примере ООО «ДСК «Мастер» (Ленинградская область), специализирующегося на изготовлении деревянных домокомплектов.

ООО «ДСК «Мастер» имеет собственные производственные мощности – высокотехнологичное деревообрабатывающее оборудование европейских производителей, на котором работает высококвалифицированный персонал. Сырьем для производства домокомплектов является окоренная древесину, закупаемая компанией в Мурманской, Архангельской областях и Республики Карелия. Рынок сбыта продукции компании - г. Санкт-Петербург и Ленинградская область. Потребителями продукции в большинстве своем являются физические лица [Лесопромышленный комплекс России: результаты ежегодного исследования,

www...].

По данным финансовой отчетности компания прибыльна, однако рентабельность продаж составляет 0,21%, что указывает на необходимость принятия обоснованных управленческих решений в области роста эффективности деятельности [Максимов, 1996].

ООО «ДСК «Мастер» работает на рынке с высоким уровнем конкуренции. В этих условиях компанией избрана стратегия расширения ассортимента, в соответствии с которой специалистами разрабатываются многочисленные модели домокомплектов с различными характеристиками (этажность, планировки, площади жилых, нежилых и вспомогательных помещений) с целью расширения охвата рынка.

Для определения ключевого направления роста эффективности деятельности необходимо провести комплексную диагностику конкурентоспособности, выявить конкурентный потенциал компании.

Комплексная оценка конкурентоспособности ООО «ДСК «Мастер» включает [Николаева, 2020]:

- анализ влияния пяти сил конкуренции на компанию и ее основных конкурентов;
- SWOT-анализ компании;
- PEST-анализ компании;
- SNW-анализ компании;
- построения БКГ-матрицы;
- построения диаграммы конкурентоспособности.

Проведенная комплексная оценка конкурентоспособности ООО «ДСК «Мастер» показала следующее.

1. В настоящее время влияние сил конкуренции на ООО «ДСК «Мастер» можно оценить как среднее. Ни одна из рыночных сил не оказывает такого давления, которое потребовало бы разработки каких-либо мероприятий по изменению поведения. Можно полагать, что для исследуемого предприятия из пяти сил конкуренции более значимой является рыночная власть потребителей и наличие товаров-заменителей. Эти силы не оказывают чрезвычайного давления, но их стоит учесть при разработке конкурентной стратегии предприятия.

2. SWOT-анализ показал, что в настоящий момент компания занимает стабильное положение на рынке за счет качества выпускаемой продукции, долгого присутствия на рынке и высокой производительности труда, позволяющей снизить себестоимость продукции. При этом деятельность компании не лишена недостатков: маркетинг и сфера сопутствующих услуг нуждаются в качественном улучшении. Указанное следует расценивать как возможности для улучшения, перспективы, а не серьезные проблемы, так как изменения в этой области представляются достаточно простыми в реализации.

3. В результате PEST-анализа на базе изучения содержания всех четырех аспектов внешней среды, а также особенностей рынка домостроения, выяснилось, что на конкурентоспособность компании наиболее сильное влияние оказывают такие факторы, как снижение покупательской способности потребителя, повышения цен поставщиков ресурсов, рост уровня безработицы, вероятность появления новых технологий в области домостроения.

4. На основании произведенного SNW-анализа можно сделать два основных вывода:

- компании практически отсутствуют слабые стороны, что делает ее мало подверженной каким-либо внешним политическим или экономическим факторам, за исключением каких-либо радикальных изменений;

– равенство сильных и нейтральных сторон представляется плодотворной площадкой для развития компании. Внося относительно незначительные изменения в работу предприятия, можно добиться существенного повышения положения на рынке, еще большей автономности по отношению к внешним условиям.

5. БКГ-матрица была построена на основе данных об объемах продаж трех наиболее популярных у потребителей домокомплектов ООО «ДСК «Мастер» и их относительной доле рынка.

В соответствии с результатами оценки проект дома «РД-67» подлежит снятию с производства, несмотря на высокую долю приносимого им удельного дохода компании, что связано с относительно низкой покрываемой им долей рынка, постепенным снижением спроса на него среди потребителей.

Что касается дома «РД-34», отнесенного к категории товаров-«дойных коров», то рекомендуется направить силы на сохранение их доли на рынке. Такой товар приносит большой и стабильный доход, который позволяет компании развиваться, финансировать развитие других продуктов и их продвижение, вести инновационную деятельность.

Отдельного внимания заслуживает проект «РД-143», попавший в категорию «Дикие кошки». Это означает, что темп роста интереса потребителей к нему высок, однако существенного внимания добиться все еще не удалось. На этом этапе сложно оценить, перейдет ли товар в разряд «Звезд» и, в последующем, «Дойных коров», однако такая вероятность имеется. Для этого следует направить на его рекламу часть средств, вырученных от продаж домов типа «РД-34», и проверить имеющуюся гипотезу о возможной популярности проекта.

