**УТВЕРЖДЕНА**

**приказом комитета природных**

**ресурсов Курской области**

**от «27»октября 2021 г №01-08/769**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**

**ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КУРСКОЙ ОБЛАСТИ**

**«СОЛНЦЕВОЛЕС»**

**на 2022 - 2024 годы**

Содержание.

1. Общая характеристика организации ………………………………………....3

2. Анализ внешней среды ………………………………………………………..4

3. Характеристика деятельности предприятия …………………………….….9

3.1.Организационно-экономическая характеристика………………………….9

3.2.Финансовая характеристика предприятия…………………………………16

4.Характеристика кадровой структуры организации …………………………19

5. Анализ рисков, опасностей и перспектив (SWOT-анализ) ………………..21

6. Цель, задачи и план мероприятий по их достижению ……………………. 22

7. Показатели контроля реализации стратегии и сроки исполнения ……….. 27

8. Мероприятия необходимые для достижения целей стратегии развития.... 30

9. Информация о финансовом и ресурсном обеспечении стратегии

развития предприятия………………………………………………………….. 30

10. Мониторинг и контроль…………………………………………………….30

**1. Общая характеристика организации**

Областное государственное унитарное предприятие «Солнцеволес» создано на основании Распоряжения Администрации Курской области от 04.03.2014 г. № 115-ра «О реорганизации областного государственного унитарного предприятия «Кшеньлес» в форме выделения из него областного государственного унитарного предприятия «Солнцеволес». Учредителем предприятия является комитет по управлению имуществом Курской области. На основании решения комитета по управлению имуществом Курской области №01-19/836 от 10.05.2016г. с 18.05.2016 года переименовано в государственное унитарное предприятие Курской области. ГУПКО «Солнцеволес» находится в ведении комитета природных ресурсов Курской области.

Отрасль деятельности – лесное хозяйство.

Основной вид деятельности: лесоводство, лесозаготовки, выращивание сеянцев и саженцев деревьев и кустарников.

Ф.И.О. руководителя предприятия и занимаемая им должность:

Кандаурова Татьяна Александровна (директор).

Юридический и почтовый адрес: 306120, Курская область, п.Солнцево, ул. 1-я Привокзальная, д. 1.

**2. Анализ внешней среды предприятия**

Анализируя ориентированности предприятия на внешний рынок и перспектив его развития на рынке древесины оценим состояние данного рынка на уровне Курской области, России, дальнего и ближнего зарубежья для оценки возможностей и внешних рисков ГУПКО «Солнцеволес». Развитие рынка древесины и изделий из неё в реальном секторе экономики во многом зависит от состояния макроэкономических показателей, определяющих эффективность всей экономики страны в целом.

Проведение анализа рынка сбыта продукции предприятием на региональном и российском уровне необходимо для определения дальнейшей стратегии работы предприятия по выпуску продукции, определения номенклатуры товаров и услуг, а также с учётом внешних рынков определение объёма выпуска продукции ГУПКО «Солнцеволес» в перспективе.

***Зависимость от номенклатуры выпускаемой продукции***

Представленная ГУПКО «Солнцеволес» номенклатура продукции предприятия показывает, что существующие возможности ГУПКО по функционированию на рынке древесины и изделий из неё можно оценить как достаточно хорошие, имеются возможности для наращивания мощностей выпуска и реализации существующих видов продукции на внешних рынках, а также хорошая перспектива по дальнейшему расширению номенклатуры и увеличению охвата рынков сбыта в регионе, на межрегиональном, всероссийском и на международном уровнях.

При этом наибольшее отрицательное влияние на деятельность предприятия на внешних рынках и, как следствие, низкие объёмы выручки, может оказать фактор маркетинговой политики по отношению к управлению номенклатурой продукции, наряду со снижением потребительского спроса на продукцию предприятия.

***Анализ конкурентной среды***

Наличие или отсутствие конкурентов на рынке древесины и изделий из неё в масштабах Курской области, России, ближнего и дальнего зарубежья характеризует конкурентную среду, в которой будет работать ГУПКО «Солнцеволес». Возможность прихода на рынок новых конкурентов также необходимо анализировать, поскольку появление таковых на рынке несет определенные риски для дальнейшей деятельности предприятия.

Рассматривая номенклатуру экспортных поставок Курской области на зарубежные рынки древесина и изделия из нее составляют 0,6 % от общего объема номенклатуры экспортных товаров области, при этом преобладающую долю в объеме экспорта Курской области по древесине занимают поставки в страны СНГ.

Из стран дальнего зарубежья экспортные поставки из Курской области осуществляются в Словакию, Чехию, Румынию, Польшу.

Импортные поставки древесины и изделий из нее составляют 13,9 % от общего объема номенклатуры по импорту в Курской области. Лидерами по объему импортных поставок в область древесины и изделий из неё являются: из стран - СНГ Беларусь, из стран дальнего зарубежья - Китай.

