

# ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ ГЛХУ «КЛИЧЕВСКИЙ ЛЕСХОЗ»

КЛИЧЕВСКИЙ  
ЛЕСХОЗ



# БАЗИСНЫЕ ЦЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

- ❖ Качество
- ❖ Лидерство
- ❖ Надежность
- ❖ Открытость
- ❖ Результат
- ❖ Успех
- ❖ ОПЫТ



- ❖ Основные направления и виды деятельности: лесохозяйственная и коммерческая (хозрасчетная)
- ❖ лесохозяйственная — включает организацию ведения лесного хозяйства; сохранение и создание высокопродуктивных, биологически устойчивых лесов и лесной фауны.
- ❖ коммерческая (хозрасчетная) — включает разработку лесосечного фонда, производство продукции деревообработки, вывозку древесины из леса на промышленные склады, а также развитие побочного лесопользования и заготовка второстепенных лесных ресурсов.
- ❖ Производственную структуру предприятия образуют **10** лесничеств, лесопункт и мастерский участок.



Основные показатели	Ед. изм.	Фактические данные за последние 3 года		
		2015г.	2016г.	2017г.
<b>1.Лесовосстановление в лесах государственного значения</b>	тыс.га	<b>0,286</b>	<b>0,273</b>	<b>0,341</b>
в т.ч. посев и посадка леса	- » -	<b>0,112</b>	<b>0,141</b>	<b>0,133</b>
<b>2.Рубки ухода в молодняках</b>	тыс.га	<b>0,522</b>	<b>0,512</b>	<b>0,531</b>
<b>3.Рубки промпользования (ликвидная древесина)</b>	тыс. куб.м.	<b>102,2</b>	<b>50,4</b>	<b>78</b>
<b>4.Прочие рубки (ликвидная древесина)</b>	тыс. куб.м.	<b>17,2</b>	<b>19,6</b>	<b>128,9</b>
<b>5.Итого ликвидной древесины</b>	тыс. куб.м.	<b>241</b>	<b>258,1</b>	<b>290</b>
<b>6.Объем освоения расчетной лесосеки по главному пользованию</b>	тыс. куб.м.	<b>190,4</b>	<b>146</b>	<b>122,1</b>
<b>7. Объем производства ТП в действующих ценах</b>	млн. руб.	<b>9429,2</b>	<b>1090,7</b>	<b>12565</b>
<b>8. Вывозка лесоматериалов</b>	тыс. куб.м.	<b>154,63</b>	<b>167,4</b>	<b>177,7</b>
<b>9. Производство пилопродукции</b>	тыс. куб.м.	<b>9,16</b>	<b>9,4</b>	<b>9,77</b>
<b>10. Поставка на экспорт</b>	тыс. дол. США	<b>2768,6</b>	<b>2822,8</b>	<b>2614,7</b>
<b>11. Рентабельность реализованной продукции, работ и услуг</b>	%	<b>16,9</b>	<b>39,3</b>	<b>38,7</b>

- ❖ В 2018 году на внутреннем рынке реализовано лесоматериалов в объеме 186 тыс. кубометров, пиломатериалов в объеме 8,8 тыс. кубометров.
- ❖ На экспорт лесхоз поставляет пиломатериалы обрезные, пиломатериалы обрезные сухие хвойных и лиственных пород, заготовки оцилиндрованные, пиломатериалы необрезные хвойных пород.
- ❖ Основными странами, с которыми предприятие взаимодействует на внешнем рынке, являются: Литва, Польша, Германия, Нидерланды, Бельгия, Италия, Австрия, Великобритания, Финляндия и др. Доля реализации продукции на экспорт составляет 32,04% от общего объема реализации.

Динамика основных экономических показателей деятельности ГЛХУ «Кличевский лесхоз» за **2015-2017** гг., тыс. р.

