

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ПО ЗАГОТОВКЕ И ПЕРЕРАБОТКЕ ДРЕВЕСИНЫ (на примере лесозаготовительных предприятий одного из регионов европейской части России)

Синявский Н.Г., финансовый директор

ОАО «Залазинсклес»

Бизнес по заготовке и переработке древесины является одним из традиционных в нашей стране. Практически во всех регионах России в конце 90-х годов ощущался рост интереса к данному виду бизнеса. Этот интерес поддерживался в тот период ростом цен на древесину как на европейском, так и на восточных рынках. Дополнительный интерес к возрастанию интереса к этой отрасли внес дефолт 1998 г., повлиявший в положительную сторону на эффективность отрасли.

В дальнейшем, начиная с 2000 г. до 2003 г., цены на всех рынках существенно упали, положительные последствия дефолта прекратили свое действие и выделились эффективные и неэффективные предприятия отрасли. Поэтому представляется актуальным проанализировать весь временной отрезок с конца 90-х годов до сегодняшнего времени и попытаться дать объективную и всестороннюю оценку данному бизнесу на примере одного из лесозаготовительных предприятий европейской части России.

Для оценки возможностей развития рассматриваемого бизнеса предлагается подход, совмещающий достоинства существующих в настоящее время подходов.

В настоящее время весьма популярен как подход для оценки целесообразности инвестиционных вложений доходный подход к оценке бизнеса. Данный подход изложен, например, в [1], где отмечается, что различные варианты этого подхода основаны на посылке, что стоимость доли собственности в предприятии равна текущей стоимости будущих доходов. Широко известны также сравнительный и затратный подходы к оценке бизнеса. Указанные подходы имеют определенные достоинства. Так, в [1] отмечается, что доходный подход позволяет оценивать перспективы бизнеса и учитывать временные факторы в расходовании средств и поступлении доходов и риск их получения. Основным преимуществом сравнительного подхода перед другими является то, что оценщик ориентируется на фактические цены купли – продажи аналогичных предприятий. При использовании других подходов оценщик определяет стоимость предприятия на основе расчетов. Достоинством затратного подхода является возможность использования официальной финансовой отчетности оцениваемого предприятия при его применении или прогнозов такой отчетности.

Можно также добавить, что доходный подход позволяет так или иначе оценить потенциал предприятия. В сравнительном подходе появляется возможность объективно сравнить рассматриваемое предприятие с конкурентами и другими аналогичными компаниями. Оценка фирмы с использованием затратного подхода позволяет определить великолепную объективную базу для последующего установления цены, по которой рассматриваемое

предприятие могло бы быть продано или куплено как в целом, так и по частям.

Однако, как отмечается в [1], практическое применение указанных подходов не всегда удобно. Так, недостатками доходного подхода являются:

- сложность его применения для оценки предприятий, терпящих систематические убытки;
- сложность в применении метода для оценки новых предприятий.

Недостатки сравнительного подхода:

- игнорирование перспектив развития предприятия в будущем;
- сложность в получении информации;
- отсутствие абсолютно одинаковых предприятий для сравнения.

Недостатком затратного подхода, так же как и сравнительного подхода, является отсутствие учета перспектив бизнеса.

К этим недостаткам указанных подходов можно также прибавить ([3]) сложность прогноза параметров бизнеса, недостаточный учет конкурентного противодействия и действий непредсказуемых факторов.

Для устранения некоторых из указанных недостатков в [2 - 4] был предложен другой («аксиоматический») подход, опирающийся на понятие внутренней стоимости фирмы [6] в широком смысле без привязки к инструментариям, используемым для оценки бизнеса.

Идея разработки данного подхода состоит в выявлении перечня гипотез, на которых основывается оценка бизнеса, и формулировке иных гипотез оценки.

