**УТВЕРЖДЕНА**

**приказом комитета природных**

**ресурсов Курской области**

**от «27»октября 2021 г №01-08/769**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**

**ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КУРСКОЙ ОБЛАСТИ «ЛЬГОВЛЕС»**

**на 2022 - 2024 годы**

Содержание.

1. Общая характеристика предприятия ………………………………………....3

2. Анализ внешней среды ………………………………………………………..3

3.Организационно-экономическая характеристика предприятия …………….8

4. Финансовая характеристика предприятия…………………………………..18

5. Характеристика кадровой структуры предприятия ………………………..20

6. Анализ рисков, опасностей и перспектив (SWOT-анализ) ………………..23

7. Цели и задачи, необходимые для достижения целей стратегии развития…………………………………….……………. ……………………. 23

8. Мероприятия, необходимые для достижения целей стратегии развития…26

9. Планирование финансового и ресурсного обеспечения стратегии развития………………………………………………………………………….27

10. План мероприятий по реализации Стратегии…………………………….31

11.Показатели достижения контроля реализации стратегии и сроки исполнения,………………………………………………………………….….31

12 Мониторинг и контроль реализации Стратегии развития……………. ….34

**1. Общая характеристика предприятия**

В соответствии с решением комитета по управлению имуществом Курской области от 10.05.2016 г. № 01-19/837 «О согласовании изменений в Устав» и приказа комитета лесного хозяйства Курской области от 11.05.2016 г. №191 «Об утверждении изменений в Устав» ОГУП «Льговлес» в мае 2016 г. переименовано в государственное унитарное предприятие Курской области «Льговлес». На основании распоряжения Администрации Курской области от 11.10.2013 г. № 867-ра «О реорганизации областного государственного унитарного предприятия «Рыльсклес» в результате реорганизации областного государственного унитарного предприятия «Рыльсклес» в форме выделения из него областного государственного унитарного предприятия «Льговлес». Учредителями предприятия с момента его образования являлся комитет по управлению имуществом Курской области и комитет лесного хозяйства Курской области. Согласно Постановлению Губернатора Курской области от 26.08.2020 №259-пг «Об изменениях в структуре исполнительных органов государственной власти Курской области», полномочия от комитета лесного хозяйства Курской области по реализации государственной политики на территории Курской области в области лесных отношений, охраны и использования объектов животного мира, а также водных биологических ресурсов, охоты и сохранения охотничьих ресурсов переданы комитету природных ресурсов Курской области. В настоящее время в целях приведения учредительных документов ГУПКО «Льговлес» в соответствие с данным нормативным актом издана новая редакция Устава, согласованная Решением комитета по управлению имуществом Курской области от 28.01.2021 г. №01.01-17/53, утвержденная Приказом комитета природных ресурсов Курской области от 28.01.2021 г. №01-08/58.

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:

Шихов Ю.В. (директор).

Юридический и почтовый адрес: 307752, Курская область, г. Льгов, ул. Зеленая, д. 2.

**2. Анализ внешней среды предприятия**

Анализируя ориентированность 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 «Льговлес». 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 «Льговлес» в перспективе.

***Зависимость от номенклатуры выпускаемой продукции***

За отчетный 2018-2020 гг. ГУПКО «Льговлес» была реализована продукция и оказаны услуги, такие как: реализация заготовленной древесины, пиломатериала и др. продукции цехов, семян, посадочного материала, услуги автотранспорта, выполнены работы по защите, воспроизводству и охране лесов, защитного лесоразведения.

Представленная ГУПКО «Льговлес» номенклатура продукции предприятия показывает, что существующие возможности ГУПКО по функционированию на рынке изделий из древесины 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.

***Зависимость от объёма выпускаемой продукции и динамика изменения выпуска и сбыта продукции***

Выпуск и сбыт продукции, определенный в отчетном периоде показывает, каким образом предприятие действует на рынке. Необходимость определения динамики развития предприятия на внешних рынках анализируется в отчетном периоде времени и характеризует реакцию предприятия на изменения во внешней среде рынка продукции (древесины и изделий из неё) в зависимости от временного фактора.

Реакция предприятия на незначительное снижение объема выпуска продукции характеризуется сохранением уровня рентабельности на достигнутом уровне. Снижение объема продукции, в частности древесины, доля от выручки которой на рынке деятельности предприятия снизилась с 45% по состоянию на 01.01.2018 г. до 30% на 01.01.2021 г., способствует отрицательной динамике прибыли и рентабельности.

Предприятие должно иметь возможность гибкого поведения на внешних рынках для поддержки своей финансовой устойчивости и адаптации к внешним факторам рыночной среды.