Приведенные данные позволяют говорить о потенциальных конкурентах и потенциальных рынках сбыта продукции для ГУПКО «Солнцеволес». Прежде всего, необходимо отметить потенциальных конкурентов дальнего зарубежья, предприятия из Китая, которые имеют потенциал и возможности выхода на рынок Курской области, исходя из показателей по импорту. Однако, выход на рынок, настолько территориально удаленного от региона производителя является нецелесообразным для самого производителя, и возможен только в случае, когда на рынок приходит транснациональная компания, которая может позволить себе крупные

издержки на транспортировку продукции. Говоря о потенциальных конкурентах ближнего зарубежья, отметим, что предприятия Белоруссии,

работающие на рынке древесины и изделий из нее, находятся в выгодном территориальном положении, по отношению к Курской области, а также имеют несколько большую сырьевую базу, чем предприятия Курской области и, в частности ГУПКО «Солнцеволес», всё это, в совокупности, будет способствовать наращиванию объёмов импорта древесины на рынок региона предприятиями Беларусии в ближайшей краткосрочной перспективе, конкуренция будет расти, к чему предприятие должно быть готово.

Рассматривая структуру экспорта древесины Курской области в различные страны заметим, что основными потребителями продукции становятся страны ближнего зарубежья, причём территориальное расположение, например Молдовы, по отношению к региону (Курской области) и Солнцевскому району, где географически находится ГУПКО «Солнцеволес», является благоприятным с точки зрения транспортных затрат на реализацию продукции и экономической конъюнктуры на рынке потребления продукции в этих странах. Экспортные поставки в страны дальнего зарубежья можно оценить как потенциально выгодные, с точки зрения конъюнктуры рынка древесины и изделий из неё в этих странах, однако существует отрицательная сторона работы с потребителями в этих странах, которая заключается в значительном территориальном удалении от предприятия, что плохо сказывается на дополнительных расходах, связанных с транспортировкой продукции. Данное ограничение может быть снято при правильной финансовой политике ГУПКО «Солнцеволес», которая может позволить в дальнейшем решить вопрос по транспортировке продукции в страны дальнего зарубежья.

***Прямые конкуренты (реальные)***

В группе прямых конкурентов, существующих на рынке древесины и леса, наибольшее влияние могут оказать предприятия с широкой номенклатурой продукции и доступными ценами, а также широким охватом территорий.

В настоящее время основными конкурентами ГУПКО «Солнцеволес» являются региональные предприятия, действующие в Курской области, такие лесные хозяйства, которые имеют близкое территориальное расположение с ГУПКО «Солнцеволес»: ГУПКО «Кшеньлес», САУ КО «Лесопожарный центр», ООО фирма«Кедр», ИП Соклаков А. В., ИП Белкин Ю. В. Всего в Курской области насчитывается до 30 субъектов, ведущих хозяйственную деятельность в данной сфере, что в свою очередь делает конкуренцию на уровне региона более высокой и вносит серьёзные коррективы в деятельность предприятия.

***Новые конкуренты (потенциальные)***

Новыми конкурентами целесообразно считать тех субъектов конкурентной среды, которые начали свою деятельность и развились на рынке сравнительно недавно – менее 5-7 лет назад. Основными конкурентами ГУПКО «Солнцеволес» являются предприятия лесного хозяйства, относящиеся к группе прямых (реальных конкурентов), расположенные территориально рядом и имеющие более выгодное положение по инфраструктуре, объёмам производства товарной номенклатуре и имеющие более широкий спектр выпускаемой продукции.

***Анализ структуры рынка региона***

Анализируя структуру рынка области и России, в целом, в части того, в какой товарной номенклатуре, где и в каком количестве продукции лесного хозяйства нуждаются потребители региона, по сути, определяется структура спроса, которая позволяет выработать стратегию выпуска и сбыта продукции ГУПКО «Солнцеволес».

Наиболее приоритетным спросом в настоящее время пользуется продукция переработки древесины и реализация посадочного материала, именно этот спрос формирует в настоящее время структуру рынка региона. На внешних рынках Курской, Белгородской, Воронежской, Брянской областей и всероссийском рынке снижается общий спрос на сырьё древесины, а уровень качества, предъявляемый потребителями к перерабатываемой древесине и посадочному материалу на внешних рынках

растет. Отсюда следует, что предприятию недостаточно работать в сфере выпуска и реализации сырья, в частности древесины на дрова, поскольку данное направление не является рентабельным для предприятия.

Анализ внешней среды предприятия ГУПКО «Солнцеволес» показывает, что наиболее важными внешними факторами, которые могут оказать влияние на ГУПКО являются:

- повышающийся уровень доходов населения;

- привлечение к разработке и производству продукции высококвалифицированных кадров;

- возросший интерес потребителей к более качественной товарной продукции на фоне усиливающейся конкуренции предприятий лесной сферы;

- увеличивающийся спрос на продукты переработки древесины, превышающий потребности в необработанной древесине, проявляющийся как на региональном, так и на международном уровнях;

- нестабильная экономическая ситуация и различная конъюнктура рынка на всех уровнях (как положительная так и отрицательная);

- ухудшающаяся экологическая обстановка.