Так, предполагается, что:

- чистый денежный поток всегда равен нулю и рынок регламентирует суммы и направления большинства платежей;
- ценность денег со временем уменьшается, только если для этого существуют конкретные причины;
- стоимость бизнеса является ограниченной не из-за снижения ценности денег со временем, а в результате действия конкурентов и других противодействующих факторов;
- прогноз действия внешних факторов заменяется при проектировании микроэкономической системы формулировкой ряда требований к этой системе;
- стоимость фирмы определяется как сумма внеоборотных и оборотных средств, а ее потенциал – как изменение этой суммы в бесконечном временном промежутке;
- внешние к микроэкономической системе факторы, впрямую не связанные с конкуренцией, разделяются на существенно и несущественно влияющие на бизнес (негативное влияние первых может привести к разрушению отрасли в целом, отрицательное влияние вторых может привести только к банкротству некоторых, наименее эффективных предприятий) и т. д.

При использовании такого подхода достоинства традиционных подходов могут сохраняться, а упоминавшиеся выше недостатки могут быть во многом устранены.

Действительно, как в доходном подходе, здесь учитываются перспективы и потенциальные возможности бизнеса, а временным факторам и факторам риска оказывается даже большее внимание. В то же время возможность оценки убыточных предприятий определяется тем, что они рассматриваются не обособленно, а в системе предприятий отрасли и с учетом наличия временного действия несущественных факторов. Оценка новых предприятий так же предусматривается и производится в системе предприятий – производителей аналогичной продукции с учетом роли новых фирм на рынке.

Достоинством такого подхода, которым обладает и сравнительный подход, является нацеленность на объективное сравнение с другими участниками рынка. Однако здесь не нужно искать идентичные предприятия. Рассматривается отрасль в целом, и аналогичность предприятий может оцениваться только в смысле их позиций на рынке.

Наоборот, при оценке возможностей развития нужно как можно полнее использовать положительные особенности предприятия. Аналогично затратному подходу предлагаемый подход позволяет опираться на объективные данные о состоянии активов предприятия и их изменение.

Относительным недостатком такого подхода является необходимость выявления большого количества информации не только о предприятии, но и об отрасли в целом, о движении рынка, о также необходимость моделирования процессов развития предприятия с учетом конкурентной борьбы и действия других внешних факторов.

Инструментарий, разработанный на основе такого подхода, не использует понятие прибыли или чистого денежного потока и состоит из двух типов методик.

Первый предназначен для оценки рыночной позиции фирмы и включает перечень вопросов, на которые должны быть даны ответы в ходе оценки бизнеса, критерии для поиска потенциально возможных направлений развития, определение перечня мероприятий, которые могли бы способствовать развитию. Целью управления фирмой с точки зрения улучшения ее рыночной позиции является создание высокой вероятности генерирования микроэкономической системой новых технологических и организационных решений, которые могли бы привести к росту стоимости фирмы.

Второй тип методик предназначен для количественной оценки и сравнения различных направлений развития бизнеса по критерию его предельной стоимости. Такие оценки получаются на основе моделирования процессов развития бизнеса с учетом противодействия конкурентов ([2, 3]).

Рассмотрим оценку рыночной позиции одного из предприятий по заготовке и переработке древесины.

В [2] представлен один из вариантов изложения методики оценки рыночной позиции фирмы с упором на критерии оценки и меры по улучшению позиции фирмы. Здесь во главу угла поставим вопросы, которые должны быть исследованы в процессе анализа, поскольку здесь главным является не иллюстрация применения методического аппарата, а описание хода решения практической задачи оценки конкретного бизнеса.

Для оценки рыночной позиции фирмы в соответствии с [2] целесообразно рассмотреть следующий перечень вопросов.

1. Описание сферы деятельности компании, общих характеристик рынка и конкурентов.

1.1. Описание сферы деятельности компании. Перечень реализуемых компанией продуктов и услуг.

1.2. Качественное и количественное описание динамики рынка по каждому из направлений деятельности компании (развивающийся рынок, стабильный, стагнирующий).

1.3. Качественное и количественное описание перечня компаний, производящих аналогичные продукты (в том числе конкурентов).

1.4. Описание особенностей компании в сравнении с другими компаниями, реализующими аналогичные продукты и услуги, недостатки и достоинства компании.

2. Описание организационной структуры компании и экономических показателей.