В течение отчетного периода 2018-2020 годов объёмы выпускаемой продукции ГУПКО «Льговлес» стабильно покрывают затраты предприятия в результате чего оно выходит на положительные показатели по чистой прибыли и рентабельности за исключением 2020 года, когда прибыль от реализации продукции не покрыла убыток от выполнения работ по контракту с комитетом лесного хозяйства Курской области. В настоящее время уменьшение объема выделяемой древесины компенсируется пересмотром ценовой политики, проводимой с учетом изучения рынков сбыта продукции в регионе, за 9 месяцев 2021 года предприятие снова получило прибыль, вырос уровень рентабельности, даже по сравнению с плановыми показателями.

***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 работает ГУПКО «Льговлес». 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 в страны СНГ занимают поставки в Белоруссию и Молдову.

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 «Льговлес». 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 «Льговлес», всё это, в совокупности, будет способствовать наращению объёмов импорта древесины на рынок региона предприятиями Белоруссии 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 Молдовы по отношению к региону (Курской области) и Льговскому району, где географически находится ГУПКО «Льговлес», 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 «Льговлес», 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 «Льговлес» являются региональные предприятия, действующие в Курской области, такие лесные хозяйства, которые имеют близкое территориальное расположение с ГУПКО «Льговлес»: ГУПКО «Рыльсклес», ООО «Банищанская Дача», КФХ Гончарук Ю.А. и прочие частные организации. Всего в Курской области насчитывается до 40 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 «Льговлес» 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 «Льговлес».

При существующей в настоящее время тенденции, предприятие не имеет возможности удовлетворить спрос как на лесопродукцию, так и продукцию переработки древесины в связи со значительным снижением объемов выделяемого сырья, что вынуждает потенциальных покупателей приобретать аналогичную продукцию у конкурентов.

Анализ внешней среды предприятия ГУПКО «Льговлес» 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. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

При анализе состояния предприятия, его проблем и перспектив, в первую очередь, целесообразно проанализировать основные технико-экономические показатели его функционирования за 2018-2020 годы.

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели ГУПКО «Льговлес»

за 2018-2020 годы.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед. изм. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. |
| Объем выручки от реализации | тыс. руб. | 10197 | 8907 | 7205 |
| Рост продаж к прошлому году | % | 65,9 | 87,3 | 80,9 |
| Себестоимость реализованной продукции | тыс. руб. | 6452 | 6061 | 5006 |
| Валовая прибыль | тыс. руб. | 3745 | 2846 | 2199 |
| Прибыль от продаж | тыс. руб. | 419 | 228 | 10 |
| Прочие доходы | тыс. руб. | 0 | 77 | 70 |
| Прочие расходы | тыс. руб. | 69 | 28 | 112 |
| Чистая прибыль (убыток) | тыс. руб. | 43 | 11 | -251 |
| Уставной капитал | тыс. руб. | 1001 | 1001 | 1001 |
| Добавочный капитал | тыс. руб. | 2754 | 2754 | 2754 |
| Заемный капитал | тыс. руб. | 994 | 765 | 476 |

В таблице 1 приведены показатели ГУПКО «Льговлес» за последние 3 года. Объемы производства за период с 2018 по 2020 уменьшились на 29,3%. По контракту выделено древесины в 2020 году по сравнению с 2018 годом вполовину меньше (6,1 м3 в 2018 г., 3,0 м3 в 2020 г.), кроме того, древесина низкосортная (маленький объем хлыста, низкий % деловой древесины). В 2018-2020 г. наблюдается устойчивая зависимость издержек производства, в том числе управленческих расходов, от объемов выручки. Это может свидетельствовать о стабильности производства и, как следствие, затрат на него (рисунок 1). Несмотря на это, в отчетном периоде наблюдается уменьшение показателей чистой прибыли, а в 2020 году получен убыток от деятельности предприятия. Связано это с тем, что снижение показателей объемов производства происходило быстрее, чем уменьшение издержек, так как увеличивалась стоимость материальных запасов, а в связи с тем, что экономия материальных ресурсов и оптимизация расходов уже сложились в предыдущие периоды, дальнейшее уменьшение численности работников предприятия и количества необходимых материальных запасов не обеспечивало бы выполнение возложенных функций.

Величина добавочного капитала предприятия в течение отчетного периода не изменялась. Уменьшается показатель заемного капитала, который представлен краткосрочной кредиторской задолженностью, но вместе с тем и уменьшается остаточная стоимость основных средств, так как на них начисляется амортизация; стоимость оборотных средств, представленных материалами, готовой продукцией и текущей дебиторской задолженностью увеличивалась в течение 2018-2019 г. и незначительно уменьшилась в 2020 году.

