

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье приведены результаты системной и комплексной оценки сбытовой деятельности лесохозяйственного учреждения, которые сведены в карту SWOT. Построение обобщающей матрицы SWOT позволило определить стратегическую цель организации и разработать приоритетные направления развития ее сбытовой деятельности.

The article presents the results of a systematic and comprehensive assessment of the marketing activities of a forestry institution, which are summarized in a SWOT map. The construction of a generalizing SWOT matrix made it possible to determine the strategic goal of the organization and develop priority areas for the development of its sales activities.

Ключевые слова: сбытовая деятельность; SWOT-анализ; практические аспекты; организация.

Key words: sales activity; SWOT-analysis; practical aspects; organization.

Для повышения конкурентоспособности организации возникает необходимость изменения подходов к организации сбытовой деятельности, реализации комплекса мероприятий по повышению ее эффективности, регулярного проведения оценки сильных и слабых сторон деятельности организации, в том числе ее сбытовой деятельности, определения угроз и возможностей, создаваемых основными факторами внешней среды.

Определение сильных и слабых сторон позволит выявить те области деятельности и функции организации, которые нуждаются в улучшении с точки зрения определения рынка сбыта изделий по рангам коммерческой эффективности:

- определить и сопоставить объем произведенной и реализованной продукции;
- произвести прогноз развития общей емкости каждого рынка, конъюнктуры рынка и других факторов.

Из множества методов, которые могут быть применены для анализа среды деятельности организации, широко признанным является метод SWOT-анализа, который позволяет оценить силу, слабость, возможности и угрозы деятельности предприятия [1, с. 97–101].

Матрица SWOT дает возможность свести результаты проведенных исследований в систему, определить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем будут использованы для формулирования ее стратегии.

Результаты проведенных исследований позволили выделить сильные и слабые стороны коммерческой деятельности организации, а также определить угрозы и возможности, создаваемые основными факторами внешней среды для субъектов хозяйствования Республики Беларусь.

Полученные результаты послужили основой для составления карты SWOT деятельности организации.

Степень влияния различных факторов маркетинговой среды на коммерческую деятельность по сбыту организации была оценена экспертным методом по 5-балльной шкале оценки следующим образом:

- *возможности:* 5 – очень высокие, 4 – высокие, 3 – средние, 2 – низкие, 1 – очень низкие;
- *угрозы:* 5 – очень сильная, 4 – сильная, 3 – средняя, 2 – слабая, 1 – очень слабая;
- *сильные и слабые стороны:* 5 – очень высокое значение, 4 – высокое, 3 – среднее, 2 – низкое, 1 – очень низкое.

В качестве экспертов выступали специалисты отдела промышленного производства и планово-экономического отдела (3 сотрудника).

В результате по каждому фактору были получены согласованные средние оценки, представленные в нижеприведенной таблице.

**Карта SWOT-анализа коммерческой деятельности по сбыту продукции
лесохозяйственного учреждения за 2019–2021 гг.**

Возможности	Баллы	Угрозы	Баллы
Выход на новые рынки сбыта	5,0	Экономические санкции стран ЕС и отказ от сотрудничества иностранных контрагентов	5,0
Уход с рынка конкурентов, обусловленный введением лицензирования на продажу древесины в круглом виде	3,7	Развивающиеся конкурентные отношения	5,0
Возможности появления на рынке новых видов продукции деревопереработки	4,0	Ценовая политика, не учитывающая издержкостность сбыта продукции	5,0
Расширение производства современных видов оборудования для переработки древесины	3,7	Сбыт продукции лесохозяйственных учреждений только посредством биржевых торгов на торговых площадках	4,7
Появление привлекательных покупателей	3,7	Отказ от договорных отношений субъектов хозяйствования недостаточно адаптированных к современным технологиям ведения торгов	4,7
Итого	20,1	Итого	24,4

Окончание таблицы

Сильные стороны	Баллы	Слабые стороны	Баллы
Наличие достаточной сырьевой базы	5,0	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии учреждения	3,0
Хозяйственные связи с контрагентами как на внешнем, так и на внутреннем рынке	5,0	Высокая степень износа оборудования (80% по отдельным позициям)	4,7
Конкурентоспособная продукция	5,0	Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов	4,7
Многолетний опыт работы на рынке	4,7	Высокая энергоёмкость продукции при росте тарифов на энергетические ресурсы	4,0
Увеличение количества заключённых договоров на поставку продукции	4,0	Недостаточно развита работа по стимулированию сбыта на внутреннем рынке	4,7
Итого	23,7	Итого	21,1
Примечание – Источник – собственная разработка по данным экспертной оценки.			

На рисунке представим обобщающую матрицу SWOT-анализа коммерческой деятельности по сбыту продукции государственного лесохозяйственного учреждения «Узденский лесхоз» за 2019–2021 гг.

**Обобщающая матрица SWOT-анализа коммерческой деятельности по сбыту продукции
лесохозяйственного учреждения за 2019–2021 гг.**

		Возможности	Угрозы
		Баллы (20,1)	Баллы (24,4)
Сильные стороны	Баллы (23,7)	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
		476,37	578,28
Слабые стороны	Баллы (21,1)	«Слабость и возможности»	«Слабость и угрозы»
		424,11	514,84
Примечание – Источник – собственная разработка на основе данных вышеприведенной таблицы.			

