



DOI: 10.24412/2077-8481-2024-2-115-124

УДК 339.137.2

**Л. А. КЛИМОВА**

Белорусско-Российский университет (Могилев, Беларусь)

## **ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ГЛХУ «ЧАУССКИЙ ЛЕСХОЗ»**

### **Аннотация**

Выполнена оценка конкурентного потенциала ГЛХУ «Чаусский лесхоз» на рынке Могилевской области в сравнении с основными конкурентами – ГЛХУ «Бельничский лесхоз» и ГЛХУ «Глусский лесхоз». Для анализа использована методика, учитывающая ключевые факторы успеха, а также производственный, кадровый, финансовый, маркетинговый и рыночный потенциалы каждого учреждения. В результате определены сильные и слабые составляющие конкурентного потенциала ГЛХУ «Чаусский лесхоз» и предложены пути его наращивания.

### **Ключевые слова:**

конкурентный потенциал, единичные показатели, групповые показатели.

### **Для цитирования:**

Климова, Л. А. Оценка конкурентного потенциала ГЛХУ «Чаусский лесхоз» / Л. А. Климова // Вестник Белорусско-Российского университета. – 2024. – № 2 (83). – С. 115–124.

### **Введение**

ГЛХУ «Чаусский лесхоз» реализует круглые лесоматериалы в заготовленном виде и продукцию деревообработки (пиломатериалы обрезные и необрезные хвойных пород, щепы, отходы) на внутренний и внешний рынок. Основными потребителями продукции являются государственные и частные предприятия Республики Беларусь (преимущественно расположенные в Могилевской области), население, а также организации из стран ближнего зарубежья. Чаусский лесхоз занимает выгодное географическое положение: г. Чаусы расположен на расстоянии 40 км от областного центра, на территории района проходят автодорога республиканского значения Могилев – Кричев – Мстиславль и железная дорога. Произ-

водственная база лесхоза и погрузочная площадка железнодорожной станции располагаются в центре лесхоза, благодаря чему среднее плечо вывозки древесины из леса составляет не более 30 км. Это является одним из основных ключевых факторов успеха лесхоза. Для выявления остальных факторов необходимо своевременно проводить оценку конкурентного потенциала предприятия и разрабатывать мероприятия по его наращиванию.

### **Основная часть**

Для оценки конкурентного потенциала предприятия предлагается использовать методику [1, 2], состоящую из нескольких этапов. Первый этап предполагает определение основных конкурентов на рынке и выявление

ключевых факторов успеха функционирования предприятия в рыночной среде. Для определения целевого рынка проведен анализ реализации продукции предприятия по географическому признаку. За 2022 г. доля экспорта продукции составила 54 %, на внутреннем рынке было реализовано 46 %. Так как все экспортные контракты ГЛХУ «Чаусский лесхоз» заключены через комиссионера УП «Беллесэкспорт», основная задача которого – способствовать продвижению отечественной лесопродукции на мировой рынок, заключению экспортных и импортных контрактов, то исследуемому предприятию рекомендовано ориентироваться на внутренний рынок. Наибольший объем продаж ГЛХУ «Чаусский лесхоз» приходится на Могилевскую область (37,6 %), чуть меньше – на Минскую (32,9 %), Го-

мельскую (16,5 %), Витебскую (9,3 %), Гродненскую (3,7 %). То есть основные стратегические партнеры ГЛХУ «Чаусский лесхоз» сосредоточены в Могилевской области, поэтому стратегические цели учреждения, в первую очередь, связаны с укреплением позиций на данном рынке.

Для определения основных конкурентов и ключевых факторов успеха была проведена беседа с руководителями и специалистами различных отделов Чаусского лесохозяйственного учреждения. Результаты исследования показали, что его основными конкурентами в Могилевской области выступают ГЛХУ «Бельничский лесхоз» и ГЛХУ «Глусский лесхоз», т. к. они имеют схожие значения показателей (табл. 1).