Таблица 2

Состав, структура и движение основных фондов и внеоборотных активов ГУПКО «Льговлес»

за 2018-2020 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды Фондов | 2018 г | | 2019 г | | 2020 г | |
| Тыс.руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |
| Здания | 6051 | 38,2 | 6051 | 38,6 | 6051 | 38,7 |
| Сооружения | 901 | 5,6 | 901 | 5,7 | 901 | 5,8 |
| Машины и оборудование | 3024 | 19,1 | 3024 | 19,3 | 2969 | 19,0 |
| Транспортные средства | 5273 | 33,3 | 5129 | 32,7 | 5129 | 32,8 |
| Производственный и хоз. инвентарь | 474 | 3,0 | 448 | 2,9 | 448 | 2,9 |
| Офисное оборудование | 88 | 0,6 | 88 | 0,6 | 88 | 0,6 |
| Другие виды основных средств | 31 | 0,2 | 31 | 0,2 | 31 | 0,2 |
| Всего основных средств | 15842 | 100 | 15672 | 100 | 15617 | 100 |
| Незавершенное строительство | 28 | х | 28 | х | 28 | х |

Из таблицы 2 видим, что в отчетном периоде наблюдалось снижение объема основных средств (рисунок 2)

Можно выделить, что наиболее значимым элементом в структуре фондов являются здания – на них приходится около 40 %. 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 20%.

Рисунок - 2 – Динамика основных фондов ГУПКО «Льговлес» за 2018-2020 г.

Уменьшение объема основных средств связано со списанием основных средств:

В 2018 году списания основных средств не производилось.

В 2019 году списаны пришедшие в негодность в связи с физическим износом культиватор КЛБ-1,7 балансовой стоимостью 6,1 тыс. рублей; бензопила «Хускварна» балансовой стоимостью 19,6 тыс. рублей; трактор МТЗ-82 (№ двигателя 246936) балансовой стоимостью 144,3 тыс. рублей.

В 2020 году списан преобразователь электрический ПЧ-20 балансовой стоимостью 55,5 тыс. рублей.

За период 2018-2020 год основные средства не приобретались.

Таблица 3

Движение, стоимость и характеристика основных средств

ГУПКО «Льговлес» за 2018-2020 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед. изм. | 2018 | 2019 | 2020 |
| Стоимость ОС на начало года | тыс. руб. | 15842 | 15842 | 15672 |
| Выбыло основных средств | тыс. руб | 0 | 170 | 55 |
| Поступило основных средств | тыс. руб. | 0 | 0 | 1138 |
| Стоимость ОС на конец года | тыс. руб. | 15842 | 15672 | 15617 |
| Коэффициент обновления | % | 0 | 0 | 0 |
| Коэффициент выбытия | % | 0 | 1,1 | 0,4 |

Из таблицы 3 видно, что основные средства предприятия за отчетный период не обновлялись, но и выбытие происходило очень низкими темпами, поэтому можно сказать, что техническая база практически не изменилась и при благоприятных условиях для развития производства предприятие может вернуться к прежним объемам.

Таблица 4

Состав и структура оборотных фондов ГУПКО «Льговлес»

за 2018-2020 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды средств | 2018 г. | | 2019 г. | | 2020 г. | |
| тыс. руб. | в % | тыс. руб. | в % | тыс. руб. | в % |
| Запасы | 3490 | 85,3 | 3461 | 83,0 | 3358 | 85,4 |
| Налог на добавленную стоимость | - | - | - | - | - | - |
| Дебиторская задолженность | 506 | 12,4 | 602 | 14,4 | 482 | 12,2 |
| Краткосрочные финансовые вложения | - | - | - | - | - | - |
| Денежные средства | 20 | 0,5 | 33 | 0,8 | 18 | 0,5 |
| Прочие оборотные активы | 76 | 1,8 | 76 | 1,8 | 76 | 1,9 |
| Всего оборотных средств | 4092 | 100 | 4172 | 100 | 3934 | 100 |

Стоит отметить, что оборотные фонды организации представлены преимущественно запасами, на которые приходится более 80% всех оборотных средств. В их состав входят материальные запасы, готовая продукция и незавершенное производство и, если материальные запасы в большинстве своем участвуют в процессе производства несколько лет, то готовая продукция реализуется и снова восполняется до прежнего уровня, она остается в объеме, позволяющем использовать ее для погашения обязательств. В 2020 году показатель оборотных активов незначительно снизился (рисунок 3), но так как контракт с комитетом природных ресурсов на выполнение работ по защите, охране, воспроизводству лесов заключается ежегодно, с одновременной куплей-продажей лесных насаждений, то при его исполнении объем готовой продукции будет пополнен.

Рисунок 3- Оборотные средства ГУПКО «Льговлес» за 2018-2020 г.