**3. Характеристика деятельности предприятия.**

**3.1. Организационно-экономическая характеристика.**

При анализе деятельности предприятия, в первую очередь проанализируем основные технико-экономические показатели его функционирования за последние 3 года.

Таблица 1.

Основные технико-экономические показатели ГУПКО «Солнцеволес»

за 2018-2020 годы.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед.измерения | 2018г. | 2019г. | 2020г. |
| Объем выручки от реализации | тыс.руб. | 8555 | 6946 | 5673 |
| Рост продаж к прошлому году | % | 90 | 81 | 82 |
| Себестоимость реализованной продукции | тыс.руб. | 5222 | 5021 | 3754 |
| Валовая прибыль | тыс.руб. | 3333 | 1925 | 1919 |
| Прибыль от продаж | тыс.руб. | 271 | (900) | (1424) |
| Чистая прибыль (убыток) | тыс.руб. | 1 | (1141) | (1700) |
| Уставный капитал | тыс.руб. | 3099 | 3099 | 3099 |
| Заемные средства | тыс.руб. | 0 | 0 | 0 |

Из таблицы 1 видно, что не смотря на ежегодное изменение объемов производства и реализации продукции, предприятие работает не стабильно. Получено чистой прибыли в 2018 году 1 тыс. рублей, в 2019 году убыток 1141 тыс. рублей, в 2020 году убыток 1700 тыс. рублей.

Таблица 2.

Состав, структура и движение основных фондов ГУПКО «Солнцеволес»

за 2018-2020 год.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2018 год | | 2019 год | | | 2020 год | |
| Виды фондов | тыс.руб. | % | тыс.руб. | % | тыс.руб | | % |
| Здания | 8444 | 60,60 | 8444 | 59,70 | 8444 | | 62,45 |
| Сооружения | 28 | 0,20 | 28 | 0,20 | 28 | | 0,21 |
| Машины и оборудование | 1638 | 11,76 | 1638 | 11,58 | 1546 | | 11,43 |
| Транспортные средства | 3495 | 25,08 | 3706 | 26,20 | 3438 | | 25,42 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 329 | 2,36 | 329 | 2,32 | 66 | | 0,49 |
| Всего основных средств | 13934 | 100 | 14145 | 100 | 13522 | | 100 |

Из таблицы 2 видно, что за изучаемый период стоимость основных средств увеличивается в 2018 году и 2020 году, а в 2020 году уменьшается на 623 тыс. рублей Анализируя данную таблицу, видно, что наиболее значимым элементом в структуре фондов являются здания- на них приходится порядка 60-62%. Это говорит о недостаточно высоком производственном потенциале организации.

На долю машин и оборудования, которые могли бы быть основой для роста объемов производства в настоящем и будущем, приходится менее 11%.

Таблица 3.

Движение, стоимость и характеристика основных средств

ГУПКО «Солнцеволес» за 2018-2020 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед.измерения | 2018г. | 2019г. | 2020г. |
| Стоимость ОС на начало года | тыс.руб. | 13934 | 13934 | 14145 |
| Выбыло основных средств | тыс.руб. | - | - | 623 |
| Поступило основных средств | тыс.руб. | - | 211 | - |
| Стоимость ОС на конец года | тыс.руб. | 13934 | 14145 | 13522 |
| Коэффициент обновления | % | - | 1,5 | - |
| Коэффициент выбытия | % | - | - | 4,6 |

Из таблицы 3 видно, что основные средства организации постоянно изменяются в абсолютном объеме.

Обновление основных средств идет крайне низкими темпами.

Все это свидетельствует о достаточно слабом уровне оснащения, а также высокой степени морального устаревания и физического износа основных средств.

Таблица 4.

Состав и структура оборотных фондов ГУПКО «Солнцеволес»

за 2018-2020 год.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2018 год | | 2019 год | | | 2020 год | | |
| Виды фондов | тыс.руб. | % | тыс.руб | % | | тыс.руб | % | |
| Запасы | 737 | 33,9 | 789 | 58,5 | | 267 | 94,0 | |
| Налог на добавочную стоимость | - | - | - |  | | - |  | |
| Дебиторская задолженность | 69 | 3,2 | 3 | 0,2 | | 3 | 1,1 | |
| Краткосрочные финансовые вложения | - | - | - |  | | - |  | |
| Денежные средства | 1365 | 62,9 | 556 | 41,3 | | 14 | 4,9 | |
| Прочие оборотные активы | - | - | - | - | | - | - | |
| Всего оборотных средств | 2171 | 100 | 1348 | | 100 | 284 | | 100 |

Анализируя таблицу 4 видим, что в состав оборотных фондов организации входят запасы, которые составляют от 33,9 -94,0 % всех оборотных средств, дебиторская задолженность составила 3,2-1,1%, денежные средства – 62,9-4,9 % всех оборотных средств.