Табл. 1. Показатели, определяющие основных конкурентов ГЛХУ «Чаусский лесхоз»

Наименование показателя	Чаусский лесхоз	Бельничский лесхоз	Глусский лесхоз
Общая площадь лесов, находящихся в ведении лесхоза, тыс. га	56,7	96,2	75,9
В том числе покрытых лесом земель, тыс. га	48,9	82,2	69,0
Труднодоступный лесосечный фонд в структуре фонда, %	3,8	4,7	5,2
Доля мягколиственных пород в структуре лесного фонда, %	37,4	22,3	42,1
Запас спелой и перестойной древесины в общем объеме, %	5,9	4,2	5,8
Удельный вес поступления платы за древесину на корню в общем объеме доходов от ведения лесного хозяйства, %	15,6	17,4	20,7
Удельный вес поступлений от реализации древесины в заготовленном виде в общем объеме доходов от ведения лесного хозяйства, %	82,1	82,1	78,9
Доля бюджетного финансирования на ведение лесного хозяйства, %	33	34	30
Доля деловой древесины, заготовленной на рубках главного пользования, %	72,5	67,2	84,1
Доля деловой древесины, заготовленной на рубках промежуточного пользования, %	40,2	48,1	46,5
Доля деловой древесины, заготовленной на рубках прочего пользования, %	31,7	24,3	34,1
Удельный вес поступления древесины по промышленной деятельности от заготовки по выписанным лесорубочным билетам, %	26,6	47,4	38,1
Удельный вес поступления древесины по промышленной деятельности от покупки у лесохозяйственной, %	73,4	52,6	61,9
Удельный вес вывозки древесины на переработку в деревообрабатывающий цех, %	21,6	25,8	33,0
Коэффициент глубины переработки древесного сырья	0,49	0,57	0,51
Коэффициент эффективности использования древесного сырья	0,79	0,81	0,80

Далее, на основе ключевых факторов успеха, была разработана струк-

тура конкурентного потенциала лесохозяйственного учреждения (рис. 1).



Рис. 1. Структура конкурентного потенциала лесохозяйственного учреждения, сформированная на основе ключевых факторов успеха

Рассмотрим основные структурные составляющие конкурентного потенциала лесохозяйственного учреждения.

Кадровый потенциал лесхоза определяется не столько количеством задействованной в переработке и продвижении лесохозяйственной продукции рабочей силы, сколько ее качеством, определяющимся уровнем квалификации работников, имеющих необходимые профильное «лесное» образование и производственный опыт в лесной отрасли более пяти лет, а также зависит от социально-экономических условий, в кото-

рых находится основная часть трудоспособного населения.

Производственный потенциал представляет собой способность имеющихся реальных активов обеспечить функционирование и производственную деятельность лесхоза. Величина производственного потенциала представляет собой характеристику материальных условий обновления продукции и повышения ее качества и может быть основой для прогнозирования объема лесопереработки и лесозаготовки. Соотношение величины потенциала с конечными ре-

зультатами функционирования дает комплексное представление о степени использования лесохозяйственного оборудования и резервах повышения эффективности лесопереработки.

Финансовый потенциал предприятия включает финансовые ресурсы и инвестиционные возможности. Финансовые ресурсы представлены денежными доходами и поступлениями, находящимися в распоряжении лесхоза и предназначенными для выполнения финансовых обязательств перед государством, кредитной системой, поставщиками, страховыми органами, другими предприятиями и физическими лицами, работниками лесхоза и осуществления затрат на развитие его хозяйственной деятельности. Финансовые ресурсы направляются также на содержание и развитие объектов непромышленной сферы, потребление, накопление, в специальные резервные фонды.

Маркетинговый потенциал определяется возможностями лесохозяйственного учреждения разрабатывать такие стратегии продвижения, которые способствовали бы максимально эффективному ис-

пользованию маркетинговых ресурсов для привлечения наибольшего числа потенциальных потребителей к регулярному приобретению лесоматериалов и лесопродукции. Маркетинговый потенциал формируется за счет повышения узнаваемости торговой марки лесхоза, глубины проникновения знаний конкурентных преимуществ среди бизнес-потребителей, роста контактов бизнес-потребителей с сотрудниками учреждения.