Таблица 5

Структура и изменение капитала ГУПКО «Льговлес»

за 2018-2020 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2018г. | | 2019г. | | 2020 г. | |
| тыс.руб. | % | тыс.руб. | % | тыс.руб. | % |
| Уставной капитал | 1001 | 23,2 | 1001 | 23,2 | 1001 | 24,6 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | - | - | - | - | - | - |
| Добавочный капитал | 2754 | 64,0 | 2754 | 63,8 | 2754 | 67,8 |
| Резервный капитал | - | - | - | - | - | - |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 551 | 12,8 | 562 | 13,0 | 308 | 7,6 |
| Итого | 4306 | 100 | 4317 | 100 | 4063 | 100 |

Данные таблицы 5 свидетельствуют о том, что на протяжении анализируемого периода уставной и добавочный капиталы остаются неизменными, а нераспределенная прибыль возросла с 2018 г. на 2019 г. и уменьшилась в 2020 г. но тем не менее не достигла отрицательных значений, что указывает на стабильность работы предприятия в анализируемый период.

Таблица 6

Уровень рентабельности предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 | 2019 | 2020 | Отклонение 2019 г. от 2018 г. | Отклонение 2020 г. от 2019 г. | 2019 г. в % к 2018 г. | 2020 г. в % к 2019 г. |
| Среднегодовая стоимость основных и оборотных средств, тыс. руб. | 5297 | 5191 | 4811 | -218 | -543 | 95,9 | 89,3 |
| Объем выручки от реализации | 10197 | 8907 | 7205 | -1290 | -1702 | 87,3 | 80,9 |
| Чистая прибыль (убыток) | 43 | 11 | -251 | -32 | -262 | 25,6 | -2281,8 |
| Себестоимость товарной продукции, тыс. руб. | 6452 | 6061 | 5006 | -391 | -1055 | 93,9 | 82,6 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 419 | 228 | 10 | -191 | -218 | 54,4 | 4,4 |
| Балансовая прибыль, тыс. руб. | 3745 | 2846 | 2199 | -899 | -647 | 76,0 | 77,3 |
| Уровень рентабельности продаж, % | 4,1 | 2,6 | 0,1 | -1,5 | -2,5 | 63,4 | 3,8 |
| Норма прибыли, % | 0,8 | 0,2 | -5,2 | -0,6 | -5,7 | 25,0 | -2750 |

В целом, в деятельности предприятия в 2018-2020 году наблюдается отрицательная динамика. Это связано со значительным, более чем в четыре раза, уменьшением выделяемого по контракту с комитетом лесного хозяйства количества сырья для реализации и переработки древесины. В период 2018-2019 г. издержки производства снижались пропорционально полученному доходу, от деятельности предприятия получена прибыль. По итогам 2020 г. ГУПКО «Льговлес» получило убыток в размере 251 тыс. рублей по следующим причинам: Выделенные средства по контракту с комитетом лесного хозяйства на 2020 г. не соответствуют фактическим затратам для выполнения объемов работ, а именно:

- на проведение агротехнического ухода за лесными культурами, выделено 388 тыс. рублей, себестоимость работ составила 1031 тыс. рублей, убыток от выполнения агроуходов составил 643 тыс. рублей;

- на проведение осветления и прочисток выделено 100 тыс. рублей, себестоимость работ составила 133 тыс. рублей, убыток составил 33 тыс. рублей;

- на посадку леса выделено 197 тыс. рублей, себестоимость работ составила 340 тыс. рублей, убыток составил 143 тыс. рублей.

Таким образом, убыток от выполнения работ по контракту составил 819 тыс. рублей.

По другим статьям доходов, например, от продажи древесины, пиломатериалов и продукции питомника, получена прибыль, но недостаточная, чтобы перекрыть вышеуказанный убыток.

В течение следующего, 2021 года, при пересмотре ценовой политики, предприятием за 1 полугодие и 9 месяцев вновь получена чистая прибыль.

Таблица 7

Структура краткосрочных обязательств

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2018 | | 2019 | | 2020 | | Динамика 2019 год | Динамика 2020 год |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб., % | тыс. руб.,% |
| Займы и кредиты | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Задолженности поставщикам и подрядчикам, покупателям и заказчикам | 174 | 17,5 | 80 | 10,5 | 13 | 2,7 | -94  (46) | -67  (16,3) |
| Задолженности перед персоналом | 306 | 30,8 | 255 | 33,3 | 137 | 28,8 | -51  (83,3) | -118  (53,7) |
| Задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 232 | 23,4 | 96 | 12,5 | 62 | 13,0 | -136  (41,4) | -34  (64,6) |
| Задолженность по налогам и сборам | 211 | 21,2 | 296 | 38,7 | 225 | 47,3 | 85 (140,3) | -71  (76,0) |
| Прочие кредиторы | 71 | 7,1 | 38 | 5,0 | 39 | 8,2 | -33  (53,5) | 1  (102,6) |
| Доходы будущих периодов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого | 994 | 100 | 765 | 100 | 476 | 100 | -229  (77) | 289  (62,2) |

Краткосрочные обязательства в 2018-2020 году представлены преимущественно задолженностью перед персоналом (около 30%); по налогам и сборам (в 2020 году – 47,3%). В течение отчетного периода задолженность уменьшалась по всем ее видам, просроченной задолженности не допускалось.