Таким образом, результаты расчета показали, что наибольшее значение было определено в поле «Сила и угрозы» (578,28), значит, усилия организации должны быть направлены на максимизацию влияния сильных сторон ее деятельности и минимизацию угроз, связанных с факторами внешней среды. Следовательно, основной стратегической целью организации должно стать завоевание лидирующих позиций на рынке (увеличение доли рынка), которая может быть достигнута реализацией стратегии роста, направленной на смягчение внешних угроз на рынке. В качестве стратегической альтернативы можно предложить диверсификацию, прежде всего освоение новых рынков сбыта лесопродукции.

Для того чтобы освоить новые рынки, необходимо предложить новые виды конкурентоспособной продукции, которая еще не производится в лесхозе. В качестве таковой предлагаем рассматривать пеллеты.

Пеллеты (топливные гранулы) – биотопливо, получаемое из древесных отходов (цилиндрические гранулы стандартного размера: диаметр – 6 мм, длина – до 40 мм). При производстве пеллет в основном используются отходы деревообработки.

Пеллеты – новый вид экологически чистого и эффективного топлива, востребованный источник энергии в мире, резерв повышения эффективности предприятий по переработке древесных ресурсов, решение проблемы утилизации отходов.

Спрос на древесные брикеты и гранулы, оборудование для их сжигания и производства растет пропорционально ценам на нефть и газ. В странах Европы с наиболее развитым рынком альтернативных источников энергии гранулами отапливается до 2/3 жилых помещений.

До 2022 г. страны Евросоюза были заинтересованы в приобретении пеллет именно у белорусских производителей прежде всего благодаря фактору географической целесообразности. Сложившийся объем производства пеллет совершенно не удовлетворял спрос. Кроме того, энергетический и топливный кризис в Европе, который прогнозируют аналитики, приведет к увеличению спроса на данный вид биотоплива. Данное обстоятельство указывает на стратегические ниши на мировом рынке для Республики Беларусь.

Выпуском топливных пеллет, а также производством брикетов из отходов деревообработки в стране заняты уже десятки предприятий. Определенную долю в данном сегменте рынка занимают профильные государственные организации – лесхозы, которые, как правило, располагают либо полноценными деревообрабатывающими производствами, либо собственными лесопилками.

Ранее в системе Министерства лесного хозяйства Республики Беларусь действовало пять пеллетных и пять брикетных производств небольшой мощности. Пеллеты из отходов собственного лесопиления и деревообработки производились в Голочинском, Богушевском, Бегомльском, Житковичском, Столбцовском лесхозах общим объемом около 14 200 т в год.

Крупные производства организованы на базе частных организаций. Например, только одна из крупнейших деревообрабатывающих компаний ИООО «Свудс Экспорт» из Минской области (входит в состав холдинга деревообрабатывающих предприятий на территории Литвы и Беларуси «Вакару Мяденос Групе») расширила объем производства пеллет до 120 тыс. т.

В 2020 г. Министерством лесного хозяйства Республики Беларусь реализован проект по созданию шести пеллетных производств общей годовой мощностью 156 тыс. т топливных гранул. Заводы появились в Кличевском, Пружанском, Новогрудском, Борисовском опытным, Житковичском и Мозырском опытным лесхозах. Создано производство в Копыльском опытном лесхозе.

Строительство в анализируемом лесхозе нового цеха по производству пеллет позволит ежегодно вовлекать в переработку значительный объем низкокачественной древесины, не востребованной на внутреннем рынке, и отходы лесопиления.

С ростом цен на энергоносители актуально обеспечение пеллетами и дровяной древесиной потребителей внутреннего рынка, а также переработка дров на щепу топливную для реализации на внутреннем и внешнем рынках. Для этого целесообразно предусматривать наращивание объемов заготовки дров при условии рентабельности их реализации, что позволит улучшить санитарное состояние лесов.

Ценообразование в лесхозе строится в соответствии с нормативной документацией и отраслевыми рекомендациями. Цены обязательных поставок на внутренний рынок устанавливаются в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 25 февраля 2011 г. № 72 «О некоторых вопросах регулирования цен (тарифов) в Республике Беларусь» на основании котировок ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа». На остальные виды продукции и услуги формирование конкурентоспособных цен производит лесхоз согласно действующему законодательству.

Главной целью предприятия является увеличение объемов продаж по областям. Для этого необходимо стимулирование спроса продвижением товара с использованием возможностей телевидения, радио, наружной рекламы, Интернета, прессы, участия в выставках.

Важен перевод работников отдела сбыта на систему стимулирования труда, регулярный анализ организаций-конкурентов по ценовой, ассортиментной, сбытовой политике, видам и характеру услуг.

Для роста сбыта продукции необходимо повышать ее конкурентоспособность, снижая цену и улучшая качество. Это достигается при использовании нового оборудования и новых технологий производства. Также следует совершенствовать организацию хозяйственных связей с покупателями.

Реализация всех этих мероприятий сопряжена с определенными организационными, технологическими, финансовыми рисками, что обусловлено макроэкономической ситуацией в республике, а также значительной зависимостью прибыльности текущей хозяйственной деятельности лесхоза от уровня цен на материальные ресурсы. Ограничение потенциальных возможностей продвижения продукции на внешних рынках обусловлено возможным введением тарифных и нетарифных ограничений на поставку продукции и т. д.

Список использованной литературы

1. **Пигунова, О. В.** Стратегия организации торговли : учеб. пособие / О. В. Пигунова, О. Г. Бондаренко. – Минск : Выш. шк., 2017. – 174 с.