Таблица 5.

Структура капитала ГУПКО «Солнцеволес» за 2018-2020 год.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2018 год | | 2019 год | | 2020 год | |
| Виды фондов | тыс.руб. | % | тыс.руб | % | тыс.руб | % |
| Уставный капитал | 3099 | 73,2 | 3099 | 100,2 | 3099 | 222,8 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | - | - | - | - | - | - |
| Добавочный капитал | 1106 | 26,1 | 1106 | 35,8 | 1106 | 79,5 |
| Резервный капитал | - | - | - | - | - | - |
| Нераспределенная прибыль  ( непокрытый убыток) | 27 | 0,7 | (1114) | -36,0 | (2814) | -202,3 |
| Итого | 4232 | 100 | 3091 | 100 | 1391 | 100 |

Стоимость чистых активов за 2018 год составила 4232 тыс.руб., за 2019 год 3091 тыс.руб., за 2020 год 1391 тыс.руб.

Чистые активы ниже уставного капитала, что говорит об отрицательной динамике работы предприятия.

Таблица 6.

Уровень рентабельности предприятия ГУПКО «Солнцеволес»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 год | 2019 год | 2020 год | Отклонение 2019г. от 2018 г. | Отклонение  2020г.от 2019 г. | 2019г. в %  к 2018 г. | 2020г. в %  к 2019 г. |
| Среднегодовая стоимость основных и оборотных средств,  тыс.руб. | 4630 | 3765 | 2484 | -865 | -1281 | 81,3 | 66,0 |
| Себестоимость товарной продукции, тыс.руб. | 5222 | 5021 | 3754 | -201 | -1267 | 96,2 | 74,7 |
| Прибыль от продаж, тыс.руб. | 271 | -900 | -1424 | -1171 | -2324 | -332,1 | -232,4 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 3333 | 1925 | 1919 | -1408 | -6 | 57,8 | 99,7 |
| Уровень рентабельности продаж, тыс.руб. | 3,17 | -12,96 | -25,1 | -16,13 | -12,14 | -408,8 | 193,7 |
| Норма прибыли, % | 0,02 | -30,31 | -68,44 | -30,33 | -98,75 | -151550 | 225,8 |

По рассмотренным показателям наблюдается снижение среднегодовой стоимости основных и оборотных средств в связи с их физическим и моральным износом. Получение предприятием убытков в 2019 и 2020 годах свидетельствует о не эффективной работе производства.

Уровень рентабельности продаж в 2018-2020 годах снижался, в связи с сокращением удельного веса деловой древесины в общем объеме продаж.

Таблица 7.

Структура краткосрочных обязательств ГУПКО «Солнцеволес»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2018 год | | 2019 год | | 2020 год | | |
| Наименование показателей | тыс.руб. | % | тыс.руб | % | | тыс.руб | % |
| Займы и кредиты | - | - | - | - | | - | - |
| Задолженность с покупателями и заказчиками | - | - | - | - | | 126 | 31,3 |
| Задолженность поставщикам и подрядчикам | 80 | 65,6 | 53 | 63,1 | | 149 | 37,1 |
| Задолженность перед персоналом | - | - | - | - | | - | - |
| Задолженность по налогам и сборам | 41 | 33,6 | 31 | 36,9 | | 124 | 30,9 |
| Задолженность перед государственными внебюджетными фондами | - | - | - | - | | - | - |
| Прочие кредиторы | 1 | 0,8 | - | - | | 3 | 0,7 |
| Доходы будущих периодов |  |  |  |  | |  |  |
| Итого | 122 | 100 | 84 | 100 | | 402 | 100 |

Краткосрочные обязательства предприятия представлены преимущественно различными видами задолженностей.

Продолжает существовать задолженность перед поставщиками и подрядчиками, покупателями и заказчиками, а также перед бюджетом в части налогов и сборов.

Кредиторская задолженность по налогам и сборам (УСН 6%) начисленным за 4 квартал 2018 года, 4 квартал 2019 года, 4 квартал 2020 года и подлежащим уплате в 1 квартале 2019 года, 1 квартале 2020 года и

1 квартале 2021 года.

Таблица 8.

Анализ прибыли ГУПКО «Солнцеволес»

тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2018 | 2019 | 2020 | Динамика 2019 | Динамика 2020 |
| Выручка от реализации продукции, без НДС | 8555 | 6946 | 5673 | -1609 | -1273 |
| Затраты на производство реализованной продукции | 5222 | 5021 | 3754 | -201 | -1267 |
| Валовая прибыль | 3333 | 1925 | 1919 | -1408 | -6 |
| Прибыль от продаж | 271 | -900 | -1424 | -1177 | -2324 |
| Сальдо доходов и расходов от внереализационных расходов | -33 | -31 | -100 | -64 | -131 |
| Прибыль до налогообложения | 238 | -931 | -1524 | -1169 | -2455 |
| Чистая прибыль | 1 | -1141 | -1700 | -1142 | -2841 |

При анализе таблицы 8 видим, что выручка от реализации продукции и валовая прибыль в 2019 году снижается по сравнению с 2018 годом, валовая прибыль в 2020 году снижается по сравнению с 2019 годом.