Рисунок 4- Структура краткосрочных обязательств

Таблица 8

Анализ прибыли предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 | 2019 | 2020 | Динамика 2018 г. | Динамика 2019 г. | Динамика всего |
| Выручка от реализации продукции | 10197 | 8907 | 7205 | -1290 | -1702 | -2992 |
| Затраты на производство реализованной продукции | 6452 | 6061 | 5006 | -391 | -1055 | -1446 |
| Валовая прибыль | 3745 | 2846 | 2199 | -899 | -647 | -1546 |
| Прибыль от продаж | 419 | 228 | 10 | -191 | -218 | -409 |
| Сальдо доходов и расходов от внереализационных операций | -69 | 49 | -42 | 118 | -91 | 27 |
| Прибыль до налогообложения | 350 | 277 | -32 | -73 | -309 | -382 |
| Чистая прибыль | 43 | 11 | -251 | -32 | -261 | -294 |

При анализе таблицы 8 прослеживается снижение показателей по предприятию в отчетном периоде 2018-2020 г., причем как по выручке, так и по издержкам, что указывает на способность предприятия своевременно реагировать на внешние неблагоприятные изменения и продолжать безубыточную деятельность.

**4. Финансовая характеристика предприятия**

ГУПКО «Льговлес» 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.

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

В номенклатуре реализуемой продукции стоит выделить негативную тенденцию преобладания необработанной древесины, реализуемой преимущественно в качестве дров, и без того низкий спрос на которые продолжает уменьшаться. В то время как выход деловой древесины в общем объеме заготавливаемой ликвидной древесины приходится не более 30%.

Свою деятельность предприятие осуществляет на территории 3 районов Курской области: Льговского, Конышевского, Курчатовского.

Стоит отметить негативную тенденцию, оказывающую существенное негативное влияние на результаты деятельности предприятия – высокая степень изношенности основных фондов (более 90%).

При функционировании предприятия крайне важными являются собственные источники средств. Поэтому при анализе финансового состояния крайне важно в первую очередь рассмотреть именно эти показатели.

Таблица 9

Оценка собственных источников

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Разделы баланса | 2018 | | | 2019 | | | 2020 | | |  |
| 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 | 1001 | 1001 | 0 | 1001 | 1001 | 0 | 1001 | 1001 | 0 |
| Добавочный капитал | 2754 | 2754 | 0 | 2754 | 2754 | 0 | 2754 | 2754 | 0 |
| Нераспределенная прибыль, (непокрытый убыток) | 525 | 551 | 26 | 551 | 562 | 11 | 562 | 308 | -254 |

Из таблицы 9 можно сделать вывод о том, что объемы уставного и добавочного капитала за 2018-2020 годы не изменились. По итогам работы ГУПКО «Льговлес» за 2018-2019 годы получена прибыль, за 2020 год – убыток.

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

Таблица 10

Оценка рентабельности предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Год | | |
| 2018 | 2019 | 2020 |
| 1 | Чистая прибыль, тыс. руб. | 43 | 11 | -251 |
| 2 | Рентабельность продукции, % | 0,7 | 0,2 | -3,5 |
| 3 | Рентабельность продаж, % | 4,1 | 2,6 | 0,1 |
| 4 | Рентабельность активов, % | 0,3 | 0,1 | -1,6 |
| 5 | Рентабельность собственного капитала, % | 0,3 | 0,1 | -1,6 |

Показатели рентабельности составляют положительную величину. Исключение составляет уровень рентабельность в 2020 году, когда в связи с недостаточным количеством древесины для реализации и переработки и ее низкого качества объемы продаж были снижены.

Таблица 11

Формирование и распределение финансовых потоков

предприятия (в тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | Год | | |
| 2018 | 2019 | 2020 |
| 1 | Выручка от продажи товаров, работ, услуг | 10197 | 8907 | 7205 |
| 2 | Себестоимость проданных товаров, работ, услуг | 6452 | 6061 | 5006 |
| 3 | Прибыль от продаж | 419 | 228 | 10 |
| 4 | Операционные доходы | 10197 | 8984 | 7275 |
| 5 | Операционные расходы | 10154 | 8973 | 7526 |
| 6 | Внереализационные доходы | 0 | 77 | 70 |
| 7 | Внереализационные расходы | 69 | 28 | 112 |
| 8 | Прибыль до налогообложения | 419 | 228 | 10 |
| 9 | Чистая прибыль | 43 | 11 | -251 |

При анализе данной таблицы в течение отчетного периода прослеживается тенденция к уменьшению выручки, связанное с сокращением в несколько раз количества сырья для реализации и переработки

**5. Характеристика кадровой структуры предприятия**

Особого внимания заслуживает анализ кадровой структуры предприятия.