2.1. Описание организационной структуры компании, ее недостатков и достоинств в сравнении с компаниями, производящими аналогичные продукты или оказывающими аналогичные услуги:

- форма собственности;
- подразделения компании;
- характер взаимодействия подразделений (линейные, линейно-функциональные, линейно-штабные, матричные);
- функциональные роли подразделений и сотрудников компании.

2.2. Описание структуры внеоборотных средств компании, которые могут являться предметом продажи, и ее сравнение с конкурентами.

2.3. Описание произведенных продуктов и оказанных услуг компании за время ее существования.

2.4. Описание общих финансовых характеристик компании и причины изменения характеристик со временем:

- финансовая отчетность;
- денежные потоки;
- динамика задолженности.

2.5. Описание структуры продукции компании с точки зрения ее вклада в денежный поток и сравнение с конкурентами. Описание предложений по созданию новых продуктов и услуг с точки зрения:

- увеличения выручки;
- увеличения разнообразия продуктов и услуг;
- других способов повышения эффективности компании.

2.6. Описание структуры платежей компании и сравнение с конкурентами. Описание предложений по снижению затрат.

2.7. Описание структуры поставщиков компании и сравнение ее с конкурентами. Описание предложений по изменению структуры поставщиков.

2.8. Описание структуры потребляемого фирмой сырья или другой входящей продукции. Описание предложений по изменению этой структуры.

2.9. Описание структуры разработок, ведущихся компанией, оценка предполагаемого эффекта и сравнение с конкурентами.

2.10. Оценка экономической эффективности компании и ее подразделений.

2.11. Оценка экономической эффективности различных продуктов и услуг компании.

3. Описание рынка сбыта продукции.

3.1. Описание емкостных характеристик рынка сбыта продукции и услуг компании.

3.2. Описание потребителей продукции компании по видам продукции и услуг.

3.3. Оценка рынков сбыта продукции компании с точки зрения видов конкурентного противодействия:

- могут ли продукты и услуги компании заменяться другими продуктами и услугами, отличными по содержанию, но совпадающими по функциональному назначению? Каковы тенденции?
- существуют ли лидеры в сфере деятельности компании?
- является ли лидером компания в сфере ее деятельности?

3.4. Оценка уровня конкуренции на рынках сбыта продукции и услуг:

- сколько времени и средств занимает создание и внедрение новых продуктов и услуг?
- как быстро и за какие средства могут быть реализованы разработки, аналогичные разработкам компаний-конкурентов?
- как быстро и за какие средства могут быть реализованы конкурентами разработки компании?

3.5. Оценка возможности расширения экспорта и импорта продукции и услуг компании.

4. Оценка возможностей развития компании.

4.1. Описание динамики процессов в реализации продуктов и услуг компании (разрывы в получении выручки, сезонные колебания и др.). Описание проблем с этой точки зрения.

4.2. Описание опыта производства аналогичной продукции и оказания аналогичных услуг другими фирмами в различных странах.

4.3. Описание статистических характеристик продукции компании (колебания спроса и предложения, ценовых и затратных характеристик и т. д.).

4.4. Оценка основной направленности повышения эффективности компании и конкурентов:

- за счет производства новых продуктов и услуг;
- за счет снижения затрат на старые продукты и услуги.

4.5. Описание возможностей бизнеса в целом, а также компаний и конкурентов по генерированию новых технологических и организационных решений.

4.6. Оценка временных характеристик расширения рынка сбыта компании в результате генерирования новых организационных решений или снижения затрат.

4.7. Описание новых организационных и технологических решений компании, успешно или неудачно реализованных компанией за время ее существования, и конкурентами. Характеристики экономического эффекта от реализации новых организационных и технологических решений компании и конкурентов. Доля успешно реализованных новых технологических и организационных решений компанией и конкурентами.

4.8. Оценка особенностей функционирования компании при различных состояниях экономики страны (в зависимости от курса национальной валюты, процентной ставки, покупательной способности населения и т.д.).

4.9. Описание прогноза общих финансовых характеристик компании и причин их изменения со временем.

Эти вопросы касаются оценки внешней среды, производства и реализации продукции, а также специфических особенностей бизнеса, связанных с возможностями его развития. Указанные вопросы должны быть рассмотрены с точки зрения повышения вероятности генерирования фирмой новых эффективных технологических и организационных решений.