В 2019 и 2020 году эти показатели снижаются, предприятие работает убыточно. Прибыль до налогообложения и чистая прибыль , что свидетельствует о финансовой не стабильности работы предприятия.

**3.2. Финансовая характеристика предприятия.**

ГУПКО «Солнцеволес» осуществляет хозяйственную деятельность по нескольким направлениям, в частности реализует и перерабатывает древесину, реализует посадочный материал, оказывает транспортные услуги, услуги по защитному лесоразведению, услуги по защите и воспроизводству лесов, услуги по озеленению, прочие услуги населению, услуги по противопожарным мероприятиям. Отдельно можно выделить реализацию новогодних сосен. Несмотря на короткий срок реализации данного вида продукции, он приносит достаточно ощутимый доход предприятию.

Положительным для организации является то, что оно регулярно выполняет работы по государственным контрактам.

В номенклатуре реализуемой продукции стоит выделить негативную тенденцию преобладания низкосортной древесины, реализуемой преимущественно в качестве дров, низкий спрос на которые продолжает уменьшаться. В то время как выход деловой древесины в общем объеме заготавливаемой ликвидной древесины приходится не более 10%.

Свою деятельность организация осуществляет на территории 3 районов Курской области: Солнцевского, Пристенского, Мантуровского.

Стоит отметить негативную тенденцию, оказывающую существенное негативное влияние на результаты деятельности предприятия – высокая степень изношенности основных фондов (более 70%).

При функционировании предприятия крайне важным являются собственные источники средств.

Таблица 9.

Оценка собственных источников ГУПКО «Солнцеволес»

тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Разделы баланса | 2018 год | | | 2019 год | | | 2020 год | | |
| На начало периода | На конец периода | Измен. тыс.руб.  (%) | На начало периода | На конец периода | Измен. тыс.руб.  (%) | На начало периода | На конец периода | Измен. тыс.руб.  (%) |
| Уставный капитал | 3099 | 3099 | - | 3099 | 3099 | - | 3099 | 3099 | - |
| Добавочный капитал | 1106 | 1106 |  | 1106 | 1106 | - | 1106 | 1106 | - |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 30 | 27 | -3 | 27 | -1114 | -1141 | -1114 | -2814 | -1700 |

Из таблицы 9 можно сделать вывод о том, что объемы собственных источников и добавочный капитал в 2018 году и в 2020 году не изменился.

Оценив собственные источники, для получения более полной картины необходимо проанализировать имеющиеся заемные источники.

Таблица 10.

Оценка заемных источников ГУПКО «Солнцеволес»

тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2018 год | 2019 год | 2020 год | Динамика тыс.руб.(%) к 2018 году | Динамика тыс.руб. (%) к 2019 году |
| Долгосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 | - | - |
| Краткосрочные обязательства | 122 | 84 | 402 | -38 (68,9%) | 318 (478,6%) |
| в том числе: кредиторская задолженность | 122 | 84 | 402 | -38 (68,9%) | 318 (478,6%) |

Объемы заемных источников представлены краткосрочными обязательствами – кредиторской задолженностью.

Для более объективной оценки деятельности предприятия важно рассчитать показатели рентабельности, т.к. это является главным показателем оценки эффективности производства и хозяйствования.

Таблица 11.

Оценка рентабельности предприятия ГУПКО «Солнцеволес».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2018 год | 2019 год | 2020 год |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 1 | -1141 | -1700 |
| Рентабельность продукции, % | 0,39 | 0,28 | 0,34 |
| Рентабельность продаж, % | 3,17 | -12,96 | -25,1 |
| Рентабельность активов, % | 0,09 | 0,11 | 0,14 |
| Рентабельность собственного капитала, % |  |  |  |

В изучаемом периоде наблюдаются колебания показателей.

Немаловажным является то, как происходит процесс формирования финансовых потоков организации.

Таблица 12.

Формирование и распределение финансовых потоков

предприятия ГУПКО «Солнцеволес».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед.измер. | 2018 год | 2019 год | 2020 год |
| Выручка от продажи товаров, работ, услуг | тыс.руб. | 8555 | 6946 | 5673 |
| Себестоимость проданных товаров, работ, услуг | тыс.руб. | 5222 | 5021 | 3754 |
| Прибыль от продаж | тыс.руб. | 271 | -900 | -1424 |
| Внереализационные доходы | тыс.руб. | 9 | - | 12 |
| Внереализационные расходы | тыс.руб. | -42 | -31 | -112 |
| Прибыль до налогообложения | тыс.руб. | 238 | -931 | -1524 |
| Чистая прибыль | тыс.руб | 1 | -1141 | -1700 |

По результатам работы за 2018 год формируется чистая прибыль, а в 2019 и 2020 годах -убыток. Это говорит о финансовой не устойчивости предприятия.