Таблица 12 – Численность персонала организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2018 | 2019 | 2020 | 2019 к 2018 в % | 2020 к 2019 в % |
| Среднесписочная численность | 27 | 21 | 19 | 77,8 | 90,5 |

В течение анализируемого периода среднесписочная численность снижалась в связи с уменьшением объема работ и количества сырья для заготовки и переработки.

Анализ кадровой структуры предприятия, приведен на рисунке №5.

Организационная структура предприятия ГУПКО «Льговлес» (Схема).

Помощник

вальщика

Директор

Заместитель директора

Механик (гараж) 0,5 ед.

Обслуживающий персонал

Уборщица

Вахтер-

Иванинский

участок

Начальник

Мастер

леса

Тракторист

Водитель

Станочник

Конышевский

участок

Начальник

Мастер

леса

Тракторист

Водитель

Вальщик

Помощник

вальщика

Инженер ОК и ТБ

Станочник

Главный бухгалтер

Бухгалтер

.

Водитель

Льговский

участок

Начальник

Тракторист

Вальщик-2

Штатное расписание ГУПКО «Льговлес» характеризуется достаточно сложной структурой. Кроме основного аппарата управления на предприятии существует еще три участка – Льговский, Иванинский, Конышевский.

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

**6. 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, ее низкое качество. 3. Устаревшее оборудование; 4. Недостаточно широкая номенклатура продукции. |
| **Возможности:**   1. Диверсификация производства; 2. Применение заемных источников капитала; 3. Близкое расположение к государственной границе и возможность выхода на иностранный рынок; 4. Недостаточная освоенность данного рынка в области; 5. Развитие рекреационных услуг. | **Опасности:**   1. Значительное (в 4 раза), снижение объемов выделяемой древесины, выручка от реализации которой за период 2015-2017 г. составляла около 60%, а за анализируемый 2018-2020 г. около 30%; 2. Низкий спрос на необработанную древесину; 3. Ужесточающаяся конкуренция на рынке; 4. Постепенный выход на рынок более гибких и оперативно адаптирующихся к условиям рынка частных компаний, преимущественно со льготной системой налогообложения |

**7. Цели и задачи, необходимые для достижения целей стратегии развития.**

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

Главной целью деятельности ГУПКО «Льговлес» 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 нового оборудования для более глубокой переработки древесины и отходов от лесопиления.
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.

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

Ассортимент выпускаемой продукции предприятия ГУПКО «Льговлес» имеет приемлемую структуру, однако в будущем предприятие должно изыскать средства для расширения товарной номенклатуры в части новых видов продукции и переработки отходов от лесопиления, 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.

***Ценовая политика предприятия***

Необходимо позиционировать ГУПКО «Льговлес» 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 «Льговлес»:***

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

Основные отрицательные тенденции влияния:

1. Значительное (в 4 раза), снижение объемов выделяемой древесины, доля доходов от которой в период 2015-2017 г. составляла около 60%, за отчетный период 2018-2020 г всего 30%, очень низкая доля деловой древесины в ее составе. Данная тенденция создает существенную угрозу безубыточной деятельности предприятия, исключает его дальнейшее развитие и, в связи со снижением уровня заработной платы, исключает также привлечение высококвалифицированных рабочих.
2. нестабильность в различных отраслях экономики;
3. нахождение на рынке, насыщенном конкурентами;
4. отсутствие достаточного количества финансовых средств для работы на внешних рынках и расширения производства.

Для выхода на рынки региона и страны, а также зарубежья для ГУПКО «Льговлес» 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 как товарной продукции, так и полуфабрикатов и заготовок для производства деревянных изделий, 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 «Льговлес» 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).

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

Увеличение доли на рынке предприятия «Льговлес» 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 «Льговлес» 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.

При этом даже необработанная древесина должна быть высококачественной чтобы в условиях высокой конкуренции заинтересовать потребителей.

1. **Мероприятия, необходимые для достижения целей стратегии развития.**

-Производственные мероприятия:

реализация посадочного материла, который пользуется стабильным спросом. В сложившейся ситуации необходимо развивать деятельность в этом направлении, более широко используя рекламу в прессе и интернет ресурсах. Но для того, чтобы увеличить долю выручки от реализации продукции питомника, необходимы финансовые вложения, а также стоит учитывать, что получение выручки от продукции питомника процесс долгосрочный и прежде, чем она будет пригодна для реализации, предприятие в течении как минимум год, а в большинстве случаев 2-3 года и более, должно нести расходы.

Таблица 13

Мероприятия развития ГУПКО «Льговлес»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятие | Составные элементы | Примерные затраты на реализацию мероприятия, тыс. руб. | Планируе-мый срок окупаемос-ти | Ориенти-ровочный годовой доход, тыс. руб. |
| 1 | Увеличение объемов реализации посадочного материала | Реклама, теплица, зеленое черенкование, расширение ассортимента декоративных растений | 50,0 |  |  |

Важным направлением также стоит признать более эффективное развитие собственных деревообрабатывающих цехов.