На некоторые из указанных вопросов имеет смысл сразу обратить внимание, рассматривая их в качестве критериев: увеличение выручки, увеличение разнообразия продукции и клиентов фирмы, использование особенностей фирмы, снижение себестоимости производства и реализации продукции, оптимизация организационной структуры, снижение расходов на сырье или другой входящей продукции; снижение влияния сезонности; оптимизация плана разработок; повышение потенциала составляющей бизнеса, связанной с возможным появлением качественно новой продукции.

Некоторые критерии могут возникать в процессе анализа указанных вопросов.

Результатом исследования перечисленных вопросов должно стать определение возможных направлений оптимизации следующих характеристик фирмы.

1. Организационной структуры фирмы.
2. Структуры выпускаемой продукции и динамики ее развития.
3. Структуры и последовательности проводимых разработок.
4. Порядка замены внеоборотных средств и внедрения новых технологических и организационных решений.
5. Совокупности мер по продвижению товара на рынок.

Дадим сначала общую характеристику отрасли, для чего воспользуемся анализом, сделанным в [5].

В России – четвертая часть запасов древесины всей планеты. Однако по ее вывозу, по производству пиломатериалов, бумаги и картона доля России среди мировых показателей составляет 1,4-4,4%. А по выпуску целлюлозы за последние 10 лет наша страна скатилась с прежнего четвертого на нынешнее 18-е место в мире. Доходы России от экспорта лесной продукции (4,0-4,5 млрд. дол. в год) в 3-5 раз ниже аналогичных цифр в Канаде, США, Финляндии. По остальным показателям мы уступаем даже Австрии, Германии и Франции. Лишь по экспорту круглого леса Россия занимает второе место: на ее долю приходится 21,6% продаваемого на мировом рынке «кругляка». Лишь 10% оборудования российской лесной отрасли соответствует мировым стандартам. Средний «возраст» техники в отечественном лесопромышленном комплексе – 17 лет, износ основных средств превысил 60%. То есть основными проблемами лесной отрасли в целом являются низкая глубина переработки сырья и высокий износ основных средств.

Невысокая степень переработки сырья не только уменьшает уровень поступлений от реализации лесопроductии, но в соответствии с подходом, принятым в данной статье, понижает уровень креативности отрасли.

Негативное влияние высокой степени износа машин и оборудования, используемых в лесном комплексе, проявляется не только в высоком уровне затрат на ремонт техники, но и в высокой степени неопределенности, присутствующей в потоке отказов, что влечет за собой избыточность внеоборотных средств в структуре предприятий.

Рассмотрим теперь характеристику комплекса лесозаготовительных предприятий одного из регионов европейской части России. Для этого в качестве исходной информации используем показатели лесозаготовительных предприятий за 1999 – 2000 г. В этот период во многих лесозаготовительных предприятиях только намечались структурные преобразования, которые реализовались уже к 2003 г.

Период 1999-2000 г. интересен для нашей страны так же тем, что в начале его ощущались положительные последствия для отрасли дефолта 1998 г., совпавшие с ростом спроса на продукцию, а в конце его эти благоприятные факторы действовать перестали. Данные, характеризующие лесозаготовительные предприятия региона, приведены в табл. 1. Из табл. 1 видно, что среднее предприятие заготавливает, вывозит и раскряжевывает около 80 тыс. м³ в год.

Анализ табл. 1 показывает, что более 50% от круглых лесоматериалов, производимых в регионе, составляет хвоя. Наибольший удельный вес круглой лесопроductии составляет хвойный пиловочник.

В рассматриваемом промежутке времени объемы заготовки, вывозки, раскряжевки и производства деловой древесины в целом по области снизились. Однако выросло производство круглой древесины. Это говорит о том, что состав древесины, используемой в производстве, стал более качественным. Тем не менее, производство хвойного пиловочника практически не увеличилось. Объем лесопиления возрос в основном за счет лиственных пиломатериалов. Поставки за пределы области (в том числе экспорт) в целом снизились. При этом вырос вывоз за пределы области хвойного пиловочника.