**4. Характеристика кадровой структуры организации**

Особого внимания заслуживает анализ кадровой структуры организации, приведенной на рисунке 1.

**Организационная структура предприятия (Схема)**

**Рисунок №1**

**ДИРЕКТОР**

**Главный бухгалтер**

**Бух-р экономист**

**Мантуровский**

**Участок**

**Пристенский**

**Участок**

**Солнцевский**

**Участок**

**Мастер -2**

**Механик**

**Мастер**

**Рабочий**

**ДОЦ**

**Пилорамщик**

**Водитель-3**

**Тракторист-1**

**Помощник**

**пилорамщикака**

**Рабочий**

**Рабочий-4**

**Вахтер-2**

Среднесписочная численность сотрудников ГУПКО «Солнцеволес» планируется – 21 чел, а средняя заработная плата – 18 тыс. руб.

Штатное расписание ГУПКО «Солнцеволес» характеризуется достаточно сложной структурой. Кроме основного аппарата управления и непосредственно Солнцевского участка, в организации существует еще два участка: Мантуровский и Пристенский участки.

Маленькая численность в первую очередь позволит предприятию находиться на упрощенной системе налогообложения, а также иметь снижения издержек и повышения рентабельности производства, особенно в условиях неполной загрузки мощностей. Имеющиеся предпосылки свидетельствуют, что при грамотном управлении на основе среднесрочной концепции развития у ГУПКО «Солнцеволес» имеется хороший потенциал для развития.

**5. Анализ рисков, опасностей и перспектив SWOT-анализ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны:**   1. Достаточно стабильное экономическое положение; 2. Сложившаяся материальная база и рынок сбыта; 3. Достаточно крупные по меркам региона объемы производства. | **Слабые стороны:**   1. Недостаточный уровень диверсификации производства; 2. Большая доля необработанной древесины в структуре реализуемой продукции; 3. Устаревшее оборудование; 4. Недостаточно широкая номенклатура продукции. |
| **Возможности:**   1. Диверсификация производства; 2. Применение заемных источников капитала; 3. Недостаточная освоенность данного рынка в области; 4. Развитие рекреационных услуг. | **Опасности:**   1. Низкий спрос на необработанную древесину; 2. Ужесточающаяся конкуренция на рынке; 3. Постепенный выход на рынок более гибких и оперативно адаптирующихся к условиям рынка частных компаний. |

**6. Цель, задачи и план мероприятий по их достижению**

Хозяйственная деятельность ГУПКО «Солнцеволес» будет осуществляться по нескольким направлениям, в частности: реализация древесины и посадочного материала, оказания транспортных услуг, создания полезащитных насаждений, сезонной реализации новогодних сосен.

Главной целью деятельности ГУПКО «Солнцеволес» стоит признать необходимость получения прибыли за счет повышения эффективности хозяйственной деятельности. Добиться поставленной цели возможно посредством решения ряда задач:

1. Наращивание объемов выручки от реализации продукции и услуг.
2. Выход на уровень получения стабильной прибыли.
3. Расширение товарной номенклатуры продукции.
4. Повышение эффективности производства посредством внедрения новой техники.
5. Диверсификация хозяйственной деятельности, в том числе развитие рекреационной деятельности.
6. Выход на новые рынки сбыта продукции, в том числе иностранные.
7. Повышение доли перерабатываемой древесины в структуре реализуемой продукции.

**План мероприятий по реализации стратегии развития предприятия**

***I.Товарная номенклатура, объём выпускаемой продукции и её сбыт***

Ассортимент выпускаемой продукции предприятия ГУПКО «Солнцеволес» имеет приемлемую структуру, однако в будущем предприятие должно изыскать средства для расширения товарной номенклатуры в части новых видов продукции, что позволит предприятию быть более маневренным, то есть иметь возможность перестраиваться под существующую конъюнктуру рынка, удовлетворяя изменяющиеся запросы потребителей продукции и удерживая уровень рентабельности.

На предприятии необходимо проводить постоянный мониторинг конъюнктуры рынка с анализом и отслеживанием тенденций изменения спроса на различные виды товарной продукции, иначе развитие предприятия будет медленным и неэффективным.

Необходимо постоянно улучшать качество продукции предприятия, это продиктовано тем, что потребительский спрос на продукцию лесной отрасли на внешних рынках в части её уровня качества за ближайшие 3 года существенно вырастет.

Срок реализации 2024 год.

Ответственный исполнитель директор Т. А. Кандаурова

***II. Ценовая политика предприятия***

Необходимо позиционировать ГУПКО «Солнцеволес» в ценовой нише таким образом, чтобы изготавливаемая и реализуемая продукция могла быть более выгодной по цене на внешних потребительских рынках. Стоимость продукции должна соответствовать не только качеству продукции, но и среднеценовому уровню в рамках региона и страны, а может быть и ниже, поскольку это даст дополнительные возможности предприятию для выхода на новые рынки.