Что касается целого ряда других проектов, имеющих в ООО «ДСК «Мастер», а именно еще 41 проекта, то их анализ нами не произведен по той причине, что на всех них приходится оставшаяся годовая прибыль в размере около 35 млн. руб., что говорит о единичных случаях их продаж и низкой информативности соответствующих экономических показателей. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть вопрос о их постепенном снятии с производства.

6. Построение многоугольника конкурентоспособности как метод визуализации соотношения сил предприятий-конкурентов в различных составляющих конкурентоспособности, наглядно представлен на рис. 1. [Бухгалтерская отчетность ООО «ДСК «Мастер», [www...](http://www...)]

Данная диаграмма свидетельствуют о существенном конкурентном преимуществе исследуемой компании в сфере широты ассортимента, однако именно это преимущество не позволяет должным образом конкурировать в вопросах внешнего вида и срока службы домокомплектов ООО «ДСК «Мастер», а также оказывает определенное негативное влияние на дистрибуцию и рекламную активность предприятия.

Соответственно, стратегия расширения ассортимента, избранная ООО «ДСК «Мастер» в настоящее время, представляется неверной, поскольку она не связана ни с получением преимуществ от масштабов производства (оборудование требует перенастройки для создания комплектующих для разных проектов домов, что отнимает время, влечет за собой простой персонала и производственных мощностей), ни с повышением конкурентоспособности через выполнение индивидуальных заказов.

Таким образом, на основании проведенного анализа конкурентоспособности ООО «ДСК «Мастер» можно сделать вывод о том, что для выхода на лидирующую позицию на рынке руководству компании необходимо скорректировать собственную политику таким образом, чтобы:

- добиться конкурентных преимуществ в виде высокого гарантийного срока службы возводимых строений;
- предоставления бесплатного сервисного обслуживания клиентов;
- предоставление дополнительных услуг по чистовой отделке домов.



**Рисунок 1 - Диаграмма конкурентоспособности ООО «ДСК «Мастер»**

Такие ключевые факторы конкурентоспособности, как оптимальное использование организацией имеющихся трудовых, финансовых и иных материальных ресурсов, экономия на масштабе производства, ценовые преимущества уже достигнуты предприятием, в связи с чем их следует отодвинуть на второй план, предпринимая меры только к их сохранению.

Исходя из изложенного, предлагается освоить недостающие факторы путем сокращения ассортиментного состава продукции и повышения гарантийного срока службы домокомплектов с предоставлением бесплатного сервисного обслуживания. Эти факторы входят в понятие классической цепочки ценностей, состоящей в повышении затрат на производство продукции для снижения затрат на сервисное обслуживание клиентов.

Апробация гипотез об эффективности описанного предложения и возможности управления конкурентоспособностью предприятия путем принятия намеченных управленческих решений проведена с применением групповых показателей эффективности деятельности предприятия, рассчитанных по соответствующей методике.

В связи с тем, что каждый из названных показателей имеет собственные единицы измерения, для сопоставления и объединения в интегральный показатель предлагается перевести их в относительные величины путем их оценки относительно базового периода (итогов работы организации в 2022 г.) и присвоения баллов: 5 – при получении значения ниже,

чем базовое; 10 – при равном с базовым значении; 15 – при превышении базового показателя. Изложим рассчитанные относительные единичные показатели в табличном виде (таблица 1) [Максимов, 1996].

**Таблица 1 - Единичные показатели конкурентоспособности с переводом в относительные величины**

Единичный показатель	Базовый период (2022 г.)	До внесения изменений	Относит. величина (ОВ)	После внесения изменений	Относит. величина (ОВ)
Издержки производства на единицу продукции, тыс. руб.	2629	2654	5	2515	15
Фондоотдача, руб.	6,43	6,41	5	6,96	15
Рентабельность товара, %	32,1	36,1	15	44,3	15
Производительность труда, млн. руб.	2,39	2,65	15	2,78	15
Коэффициент автономии	0,74	0,71	5	0,74	10
Коэффициент платёжеспособности	0,67	0,62	5	0,62	5
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,27	0,27	10	0,27	10
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	7,4	7,4	10	8,2	15
Рентабельность продаж	23,6	23,6	10	29,7	15
Коэффициент затоваренности готовой продукцией	1	1	10	1	10
Коэффициент загрузки производственной мощности	0,84	0,84	10	0,84	10

Определив значения единичных показателей, необходимо подсчитать групповые показатели конкурентоспособности ООО «ДСК «Мастер» в двух случаях. При этом значение имеют коэффициенты удельного веса критериев, применяемые при сложении табличных показателей.