Показатель	2015	2016	2017	Темп роста (снижения), %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
<b>1</b> Объем произведенной продукции	<b>7100</b>	<b>7985</b>	<b>9856</b>	<b>112,5</b>	<b>123,4</b>
<b>2</b> Выручка от реализации продукции	<b>7117</b>	<b>8821</b>	<b>10336</b>	<b>123,9</b>	<b>117,2</b>
<b>3</b> Себестоимость реализованной продукции	<b>4959</b>	<b>6381</b>	<b>8023</b>	<b>128,7</b>	<b>125,7</b>
<b>5</b> Управленческие расходы	<b>503</b>	<b>650</b>	<b>689</b>	<b>129,2</b>	<b>106,0</b>
<b>6</b> Расходы на реализацию	<b>731</b>	<b>701</b>	<b>554</b>	<b>95,9</b>	<b>79,0</b>
<b>7</b> Прибыль от реализации продукции	<b>924</b>	<b>1089</b>	<b>1070</b>	<b>117,9</b>	<b>98,3</b>
<b>8</b> Прибыль до налогообложения	<b>271</b>	<b>314</b>	<b>300</b>	<b>115,9</b>	<b>95,5</b>
<b>9</b> Чистая прибыль	<b>78</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>119,2</b>	<b>100,0</b>
<b>10</b> Рентабельность продукции, %	<b>18,6</b>	<b>17,1</b>	<b>13,3</b>	<b>-1,5 п.п.</b>	<b>-3,8 п.п.</b>
<b>11</b> Рентабельность продаж, %	<b>13,0</b>	<b>12,3</b>	<b>10,4</b>	<b>-0,7 п.п.</b>	<b>-1,9 п.п.</b>

# Матрица SWOT-анализа

	<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В Могилевской области появились новые мебельные предприятия (ООО «Завя», ООО «Лесовик» и др.), которые в настоящее время выбирают поставщиков пиломатериалов и древесины.</li> <li>2. Появление новых технологий обработки отходов лесоперерабатывающего производства – производство брикетов, прессованных дров и проч.</li> <li>3. Продукция деревообработки высокого качества пользуется спросом у потенциальных покупателей.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В текущем году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента.</li> <li>2. Существует вероятность появления задолженности по заработной плате по причине ухудшения финансового состояния и роста неплатежеспособности предприятий-заказчиков.</li> <li>3. Проблемы с поставками сырья и предоставлением скидок одному из крупных клиентов.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокое качество производимой продукции.</li> <li>2. Появление привлекательных заказчиков из Российской Федерации, а также стран Западной Европы.</li> <li>3. Положительный имидж лесхоза – отсутствие судебных разбирательств по поводу его недобросовестности и невыполнения договоров поставки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использовать возможность вхождения в число поставщиков новых предприятий, акцентируя на качестве продукции.</li> <li>2. Вложить средства в продвижение продукции на рынок, в рекламу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Попытаться удержать позиции на рынке за счет высокого качества товаров.</li> <li>2. Использовать возможности реализации продукции новым заказчикам с целью ликвидации задолженности по заработной плате.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая степень износа деревообрабатывающего и лесопильного оборудования – до <b>80 %</b> по отдельным группам.</li> <li>2. Себестоимость продукции на <b>7-9 %</b> выше, чем у конкурентов.</li> <li>3. Продолжительный период выполнения полученных заказов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взять кредит в банке на обновление основного оборудования или его модернизацию.</li> <li>2. Используя наличие высокого спроса, снизить цены на продукцию.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появившийся конкурент может предложить рынку аналогичную продукцию по более низким ценам.</li> <li>2. Новая сеть может отказаться от закупок продукции лесхоза, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов.</li> </ol>

Основные факторы внешней среды, воздействующие на результаты деятельности ГЛХУ «Кличевский лесхоз» представлены в **PEST-анализе**

<p style="text-align: center;"><b>ПОЛИТИКА</b></p> <p>Изменение налогового законодательства Проведение политических реформ</p>	<p style="text-align: center;"><b>ЭКОНОМИКА</b></p> <p>Уровень платежеспособности населения Рост уровня инфляции Повышение курса иностранных валют Изменение процентных ставок по кредитам и займам</p>
<p style="text-align: center;"><b>СОЦИУМ</b></p> <p>Потребность населения в продукции, изготовленной на предприятии</p>	<p style="text-align: center;"><b>ТЕХНОЛОГИЯ</b></p> <p>Появление новых технологий изготовления продукции</p>