Так как на фоне снижения суммарных поставок за пределы области выросли поставки хвойного пиловочника, то это свидетельствует о росте спроса на хвойные пиломатериалы и, возможно, о появлении предпосылок развития лесного бизнеса в области. Однако имевшее место увеличение вывоза хвойного пиловочника, а не пиломатериалов, говорит о недостаточно высоком уровне развития пиломатериалов в регионе.

Проанализируем показатели лидера среди лесозаготовительных предприятий области (таб. 1). Это предприятие производит наибольший объем продукции в регионе (около 9% от всего производства лесозаготовительных предприятий области). При этом состав продукции отличается в лучшую сторону от среднего по области (хвоя составляет около 70%).

В рассматриваемом промежутке времени объем раскряжевки предприятия и объем производства деловой древесины увеличились. Производство пиломатериалов выросло существенно. Из того, что при этом сократилось производство лиственного пиловочника и резко увеличился выход пиломатериалов, можно заключить, что рост производства продукции лесопиления произошел за счет увеличения выпуска хвойных пиломатериалов и совершенствования технологии их производства.

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛИ РАБОТЫ ЛЕСОЗАГОТОВИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ за 1999 - 2000 г.

М³

Тип предприятия	Заготовка		Раскряжевка		Деловая древесина		Круглые материалы												Поставки за пределы области							
							Всего		Пило-вочник хвой-ный		Пило-вочник лист-венный		Балан-сы хвой-ные		Балан-сы лист-венные		Фанер-ный кряж		Пило-мате-риалы		Всего		Пило-вочник хвой-ный		Фанер-ный кряж	
							2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Анализируемое предприятие	257	252	254	266	202	227	185	182	23	27	41	35	13	15	61	73	24	31	21	20	128	153	1	0	25	32
Предприятие-лидер	381	402	401	371	362	327	289	261	127	119	17	21	73	71	44	31	21	19	33	19	232	220	70	81	21	16
Среднее предприятие	80	85	81	81	65	67	59	57	20	19	10	9	11	11	12	14	5	6	10	10	44	44	5	5	5	5
Всего по региону	4 094	4 315	4 117	4 121	3 316	3 401	3 025	2 926	998	993	473	431	569	533	601	688	258	281	477	465	1 629	1 660	120	115	142	142

В то же время в целом данное предприятие больше продает пиловочника, чем пиломатериалов, по сравнению с комплексом лесозаготовительных предприятий области в целом. Так что в производстве пиломатериалов существует значительный резерв.

Увеличились поставки лесопродукции за пределы области. Поставки хвойного пиловочника уменьшились, а фанерного кряжа, наоборот, выросли. В целом рост поставок за пределы сопровождался ростом продаж хвойных пиломатериалов и ростом продаж лиственной круглой продукции. Из того, что при этом объем заготовки снизился, можно заключить, что лидер области воспользовался возможностями крупного предприятия для приобретения сырья и его переработки, а также для улучшения качества производства пиломатериалов в условиях роста спроса на их вывоз за пределы области.

мый период произошло перераспределение доли поставок за пределы области лиственной круглой лесопродукции в пользу лидеров региона. Несмотря на то, что сложилась благоприятная конъюнктура по пиломатериалам, этой ситуацией воспользовались только лидеры области. Лесозаготовительные предприятия всего региона использовали благоприятную конъюнктуру для решения ранее накопившихся проблем. Однако возможно, что предпринятые предприятиями области меры по развитию могут проявиться в последующие годы.

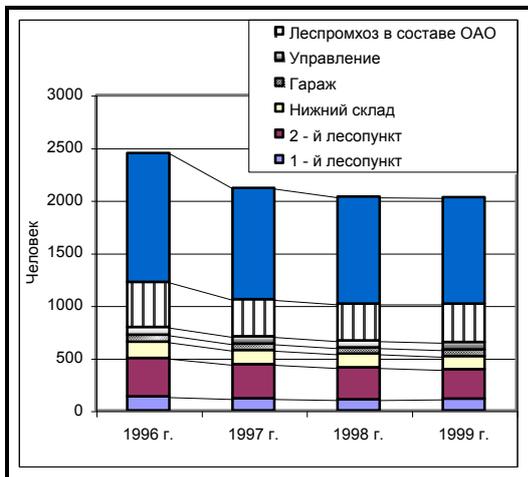


Рис. 1. Численность ППП снижается до 1998 г.