Рыночный потенциал определяется максимально возможным объемом продаж лесоматериалов и лесопродукции, который, в свою очередь, зависит от числа потенциальных бизнес-потребителей, их доходов, средней нормы потребления продукции лесного хозяйства. Он формируется во внешней среде лесохозяйственного учреждения и является менее управляемым для бизнеса.

Исходя из данной структуры, а также учитывая специфику объекта исследования (лесохозяйственное учреждение), была сформирована система показателей количественной оценки уровня конкурентного потенциала (табл. 2).

Табл. 2. Система единичных показателей количественной оценки уровня конкурентного потенциала лесхоза

Групповой показатель	Единичный показатель	Формула для расчета	Условное обозначение
Кадровый потенциал	Коэффициент квалификации трудовых ресурсов $K_k$	$K_k = \frac{Q_n}{Q}$	$Q_n$ – численность работников с профессиональным лесным образованием, чел.; $Q$ – среднесписочная численность работников лесхоза, чел.
	Коэффициент выработки продукции на одного работника $K_v$	$K_v = \frac{B_c}{Q}$	$B_c$ – среднегодовая выработка лесопродукции на одного работника, м <sup>3</sup>
	Коэффициент опытности трудовых ресурсов $K_o$	$K_o = \frac{Q_c}{Q}$	$Q_c$ – численность работников лесхоза со стажем работы в лесной отрасли более пяти лет, чел.
Производственный потенциал	Коэффициент фондоотдачи $K_f$	$K_f = \frac{B}{C_{опф}}$	$B$ – выручка лесхоза от реализации продукции, товаров, работ, услуг (без налогов), тыс. р.; $C_{опф}$ – стоимость основных производственных фондов (ОПФ) лесхоза, тыс. р.
	Коэффициент физического износа ОПФ $I_f$	$I_f = \frac{T_f}{T_n}$	$T_f$ – фактическое время износа ОПФ лесхоза, лет; $T_n$ – нормативное время износа ОПФ лесхоза, лет

Окончание табл. 2

Групповой показатель	Единичный показатель	Формула для расчета	Условное обозначение
	Коэффициент использования оборудования $K_{uo}$	$K_{uo} = \frac{П_{\phi}}{П_m}$	$П_{\phi}$ – фактическое время работы лесохозяйственного оборудования, лет; $П_m$ – техническое время работы лесохозяйственного оборудования, лет
Финансовый потенциал	Коэффициент обеспеченности собственными средствами $K_{обс}$	$K_{обс} = \frac{C_{\kappa}}{B_a}$	$C_{\kappa}$ – собственный капитал лесхоза, тыс. р.; $B_a$ – внеоборотные активы лесхоза, тыс. р.
	Коэффициент инвестируемых ресурсов $K_{up}$	$K_{up} = \frac{C_{\kappa} + C_{до}}{B_a}$	$C_{до}$ – долгосрочные обязательства лесхоза, тыс. р.
	Коэффициент автономии $K_a$	$K_a = \frac{C_{\kappa}}{C_a}$	$C_a$ – сумма всех активов лесхоза, тыс. р.
Маркетинговый потенциал	Коэффициент узнаваемости $K_{уз}$	$K_{уз} = \frac{Ч_{nz}}{Ч_{nn}}$	$Ч_{nz}$ – число бизнес-потребителей, знающих торговую марку лесхоза, ед.; $Ч_{nn}$ – потенциальные бизнес-потребители лесопроизводства, ед.
	Коэффициент проникновения знаний $K_{nz}$	$K_{nz} = \frac{Ч_{зк}}{Ч_{nn}}$	$Ч_{зк}$ – число бизнес-потребителей, знающих конкурентные преимущества лесхоза, ед.
	Коэффициент формирования спроса $K_c$	$K_c = \frac{Ч_{вк}}{Ч_{nn}}$	$Ч_{вк}$ – число бизнес-потребителей, вступивших в контакт с сотрудниками лесхоза, ед.
Рыночный потенциал	Коэффициент рыночной доли $K_{р\delta}$	$K_{р\delta} = \frac{O_n}{C_{онр}}$	$O_n$ – объем продаж лесоматериалов и лесопроизводства предприятием, тыс. м <sup>3</sup> ; $C_{онр}$ – общий объем продаж лесоматериалов и лесопроизводства на рынке, тыс. м <sup>3</sup>
	Коэффициент потенциальных покупателей $K_{nc}$	$K_{nc} = \frac{Ч_{pn}}{Ч}$	$Ч_{pn}$ – число бизнес-потребителей на рынке, ед.