- Инвестиционные и финансовые мероприятия.:

инвестиционные мероприятия в период 2022-2024 г. не планируются.

* Предполагается ежемесячный анализ финансового состояния предприятия, который будет включать в себя следующие этапы:
* анализ имущественного положения;
* анализ финансового состояния.

Кроме того, планируются мероприятия по снижению себестоимости, поставка на предприятие более технологически и экономически эффективного вида сырья и материалов.

- Управленческие мероприятия:

Применение малозатратных мероприятий позволяет выявить внутренние резервы предприятия, применять безотходные , ресурсосберегающие технологии. Оценка воздействия факторов, связанных с управлением затратами, в разрезе вариантов, позволяет оценить показатели безубыточности и экономической эффективности производства.

- Кадровые мероприятия:

Мероприятия, направленные на обучение специалистов, планирование потребности в персонале. Проведение внутреннего обучения с учетом личных потребностей в обучении. Стимулирование труда в зависимости от вклада и выслуги лет.

- Инновационные мероприятия:

Деятельность, направленная на использование результатов научных исследований и разработок для расширения и улучшения качества выпускаемой продукции. Совершенствование технологий их изготовления с последующей реализацией по более выгодным ценам.

1. **Планирование финансового и ресурсного обеспечения стратегии развития*.***

В качестве способа расширения ресурсной базы реализации предлагаемых мероприятий возможным видится получение предприятием долгосрочного целевого кредита.

При покупке производственного оборудования актуальным видится приобретение посредством лизинга.

Финансовая стратегия является неотъемлемой частью стратегии развития предприятия, а значит, она согласовывается с ее целями и задачами. Разработка финансовой стратегии предприятия предопределена определенными условиями. Главным условием финансовой стратегии является скорость трансформации макрофакторов экономической среды. Так же существуют такие условия, которые не позволяют оптимально руководить финансами предприятия: основные макроэкономические показатели, темп технологического роста, постоянные изменения состояний финансового и товарного рынков, несовершенство и нестабильность экономической политики государства и методов регулирования финансовой деятельностью. Финансовая стратегия разрабатывается на основе всех факторов макросреды экономики для исключения снижения прибыльности деятельности предприятия.

В анализируемый период для осуществления деятельности, а также на проведение мероприятий заемные средства не привлекались и не будут привлекаться в 2022-2024 г.

Финансовые ресурсы формируются исключительно из собственных средств предприятия.

Таблица 14

**Основные направления общей финансовой стратегии предприятия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление общей финансовой стратегии | Главная задача | Круг решаемых стратегических проблем |
| * 1. Стратегия формирования финансовых ресурсов предприятия | Создание потенциала формирования финансовых ресурсов предприятия, адекватного потребностям его стратегическогоразвития | * + 1. 1.Обеспечение возрастания потенциала формирования финансовых ресурсов предприятия из внутренних источников     2. 2.Оптимизация структуры источников формирования финансовых ресурсов предприятия по критерию их стоимости |
| * 1. Стратегия распределения финансовых ресурсов предприятия | Оптимизация распределения финансовых ресурсов предприятия по критерию эффективности их использования | * + 1. Обеспечение необходимой пропорциональности распределения финансовых ресурсов по видам и основным направлениям хозяйственной деятельности предприятия.     2. Обеспечение необходимой пропорциональности распределения финансовых ресурсов по стратегическим хозяйственным единицам предприятия.     3. Обеспечение высокой эффективности отдачи финансовых ресурсов предприятия в процессе их использования. |

Для функционирования предприятия, помимо финансовой стратегии немаловажная роль принадлежит ресурсному обеспечению ее реализации.

Одним из основных являются трудовые ресурсы, их подбор, подготовка и мотивация.

Таблица 15

**Стратегия обеспечения трудовыми ресурсами.**

|  |  |
| --- | --- |
| Планирование человеческих ресурсов | Оценка будущих потребностей организации и принятие решения по численности и качеству требуемых человеческих ресурсов |
| План обеспечения ресурсами | Составление плана поиска людей внутри организации и /или планов тренинговых программ, чтобы помочь людям обрести новые умения и навыки |
| Стратегия удержания | Составление планов удержания людей в организации |
| Стратегия гибкости | Планирования оптимального использования людей в организации и быстрой адаптации к изменяющимся условиям |

Определение потребности  в материальных ресурсах — центральное  звено в планировании ресурсов предприятия. Она складывается из потребностей в  ресурсах на основное производство, на создание и поддержание переходящих  запасов на конец планового периода  и потребностей на другие виды хозяйственной  деятельности, включая непроизводственную.