Итак, в целом по области повышение спроса на пиломатериалы, о котором говорит рост поставок хвойного пиловочника за пределы области, не было использовано лесозаготовительным комплексом для повышения глубины переработки древесины. Лесной комплекс не отреагировал на повышение спроса повышением объема производства хвойных пиломатериалов. В анализируе-

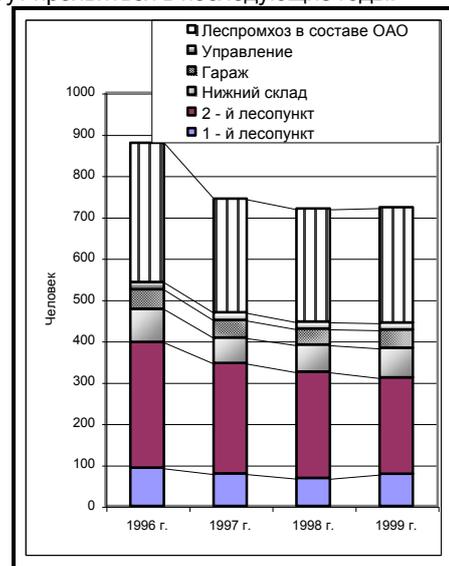


Рис. 2. Численность на лесозаготовках снижается до 1998 г.

Таким образом, можно заключить, что в регионе отсутствуют признаки свертывания производства. Но также отсутствуют и явные признаки процесса развития в регионе бизнеса по заготовке и переработке древесины.

Рассмотрим одно из предприятий области более подробно. Произведем сначала оценку общих характеристик этого предприятия.

Анализ этих характеристик (табл. 1) показывает следующее.

На одном из предприятий области остановимся более подробно. По объему производства данное предприятие занимает второе место в регионе среди заготовителей и переработчиков древесины (около 6% от всего производства лесозаготовительных предприятий области). Поэтому, как и лидер региона, оно может использовать преимущества крупной фирмы.

По составу продукции предприятие уступает средним характеристикам лесозаготовительных предприятий области, поскольку продукция предприятия в основном производится из лиственных пород деревьев. В рассматриваемом промежутке времени объем заготовки вырос, а объемы раскряжевки и производства деловой древесины несколько сократились. Объем производства круглых лесоматериалов вырос, но в меньших пропорциях, чем в целом по области. Рост производства круглых лесоматериалов осуществлялся за счет увеличения производства лиственного пиловочника, что структурно хуже, чем в целом по региону. Количество производимой продукции лесопиления увеличилось прежде всего за счет роста производства лиственных пиломатериалов, что также не является хорошим признаком. Значение процента производства пиломатериалов по отношению к производству пиловочника находится на уровне среднеотраслевых характеристик. Суммарные поставки рассматриваемого предприятия за пределы области сократились. При этом поставки хвойного пиловочника увеличились существенно, но составляют весьма незначительную величину по сравнению со средними показателями региональных предприятий. Это говорит о том, что данное предприятие стремится перерабатывать весь пиловочник, независимо от эффективности такой операции. Поставки из области фанерного кряжа снизились.

Рассматриваемое предприятие, таким образом, имеет следующие основные отличительные черты:

- по объему производства это предприятие является сравнительно крупным для рассматриваемого региона;
- состав производимой и реализуемой продукции качественно хуже, чем в среднем по области.

Рассмотрим некоторые общие показатели эффективности предприятия.

В табл. 2 и на рис. 1 - 3 показано изменение численности работников предприятия в 1996-1999 г. Видим, что

численность работников предприятия снижалась до 1998 г., затем – стабилизировалась.