На основе данных из табл. 2 проведен расчет единичных показателей оценки конкурентного потенциала ГЛХУ «Чаусский лесхоз» и его основных конкурентов, результаты которого представлены в табл. 3.

Следующий этап оценки основан на качественном анализе, связанном с расчетом весомости каждого структурного и единичного компонента конкурентного потенциала, который будет осуществляться экспертным методом. Экспертный метод базируется на использовании обобщенного опыта и интуиции группы специалистов лесхоза. Для более адекватного определения

уровня конкурентного потенциала группа состояла из пяти человек. Оценка осуществлялась с помощью присвоения каждому из критериев количественных значений в интервале 0–5 баллов. Оценка «высокий» по определенному критерию соответствует присвоению ему численного значения 5, «низкий» – 1 балл. Согласованность мнений экспертов не является величиной случайной, объективность экспертизы проводилась с помощью коэффициента конкордации.

Экспертная оценка весомости групповых показателей конкурентного потенциала представлена в табл. 4.

Табл. 3. Оценка единичных показателей конкурентного потенциала ГЛХУ «Чаусский лесхоз» и его основных конкурентов

Наименование группового показателя	Наименование единичного показателя	Значение единичного показателя		
		Чаусский лесхоз	Бельничский лесхоз	Глуцкий лесхоз
Кадровый потенциал	Коэффициент квалификации	0,77	0,71	0,52
	Коэффициент опытности работников	0,65	0,75	0,68
	Коэффициент выработки продукции на одного работника	1,07	1,18	1,07
Производственный потенциал	Коэффициент фондоотдачи	3,01	3,40	2,64
	Коэффициент физического износа ОПФ	0,77	0,91	0,87
	Коэффициент использования оборудования	0,84	0,97	1,03
Финансовый потенциал	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	1,02	0,93	0,93
	Коэффициент автономии	0,25	0,22	0,21
	Коэффициент инвестируемых ресурсов	1,37	1,37	1,24
Маркетинговый потенциал	Коэффициент узнаваемости	0,46	0,44	0,43
	Коэффициент проникновения знаний	0,41	0,44	0,45
	Коэффициент формирования спроса	0,49	0,53	0,51
Рыночный потенциал	Коэффициент рыночной доли	0,05	0,05	0,04
	Коэффициент покупательской способности	3,09	2,85	2,92

Табл. 4. Оценка коэффициентов весомости групповых компонентов конкурентного потенциала лесохозяйственного учреждения

Показатель	Оценка экспертов					СР	Шкала порядка	OC <sub>d</sub>	OC <sub>d</sub> <sup>2</sup>	k
	1	2	3	4	5					
Финансовый потенциал	3	1	2	3	2	11	4	4	16	0,15
Производственный потенциал	5	5	4	5	3	22	1	-7	49	0,29
Кадровый потенциал	1	2	3	2	4	12	3	3	9	0,16
Рыночный потенциал	2	4	1	1	1	9	5	6	36	0,12
Маркетинговый потенциал	4	3	5	4	5	21	2	-6	36	0,28
Итого	15	15	15	15	15	75	–	–	146	1,00
Среднее значение суммы рангов	–	–	–	–	–	15	–	–	–	–
Коэффициент конкордации	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,58