Далее приведем формулы (1, 2, 3) подсчета групповых показателей.

$$\text{Эп} = 0,31\text{И} + 0,19\text{Ф} + 0,40\text{Рт} + 0,10\text{П}, \quad (1)$$

где Эп – эффективность производственной деятельности;  
И – показатель издержек производства на единицу продукции;  
Ф – показатель фондоотдачи;  
Рт – показатель рентабельности товара;  
П – показатель производительности труда.

$$\text{Фп} = 0,29\text{Ка} + 0,20\text{Кп} + 0,36\text{Кл} + 0,15\text{Ко}, \quad (2)$$

где Фп – финансовое положение организации;  
Ка – показатель автономии организации;  
Кп – показатель платёжеспособности организации;  
Кл – показатель ликвидности организации;

Ко – показатель оборачиваемости оборотных средств.

$$\text{Эс} = 0,37\text{Рп} + 0,29\text{Кз} + 0,21\text{Км}, \quad (3)$$

где Эс – эффективность организации сбыта и продвижения товара;

Рп – показатель рентабельности продаж;

Кз – показатель затоваренности готовой продукции;

Км – показатель загрузки производственных мощностей.

На данной стадии применения метода сравнение групповых показателей конкурентоспособности предприятия выглядит следующим образом (таблица 2).

**Таблица 2 - Групповые относительные показатели конкурентоспособности**

Групповой показатель	До внесения изменений	После внесения изменений
Эффективность производственной деятельности	10	15
Финансовое положение организации	7,55	9,75
Эффективность организации сбыта и продвижения товара	8,7	10,55

Таким образом, наблюдается существенное повышение уровня конкурентоспособности в части эффективности производственной деятельности организации и эффективности организации сбыта и продвижения товара при незначительном снижении конкурентоспособности в сфере финансового положения предприятия. Последнее объясняется осуществлением подсчета относительных показателей на основании предполагаемых экономических данных за первый год после внесения изменений в стратегию, для которого характерны повышенные затраты на разработку новых проектов жилых домов. В последующие отчетные периоды такие затраты не будут осуществляться, в связи с чем финансовое положение компании улучшится.

Следуя методике, определим по разработанной формуле (4) интегральный коэффициент конкурентоспособности.

$$\text{Кт} = 0,26\text{Эп} + 0,40\text{Фп} + 0,34\text{Эс}, \quad (4)$$

где Кт – интегральный коэффициент конкурентоспособности;

Эп – эффективность производственной деятельности;

Фп – финансовое положение организации;

Эс – эффективность организации сбыта и продвижения продукции.

Полученные результаты представлены в таблице 3.

**Таблица 3 - Интегральные относительные показатели конкурентоспособности**

Интегральные показатели	До внесения изменений	После внесения изменений
	8,58	11,39

Приведенные данные свидетельствуют о существенном повышении общего уровня конкурентоспособности предприятия ООО «ДСК «Мастер» на 32,8% за счет сокращения ассортиментного состава продукции и организации предоставления дополнительных услуг, что свидетельствует о подтверждении выдвинутой гипотезы о возможности управления конкурентоспособностью деревообрабатывающего предприятия.

На основании проведенной оценки уровня конкурентоспособности деревообрабатывающего предприятия и предложений по повышению показателей конкурентоспособности можно сделать вывод об оптимальности используемых методов и эффективности предложенных направлений роста конкурентоспособности.

### Заключение

Таким образом, предложенный научный подход, использованный в данном исследовании, и основанный на применении целевого метода оценки эффективности управленческих решений и расчете относительного интегрального показателя конкурентоспособности может быть применен на аналогичных малых предприятиях деревообрабатывающей отрасли ЛПК России с целью повышения конкурентоспособности и разработки конкурентной стратегии развития.