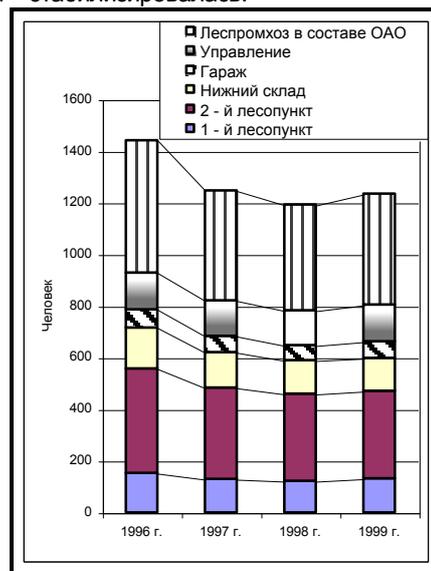


Рис. 3. Суммарная численность работников снижается до 1998 г.

В табл. 3 и на рис. 4 показаны изменения объемных показателей, характеризующих производство на рассматриваемом предприятии в тот же период. Объем заготовки колеблется в незначительных пределах около величины 220 тыс. м³. Из анализа таблиц следует, что объем заготовки на человека рос до 1998 года, затем при существующей структуре предприятия возможность снижения затрат путем снижения численности работников была исчерпана (табл. 3, рис. 5). Видим, что наиболее эффективным подразделением по показателю объем заготовок на человека достигается 1-м лесопунктом. Наименее эффективным является леспромхоз в составе предприятия. Объем заготовок на человека по предприятию в целом остается чрезвычайно низким, так как для рассматриваемого региона он должен составлять около 400 м³.

Таблица 2

СТРУКТУРА ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ОАО

Годы	Численность ППП				Численность на лесозаготовках				Численность всего			
	1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999
1 - й лесопункт	134	114	105	111	93	79	68	78	153	130	123	133
2 - й лесопункт	365	327	306	281	304	267	257	233	405	354	337	339
Нижний склад	154	133	129	126	80	62	66	72	159	137	130	127
Гараж	68	61	58	63	47	42	38	44	70	63	59	64
Управление	72	70	67	68	18	19	17	17	142	138	134	143
Леспромхоз в составе ОАО	430	353	351	365	337	275	274	279	513	425	410	429
ОАО	1 223	1 058	1 016	1 014	879	744	720	723	1 442	1 247	1 193	1 235

Таблица 3

ДИНАМИКА ОБЪЕМА ЗАГОТОВОК

Годы	Объем заготовок, тыс м ³				Объем заготовок на человека, м ³			
	1996	1997	1998	1999	1996	1997	1998	1999
1 - й лесопункт	32	36	49	47	208	276	396	353
2 - й лесопункт	94	85	92	90	233	241	272	264
Леспромхоз в составе ОАО	98	95	84	83	190	223	204	194
ОАО	224	216	224	220	155	173	188	178