Из таблицы видно, что наибольший коэффициент весомости присвоен производственному потенциалу – 0,29 пункта, следующий по значимости маркетинговый потенциал – 0,28 пункта, кадровый потенциал – 0,16 пункта, финансовый потенциал – 0,15 пункта, рыночный потенциал – 0,12 пункта. Ре-

зультат ранжирования по шкале порядка таков: наибольшая сумма рангов была присвоена производственному потенциалу – 22 ранга, наименьшая – рыночному потенциалу – 9 рангов. Ранжирование проводится с целью определения весовых коэффициентов для пяти показателей предпочтения. Также в таб-

лице проведена проверка согласованности или несогласованности мнений экспертов. Расчет коэффициента конкордации показал, что мнения экспертов согласованны, т. к. коэффициент конкор-

дации больше 0,5.

Далее были определены веса для единичных показателей, оценка каждого и ранжирование результата (табл. 5).

Табл. 5. Оценка коэффициентов весомости единичных показателей групповых компонентов конкурентного потенциала ГЛХУ «Чаусский лесхоз»

Показатель	Единичный показатель	Оценка экспертов					СР	Шкала порядка	$OC_d$	$OC_d^2$	$k$
		1	2	3	4	5					
Кадровый потенциал	Коэффициент квалификации	3	2	2	1	1	9	2	1	1	0,30
	Коэффициент опытности работников	1	1	1	2	2	7	3	3	9	0,23
	Коэффициент выработки продукции на одного работника	2	3	3	3	3	14	1	-4	16	0,47
	Итого	6	6	6	6	6	30	–	–	26	1,00
	Среднее значение суммы рангов	–	–	–	–	–	10	–	–	–	–
	Коэффициент конкордации	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,52
Производственный потенциал	Коэффициент фондоотдачи	1	2	1	2	2	8	2	2	4	0,27
	Коэффициент физического износа ОПФ	2	1	2	1	1	7	3	3	9	0,23
	Коэффициент использования оборудования	3	3	3	3	3	15	1	-5	25	0,50
	Итого	6	6	6	6	6	30	–	–	38	1,00
	Среднее значение суммы рангов	–	–	–	–	–	10	–	–	–	–
	Коэффициент конкордации	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,76
Финансовый потенциал	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	1	2	1	2	1	7	3	3	9	0,23
	Коэффициент инвестируемых ресурсов	2	1	3	1	2	9	2	1	1	0,30
	Коэффициент автономии	3	3	2	3	3	14	1	-4	16	0,47
	Итого	6	6	6	6	6	30	–	–	26	1,00
	Среднее значение суммы рангов	–	–	–	–	–	10	–	–	–	–
	Коэффициент конкордации	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,52
Маркетинговый потенциал	Коэффициент узнаваемости	2	3	3	2	3	13	1	-3	9	0,43
	Коэффициент проникновения знаний	3	2	2	3	2	12	2	-2	4	0,40
	Коэффициент формирования спроса	1	1	1	1	1	5	3	5	25	0,17
	Итого	6	6	6	6	6	30	–	–	38	1,00
	Среднее значение суммы рангов	–	–	–	–	–	10	–	–	–	–
	Коэффициент конкордации	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,76
Рыночный потенциал	Коэффициент рыночной доли	1	2	2	1	1	7	2	0,5	0,25	0,47
	Коэффициент покупательской способности	2	1	1	2	2	8	1	-0,5	0,25	0,53
	Итого	3	3	3	3	3	15	–	–	0,5	1,00
	Среднее значение суммы рангов	–	–	–	–	–	7,5	–	–	–	–
	Коэффициент конкордации	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,04

Аналогичные расчеты были проведены для основных конкурентов ГЛХУ «Чаусский лесхоз».

Итоговые значения структурных компонентов конкурентного потенциала каждого лесхоза представлены в табл. 6.

Для более наглядного представления значений групповых показателей конкурентного потенциала ГЛХУ «Чаусский лесхоз» и его основных конкурентов результаты отображены на рис. 2.