Факторы	Вероятность	Влияние	Ответная реакция
<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ</b>			
Проведение политических реформ	Низкая, <b>10</b> лет	Изменение форм собственности и реорганизация предприятия	Опередить новую финансовую стратегию предприятия
Вступление в ЕАЭС: расширение торговли по в Российской Федерации	Высокая, <b>1-3</b> года	Расширение рынка сбыта продукции	Расширение перечня конкурентов
Изменение налогового законодательства	Низкая, <b>5</b> лет	Оказывает влияние на результаты финансовой деятельности	Опередить новую финансовую стратегию предприятия

## Экономические

Изменение курса валют	Высокая, <b>1-2</b> года	Колебания курсов валют в период между заключением контракта и фактическим производением расчетов по нему может быть значительна	Опередить новую финансовую стратегию предприятия в сфере расчетов по валютным контрактам
Повышение процентных ставок по кредитам	Высокая, <b>3-5</b> лет	Значительно возрастает риск задержки платежей заказчиков	Оптимизировать условия по предоставлению заказчиком банковских гарантий
Уровень платежеспособности населения	Высокая, <b>2-5</b> лет	Рост в несколько раз	Благоприятная возможность – расширения рынка сбыта продукции

## СОЦИАЛЬНЫЕ И КУЛЬТУРНЫЕ

Потребность населения в продукции, изготовленной на предприятии	в на	Средне-высокая <b>5-10</b> лет	Расширение клиентской базы	Благоприятная возможность – расширения рынка сбыта продукции
---	------	-----------------------------------	----------------------------	--

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ

Появление новых технологий изготовления продукции	новых	Средне-высокая <b>5-10</b> лет	Сокращение отходов производства и снижение цен	Благоприятная возможность для развития производственной деятельности лесхоза.
---	-------	-----------------------------------	--	---

Проведенный анализ позволяет сформулировать вывод, что основные проблемы и риски для ГЛХУ «Кличевский лесхоз» исходят от внешней среды – появление новых технологий, колебания курсов валют, изменения налогового законодательства.

В связи с этим ГЛХУ «Кличевский лесхоз» можно рекомендовать:

- корректировка маркетинговой политики с целью привлечения клиентов и повышения конкурентной привлекательности;
- укрепление позиций на рынке путем формирования эффективной стратегии ценообразования.



Была проведена оценка конкурентоспособности и окружающей среды ГЛХУ «Кличевский лесхоз», используя модель **5-ти** сил Портера, согласно которой, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже рентабельность предприятий (в нашем случае лесхозов), присутствующих на этом рынке, и, как результат, конкурентная привлекательность отрасли падает.



Критерий	Значение	Описание	Направления работ
1	2	3	4
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средняя <b>(2)</b>	Невысокая угроза, небольшое наличие на рынке товаров-заменителей.	Проведение мероприятий по повышению качества деревообработки и древесины, а также внедрение инноваций в лесоперерабатывающее производство.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокая <b>(11)</b>	Угрозы внутриотраслевой конкуренции – высокие.	Расширение зарубежного рынка сбыта продукции. Совершенствование ценовой политики, использование гибкой системы скидок.
Угроза со стороны новых конкурентов	Средний <b>(16)</b>	Угроза со стороны новых конкурентов может возрастать.	Разработка новых видов продукции и технологий деревообработки, патентирование.
Угроза потери текущих покупателей и заказчиков	Средний <b>(6)</b>	Угроза потери текущих покупателей из-за наличия товаров-заменителей.	Эффективная ценовая политика, использование системы скидок и разработка новых продуктов, используя древесину (например, срубы домов, бань и пр.).
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий <b>(4)</b>	Угроза нестабильности поставщиков низкая из-за массовости и специфики отрасли.	Поиск более дешевых поставщиков, что позволит снизить цены на продукцию деревообработки.

# Анализ конкурентоспособности продукции предприятия

## Бостонская матрица (матрица БКГ)



Основными конкурентными преимуществами предприятия являются высокое качество производимой продукции и привлечение крупных покупателей из ближнего и дальнего зарубежья. К отрицательным сторонам следует отнести низкий уровень заработной платы, который может привести к утечке профессиональных рабочих, а также высокая степень износа основного деревообрабатывающего оборудования.