При расчете потребности  в материальных ресурсах необходимо учитывать наличие средств для  их покрытия, которые могут быть собственными или заемными. Потребность  в материальных ресурсах планируется  по всей номенклатуре материалов в  стоимостном и натуральном выражении. Объемы и сроки поставок материалов на предприятие  обусловливаются  режимом их производственного потребления, созданием и поддержанием необходимого уровня производственных запасов.

Объем требуемых материальных ресурсов складывается из потребности  в материалах, необходимых для  внедрения новой техники, изготовления оснастки и инструмента, на эксплуатационные и технологические нужды, на создание необходимого задела незавершенного производства и на образование переходящих  запасов.

Потребность в материальных ресурсах определяется на основе баланса предприятия   учетом остатков и внутренних источников обеспечения.

В ходе разработки плана материально-технического обеспечения должна всесторонне  учитываться возможная экономия, достигаемая в результате:

* снижения расхода ресурса без ухудшения их качественных характеристик;
* уменьшения отходов и потерь за счет внедрения новых прогрессивных технологических процессов;
* замены дорогостоящих и дефицитных материалов более дешевыми.

Таблица 16

1. **План мероприятий по реализации Стратегии**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Проводимые мероприятия** | **Ответственный исполнитель** | **Срок реализации** |
| ценовая политика предприятия | Главный бухгалтер | По мере необходимости в течение планируемого периода |
| внедрение новых технологий, механизация и авто­матизация производства | механик | до 2023 г. |
| создание и освоение новой продукции, повышение качества выпускаемой продукции | Начальники и мастера подразделений предприятия | По мере необходимости в течение планируемого периода |
| совершенствование организации про­изводства | Начальники и мастера подразделений предприятия | По мере необходимости в течение планируемого периода |
| совершенствование организации труда | Специалист по кадрам и технике безопасности | По мере необходимости в течение планируемого периода |
| снижение материалоемкости и энергоемкости про­дукции | механик | По мере необходимости в течение планируемого периода |

1. **Показатели достижения контроля реализации стратегии и сроки исполнения**

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

Таблица 17

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. | 7 700 | 7 725 | 7 750 |
| 2 | Чистая прибыль, тыс. руб. | 7 | 8 | 9 |
| 3 | Уровень рентабельности продаж, % | 0,6 | 0,6 | 0,6 |
| 4 | Норма прибыли, % | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| 5 | Доля по основному продукту (работе/услуге) на рынке деятельности предприятия, % | 30,0 | 30,5 | 31,0 |
| 6 | Себестоимость на рубль продаж (отношение себестоимости продаж к выручке), руб. | 0,67 | 0,65 | 0,63 |
| 7 | Производительность труда (отношение выручки к среднесписочной численности за отчетный период), тыс. руб. | 290,6 | 291,5 | 292,5 |
| 8 | Рентабельность по чистой прибыли  (отношение чистой прибыли к выручке), % | 0,3 | 0,3 | 0,3 |
| 9 | Долговая нагрузка  (отношение суммы совокупных обязательств к прибыли от продаж), % | 3,1 | 2,9 | 2,7 |
| 10 | Ликвидность  (отношение разницы между оборотными активами и долгосрочной дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам), % | 3,6 | 3,8 | 4,0 |
| 11 | Коэффициент потребления энергоресурсов  (отношение затрат на энергоресурсы к выручке), % | 9,8 | 9,7 | 9,6 |
| 12 | Часть прибыли, подлежащая перечислению в бюджет (30%),тыс. руб. | 2,1 | 2,1 | 2,4 |
| 13 | Уровень расходов на НИОКР | - | - | - |
| 14 | Чистые активы | 7 700 | 7 725 | 7 730 |
| 15 | Среднесписочная численность | 26,5 | 26,5 | 26,5 |

Таблица 18

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель объемов производства в натуральном выражении по основным направлениям деятельности | Планируемые значения | | |
| 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | Заготовка древесины, тыс. м3 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 2 | Реализация древесины организациям и населению, тыс. м3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| 3 | Самостоятельная переработка древесины, тыс. м3 | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| 4 | Заготовка новогодних сосен, шт. | 210 | 220 | 230 |
| 5 | Реализация посадочного материала, тыс. шт. | 11,1 | 11,3 | 11,5 |
| 6 | Среднемесячная заработная плата работников, тыс. руб. | 13,0 | 13,5 | 14,0 |

**12. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития**

С целью мониторинга и контроля реализации стратегии предприятия проводятся следующие мероприятия:

1. Ежеквартальная подготовка отчетов о деятельности предприятия;
2. Разграничение полномочий с целью мониторинга и контроля, проводимого в рамках определенной сферы деятельности;
3. Установление сроков реализации проводимых мероприятий.

Для ГУПКО «Льговлес» 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.

Директор ГУПКО «Льговлес» Ю. В. Шихов