Табл. 6. Значения структурных компонентов оценки конкурентного потенциала лесхозов

Наименование потенциала	ГЛХУ «Чаусский лесхоз»	ГЛХУ «Бельничский лесхоз»	ГЛХУ «Глусский лесхоз»
Кадровый потенциал	0,13	0,14	0,12
Производственный потенциал	0,41	0,47	0,42
Финансовый потенциал	0,15	0,15	0,14
Маркетинговый потенциал	0,12	0,13	0,13
Рыночный потенциал	0,20	0,18	0,19

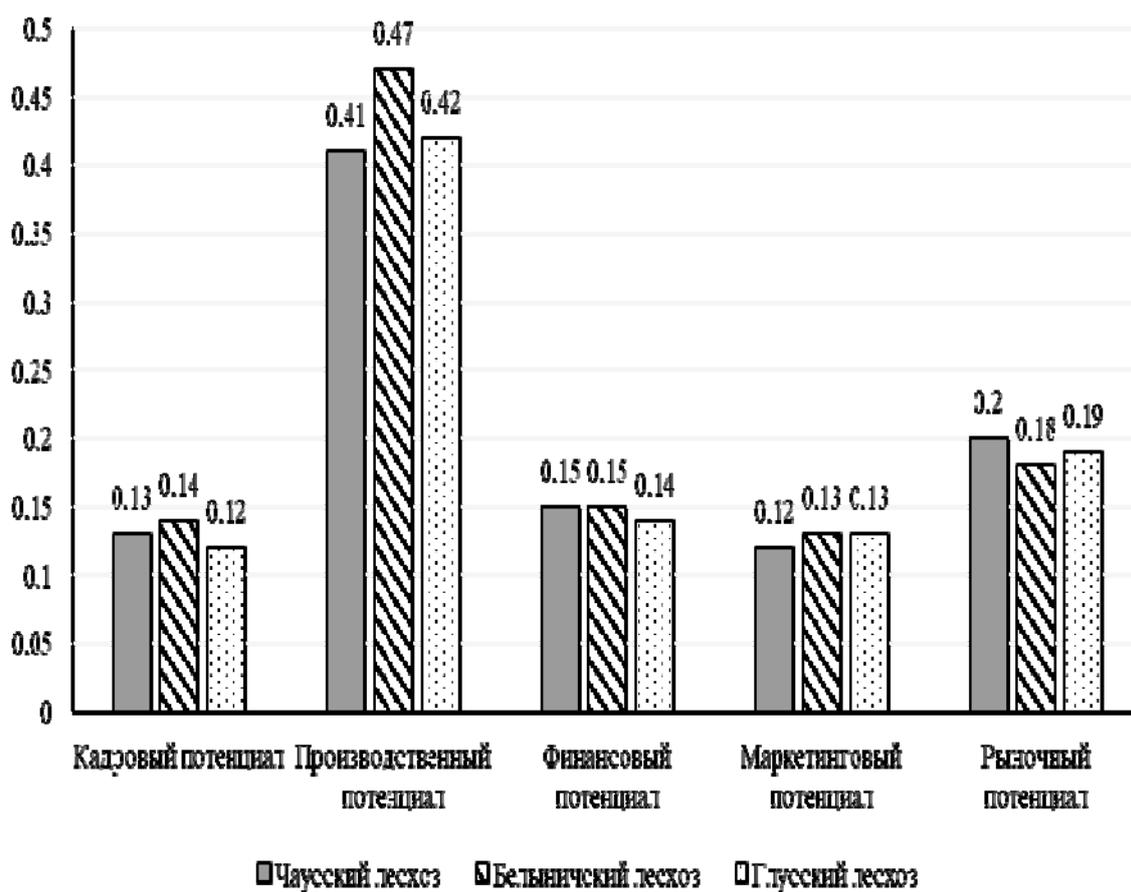


Рис. 2. Оценка конкурентного потенциала ГЛХУ «Чаусский лесхоз» и его основных конкурентов по структурным компонентам