В перспективе конкурентоспособность предприятия, необходимо усиливать за счет внедрения систем кредитования и различных ценовых акций клиентам, работающим с предприятием постоянно, это будет очень сильно отражаться на ценовой политике предприятия в сторону улучшения его финансового положения и позволит привлечь новых клиентов в новую ценовую нишу на рынке древесины региона, а также старых клиентов и тем самым укрепит позиции предприятия.

***Наиболее важные тенденции рынка, оказывающие влияние на деятельность ГУПКО «Солнцеволес»:***

предприятие является одним из основных лидеров рынка древесины и изделий из неё на уровне близлежащих районов;

* положительная финансовая политика государства на различных уровнях;
* улучшение экономических и политических условий хозяйствования.

Основные отрицательные тенденции влияния:

* нестабильность в различных отраслях экономики;
* вхождение на рынок насыщенный конкурентами;
* отсутствие достаточного количества финансовых средств для работы на внешних рынках и расширения производства;
* постоянно меняющиеся темпы инфляции.

Для выхода на рынки региона и страны, а также зарубежья для ГУПКО «Солнцеволес» могут послужить следующие меры:

1. Заключение долгосрочных соглашений о сотрудничестве. Объединение с российскими и зарубежными предприятиями на взаимовыгодных условиях, имея в виду в основном потребителей и поставщиков и объединение с российским или зарубежным предприятиями-лидерами, работающими в сфере переработки и производства высококачественных изделий из древесины.
2. Увеличение товарной номенклатуры, затрагивая сферу переработки древесины для последующей реализации, так как внешние рынки достаточно насыщены сырьем при увеличивающемся спросе на продукцию переработки древесины при стабильной цене за продукцию.
3. Улучшение качества продукции, путем использования новых технологий. Важным так же является совершенствование товарной номенклатуры и расширения спектра оказываемых услуг, включая услуги по доставке продукции и транспортной логистике, а также сервисного обслуживания.

Всё вышеперечисленное позволит расширить деятельность

ГУПКО «Солнцеволес» на внешних рынках в рамках региона и страны, усилит позиции предприятия для выхода на рынки государств ближнего и дальнего зарубежья и будет способствовать развитию экономики региона (Курской области).

Срок реализации 2024 год.

Ответственный исполнитель директор Т. А. Кандаурова

***III.Определение рынка сбыта продукции (маркетинговая политика)***

Отсутствие достаточно высокого спроса на дрова и древесное сырьё, которые являются основным продуктом предприятия «Солнцеволес» и составляют в структуре реализуемой продукции более 70% во многом происходит из-за некачественной маркетинговой политики. Маркетинговая деятельность, в случае её интенсификации на ГУПКО «Солнцеволес» может способствовать выходу производителя на новые рынки с целью реализации древесины. Увеличение доли на рынке предприятия «Солнцеволес» возможно при реализации имеющегося у него потенциала и развитии маркетинговой деятельности, которая позволит постоянно отслеживать тенденции рынка в части уровня спроса и предложения и более эффективно управлять производством.

Рассматривая рынки сбыта предприятия «Солнцеволес» необходимо отметить, что инфраструктурное обеспечение и территориальное расположение, а также имеющаяся транспортная система позволяет предприятию охватывать рынки сбыта своей продукции не только внутри района и территории Курской области, но и на территории ближайших регионов и государств.

Выход на новые рынки также способен помочь в преодолении проблемы недостаточного спроса на необработанную древесину, которая обусловлена нецелесообразностью ее покупки. Потребителям леса выгоднее, взяв в аренду участок леса, самостоятельно провести вырубку и заготовку. Это стало возможным благодаря изменениям в нормативно-правовой базе. В конечном итоге все это привело к снижению спроса на древесину. Таким образом, актуальным выглядит выход на новые рынки, а также поиск новых потребителей на рынке региона. При этом даже необработанная древесина должна быть высококачественной, чтобы в условиях высокой конкуренции заинтересовать потребителей. Важным направлением также стоит признать более эффективное развитие собственных деревообрабатывающих цехов.

ГУПКО «Солнцеволес» реализует посадочный материл, который пользуется стабильным спросом. Перспективным выглядит развивать данное направление с выходом на новые рынки. Основные затраты при развитии данного направления заключаются в необходимости финансирования маркетинговых мероприятий и рекламы.

Достаточно высокий уровень спроса на рынке отрасли лесного хозяйства существует со стороны государства. ГУПКО «Солнцеволес» необходимо не сдавать позиций в борьбе за государственные контракты с целью их последующего исполнения.

Срок реализации 2024 год.

Ответственный исполнитель директор Т. А. Кандаурова

В таблице 1 приведены основные показатели возможных мероприятий по развитию ГУПКО «Солнцеволес».