### Библиография

1. Бухгалтерская отчетность ООО «ДСК «Мастер» // [Электронный ресурс]: URL:<https://checko.ru/company/dsk-master-1174704001570> (дата обращения 08.03.2024).
2. Лесопромышленный комплекс России: результаты ежегодного исследования [Электронный ресурс]: URL: <https://b1.ru/local/assets/surveys/b1-russian-forest-industry-2023-overview.pdf> (дата обращения: 04.03.2024).
3. Максимов, И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И.В. Максимов // «Маркетинг». — 1996. — № 3. — С. 33–39.
4. Николаева Н.В. Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия на основе аудита ключевых факторов успеха // Вестник Академии знаний. — 2020. — №2 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-na-osnove-audita-klyuchevykh-faktorov-uspeha> (дата обращения: 04.03.2024).
5. Huang Y. et al. Comprehensive competitiveness assessment of four typical municipal sludge treatment routes in China based on environmental and techno-economic analysis //Science of the Total Environment. — 2023. — Т. 895. — С. 165123.
6. Käkälä L. Forest entrepreneurs' willingness to collaborate: a resource-based view. — 2019.
7. Lähtinen K. Assessing the resource usage decisions and financial performance in Finnish sawmills within the resource-based view framework //Academic dissertation. The Finnish Society of Forest Science. — 2009.
8. Lähtinen K. et al. Resource usage decisions and business success: a case study of Finnish large-and medium-sized sawmills //Journal of Forest Products Business Research. — 2009. — Т. 6. — №. 3. — С. 1-18.
9. Lähtinen K. Linking resource-based view with business economics of woodworking industry: earlier findings and future insights. — 2007.
10. Wan M. In search of sustainable competitive advantage in the wood products industry: Evidence from China and Finland //Unplished dissertations forestales. — 2014. — Т. 172.

### Using the resource-based method for assessing competitiveness using the example of a woodworking company

**Irina A. Zakharenkova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Economics, Accounting and Analysis of Economic Activity,  
Saint Petersburg State Forestry University named after S.M. Kirov,  
194021, 5 Institutsky Lane, Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: [irina\\_hs@bk.ru](mailto:irina_hs@bk.ru)



**Tat'yana P. Belyaeva**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Economics, Accounting and Analysis of Economic Activity,  
Saint Petersburg State Forestry University named after S.M. Kirov,  
194021, 5 Institut'skiy Lane, Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: tatiana.belyaeva@yahoo.com

**Abstract**

The article is devoted to current problems of increasing the competitiveness of forestry companies. The authors present a rationale for the possibility of increasing the competitiveness of a modern woodworking company through assessing the level of its competitiveness and using the resource method to develop a development strategy in the future. The scientific approach proposed by the authors, based on the use of a target method for assessing the effectiveness of management decisions and calculating the relative integral indicator of competitiveness, can be applied to similar small enterprises in the woodworking industry of the timber industry in Russia. In conclusion, it is shown that the proposed scientific approach used in this study, based on the application of a targeted method for evaluating the effectiveness of management decisions and calculating a relative integral indicator of competitiveness, can be applied at similar small enterprises of the woodworking industry of the LPC of Russia in order to increase competitiveness and develop a competitive development strategy.

**For citation**

Zakharenkova I.A., Belyaeva T.P. (2024) Ispol'zovanie resursnogo metoda otsenki konkurentosposobnosti na primere derevoobrabatyvayushchei kompanii [Using the resource-based method for assessing competitiveness using the example of a woodworking company]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (4A), pp. 331-340.

**Keywords**

Company; competition; competitiveness; comprehensive assessment of competitiveness; market; external environment; resource method; relative indicators; integral coefficient; efficiency.

**References**

1. Accounting statements of LLC "DSK "Master" // [Electronic resource]: URL:<https://checko.ru/company/dsk-master-1174704001570> (accessed 08.03.2024).
2. Huang, Y., Zhen, Y., Liu, L., Ning, X., Wang, C., Li, K., ... & Lu, Q. (2023). Comprehensive competitiveness assessment of four typical municipal sludge treatment routes in China based on environmental and techno-economic analysis. *Science of the Total Environment*, 895, 165123.
3. Käkälä, L. (2019). Forest entrepreneurs' willingness to collaborate: a resource-based view.
4. Lähtinen, K. (2007). Linking resource-based view with business economics of woodworking industry: earlier findings and future insights.
5. Lähtinen, K. (2009). Assessing the resource usage decisions and financial performance in Finnish sawmills within the resource-based view framework. *Academic dissertation. The Finnish Society of Forest Science*.
6. Lähtinen, K., Toppinen, A., Leskinen, P., & Haara, A. (2009). Resource usage decisions and business success: a case study of Finnish large-and medium-sized sawmills. *Journal of Forest Products Business Research*, 6(3), 1-18.
7. Maksimov, I.V. Assessment of the competitiveness of an industrial enterprise / I.V. Maksimov // "Marketing". - 1996. — No. 3. — pp. 33-39.
8. Nikolaeva N.V. Strategy for increasing the competitiveness of an enterprise based on an audit of key success factors // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. – 2020. – №2 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya>

povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-na-osnove-audita-klyuchevyh-faktorov-uspeha (date of application: 04.03.2024).

9. The timber industry of Russia: the results of the annual study [Electronic resource]: URL: <https://b1.ru/local/assets/surveys/b1-russian-forest-industry-2023-overview.pdf> (date of application: 04.03.2024).
10. Wan, M. (2014). In search of sustainable competitive advantage in the wood products industry: Evidence from China and Finland. *Unplished dissertations forestales*, 172.