Из рисунка видно, что наименьшее значение кадрового потенциала принадлежит ГЛХУ «Глусский лесхоз» – 0,12 пункта, затем ГЛХУ «Чаусский лесхоз» – 0,13 пункта, а наибольшее значение у ГЛХУ «Бельничский лесхоз» – 0,14 пункта. Величина производственного потенциала ГЛХУ «Чаусский лесхоз» значительно ниже показателей его основных конкурентов (0,41 пункта к 0,47 пунктам ГЛХУ «Бельничский лесхоз» и 0,42 пунктам ГЛХУ «Глусский лесхоз»). Уровни финансового потенциала ГЛХУ «Чаусский лесхоз» и ГЛХУ «Бельничский лесхоз» установились на 0,15 пунктах, ГЛХУ «Глусский лесхоз» – на 0,14 пунктах. Значения маркетингового потенциала ГЛХУ «Глусский лесхоз» и ГЛХУ «Бельничский лесхоз» зафиксировались на отметке 0,13 пункта, ГЛХУ «Чаусский лесхоз» – 0,12 пункта. Величина рыночного потенциала ГЛХУ «Чаусский лесхоз» составила 0,20 пункта, ГЛХУ «Бельничский лесхоз» – 0,18 пункта, ГЛХУ «Глусский лесхоз» – 0,19 пункта.

Сумма значений групповых показателей составит величину конкурентного потенциала лесохозяйственного учреждения. Для ГЛХУ «Чаусский лесхоз» значение конкурентного потенциала составило 1,02 пункта, для ГЛХУ «Бельничский лесхоз» – 1,07 пункта, для ГЛХУ «Глусский лесхоз» – 0,99 пункта.

### **Выводы по результатам исследования**

Оценка конкурентного потенциала на основе выявления ключевых факторов успеха лесохозяйственных учреждений показала, что конкурентный потенциал ГЛХУ «Чаусский лесхоз» недостаточно развит. Анализ структурных компонентов, входящий в состав конкурентного потенциала, позволил выявить, что исследуемое учреждение занимает неустойчивое положение на рынке. Лесхоз имеет хорошо развитый рыночный потенциал, достаточно развитые кадровый и финансовый потенциалы, однако производственный и маркетинговый потенциалы требуют дальнейшего наращивания.

Поскольку готовая продукция лесного хозяйства имеет большую рыночную ценность по сравнению с сырьем (древесиной на корню), наращивание производственного потенциала целесообразно осуществлять путем организации высокорентабельного производства, например, по переработке древесных отходов и изготовлению плит из древесины с сотовой структурой дендролит, блоков несъемной опалубки дюрисол, топливных брикетов, стеновых блоков из арболита и т. п. Наращиванию же маркетингового потенциала может способствовать активное формирование спроса и продвижение продукции с использованием различных технологий и возможностей интернет-рекламы.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. **Ерохин, Д. В.** Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленной фирмы / Д. В. Ерохин, Д. В. Галушко // Вестн. Брян. гос. техн. ун-та. – 2006. – № 4 (12). – С. 76–82.
2. **Орешкин, В. А.** Конкурентный потенциал российской промышленности / В. А. Орешкин // Экономические стратегии. – 2000. – № 6. – С. 63–70.

*Статья сдана в редакцию 7 февраля 2024 года*

Контакты:  
lubavaklim@yandex.ru (Климова Любовь Анатольевна).

**L. A. KLIMOVA**

## **ASSESSMENT OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF SFE CHAUSY FORESTRY**

### **Abstract**

The article evaluates the competitive potential of SFE Chausy Forestry in the Mogilev region market in comparison with its main competitors – SFE Belynichi Forestry and SFE Glusk Forestry. The analysis uses a methodology that takes into account the key success factors, as well as the production, personnel, finance, marketing and market potentials of each enterprise. As a result, strong and weak components of the competitive potential of SFE Chausy Forestry were identified and ways to increase it are proposed.

### **Keywords:**

competitive potential, individual indicators, group indicators.

### **For citation:**

Klimova, L. A. Assessment of the competitive potential of SFE Chausy Forestry / L. A. Klimova // Belarusian-Russian University Bulletin. – 2024. – № 2 (83). – P. 115–124.