Таблица 1 – Мероприятия развития ГУПКО «Солнцеволес»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятие | Составные элементы | Примерные затраты на реализацию мероприятия, тыс. руб. |
| 1 | Увеличение объемов реализации посадочного материала | Реклама | 30 |

**7. Показатели достижения целей развития предприятия с указанием планируемых сроков их достижения**

Для последующего мониторинга состояния предприятия и степени реализации концепции развития необходимо установить ряд показателей оценки состояния дел.

Таблица 2 – Показатели контроля реализации концепции с примерными сроками достижения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Стратегические показатели развития предприятия | Значения показателей | | |
| 2022 год | 2023 год | 2024 год |
| 1 | Выручка от реализации продукции и услуг,  тыс. руб. | 8000 | 8500 | 9000 |
| 2 | Чистая прибыль, тыс. руб. | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Уровень рентабельности продаж, % | 3,5 | 3,6 | 3,7 |
| 4 | Норма прибыли, % | 0,04 | 0,05 | 0,06 |
| 5 | Доля по основному продукту (работе/услуге) на рынке деятельности предприятия, % | 31,0 | 33,2 | 35,3 |
| 6 | Себестоимость на рубль продаж (отношение себестоимости продаж к выручке), руб. | 0,96 | 0,97 | 0,97 |
| 7 | Производительность труда (отношение выручки к среднесписочной численности за отчетный период), тыс. руб. | 381,0 | 404,8 | 428,6 |
| 8 | Рентабельность по чистой прибыли  (отношение чистой прибыли к выручке), % | 0,04 | 0,05 | 0,06 |
| 9 | Долговая нагрузка  (отношение суммы совокупных обязательств к прибыли от продаж). | 0,37 | 0,45 | 0,48 |
| 10 | Ликвидность  (отношение разницы между оборотными активами и долгосрочной дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам). | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| 11 | Коэффициент потребления энергоресурсов  (отношение затрат на энергоресурсы к выручке), % | 9,3 | 9,8 | 10,4 |
| 12 | Часть прибыли, подлежащая перечислению в бюджет,тыс. руб. | 1,2 | 0,9 | 1,2 |
| 13 | Уровень расходов на НИОКР | - | - |  |
| 14 | Чистые активы, тыс.руб. | 3350 | 3400 | 3450 |
| 15 | Среднесписочная численность | 21 | 21 | 21 |

Таблица 3

Показатели контроля за объемами производства в натуральном выражении по основным направлениям деятельности ГУПКО «Солнцеволес»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель объемов производства в натуральном выражении по основным направлениям деятельности | Планируемые значения | | |
| 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | Заготовка древесины, тыс. м3 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| 2 | Реализация древесины организациям и населению, тыс. м3 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| 3 | Переработка древесины, изготовление пиломатериалов, тыс. м3 | 0,05 | 0,05 | 0,05 |
| 4 | Заготовка новогодних сосен,  тыс. шт. | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| 5 | Реализация посадочного материала (сеянцев), тыс.шт. | 650 | 700 | 750 |
| 6 | Реализация посадочного материала (саженцев), шт. | 300 | 400 | 500 |
| 7 | Создание защитных лесополос  (га) | 13 | 14 | 15 |
| 8 | Среднемесячная зарплата, тыс.руб. | 17,0 | 17,5 | 18,0 |

Для ГУПКО «Солнцеволес» в среднесрочной перспективе посредством реализации концепции развития наиболее актуально стабильно получать прибыль и в перспективе повысить показатели рентабельности, тем самым улучшив собственное финансовое положение. При этом важно повышать эффективность производства для обеспечения роста выручки более быстрыми темпами, чем себестоимость продукции.

8.**Мероприятия необходимые для достижения целей стратегии развития:**

1) производственные – планируется увеличение объемов производства переработки низкосортной древесины.

2) инвестиционные - планируется увеличение основных фондов за счет обновления машино тракторного парка и оборудования.

3) финансовые – планируется погашение убытков прошлых лет за счет увеличения чистой прибыли.

4) управленческие – планируется определение стратегических целей развития предприятия и контроль за их исполнением.

5) кадровые – планируется пересмотр кадровой политики, увеличение и укомплектование штата предприятия.

6) инновационные – планируется деятельность направленная на использование научных исследований и разработок для расширения и увеличения качества выпускаемой продукции.

**9. Информация о финансовом и ресурсном обеспечении стратегии**

**развития предприятия.**

Финансирование мероприятий осуществляется только за счет собственных средств. Привлечение заемных средств и кредитов не планируется.

Доход предприятия за 2022-2024 годы составит 27500 тыс. рублей.

**10. Мониторинг и контроль**

Система мониторинга и контроля на предприятии включает в себя:

- подготовку квартальных отчетов

- установление сроков реализации мероприятий

- разграничение полномочий по контролю за реализацией мероприятий и показателей.

Директор ГУПКО «Солнцеволес» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Т.А. Кандаурова/