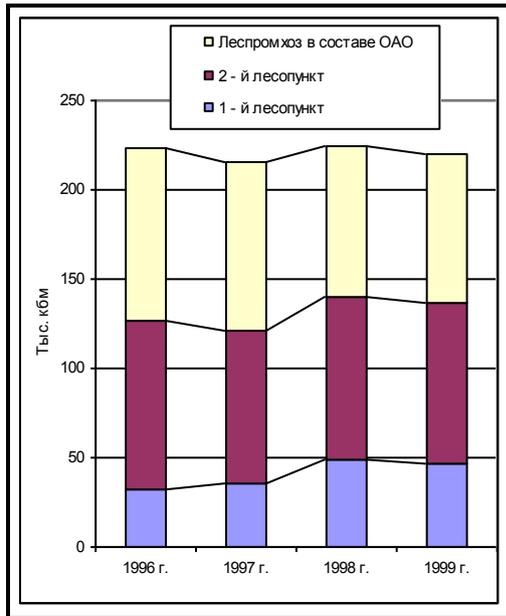


Рис. 4. Объем заготовки колеблется от 215 тыс. кбм до 225 ты. кбм

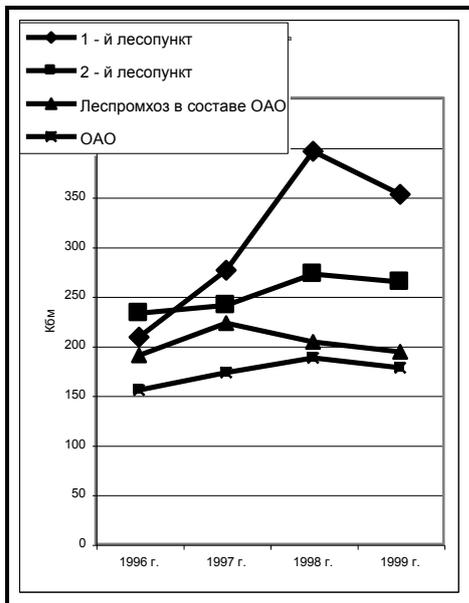


Рис. 5. Объем заготовки на человека растет до 1998 г.

В табл. 4 и на рис. 6 отражено изменение финансовых показателей в указанный период времени. Из этих данных следует, что финансовые показатели к 1999 году улучшились:

- сумма средств, находящихся в распоряжении предприятия (баланс минус непокрытые убытки), выросла;
- величина собственных средств (оборотные активы минус краткосрочные пассивы) увеличилась, хотя и оставалась отрицательной;
- предприятие практически перестало быть убыточным.

Из табл. 4 и рис. 7 видно, что износ основных средств вырос, то есть обновление основных средств не проводилось, при том, что износ основных средств существенно превышает среднеотраслевой показатель и составляет более 70%.

Таблица 4
ОБЩИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Показатель	1997 г.	1998 г.
Общая сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении предприятия, тыс. руб.	122 169	123 814
Доля основных средств в общей сумме активов, %	87	83
Коэффициент износа основных средств, %	71.9	73.0
Сумма собственных средств, тыс. руб.	-7552	-5785
Убытки, тыс. руб.	-11 717	-147



Рис. 6. Общие финансовые показатели улучшились

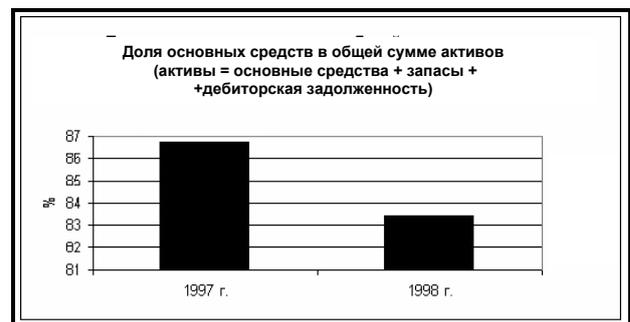


Рис. 7. Износ основных средств вырос

Рассмотрим организационную структуру фирмы. В состав предприятия, представляющего собой открытое акционерное общество (ОАО), входят два лесопункта (лп) и леспромхоз (ЛПХ). Условное объединение указан-

ных лесопунктов назовем условным леспромхозом в составе предприятия (ОАО).

Кроме указанных подразделений в состав предприятия входят также: управление, железнодорожная станция, нижний склад, гараж, ремонтная мастерская. Кроме того, в состав ОАО входят подразделения, занимающиеся розничной торговлей и общественным питанием.

Леспромхоз, входящий в состав предприятия, также состоит из двух лесопунктов. Один из них имеет в своем составе нижний склад и железнодорожную станцию. Второй лесопункт также включает железнодорожную станцию. Кроме того, на его территории расположен гараж.

Такая структура предприятия складывалась в процессе приватизации. До приватизации предприятие состояло из трех леспромхозов. В каждом из них вывозка хлыстов осуществлялась как автотранспортом, так и по узкоколейной железной дороге. Затем один из них отделился в самостоятельное предприятие, с которым, однако, сохранились тесные хозяйственные связи и сложились партнерские отношения. Второй леспромхоз распался на два отдельных лесопункта. В процессе анализа предприятия будем при необходимости объединять эти лесопункты в условный леспромхоз в составе рассматриваемого предприятия.

Возможно, процесс разукрупнения предприятия может быть продолжен в дальнейшем для упрощения структуры управления предприятием.

Проанализируем состав внеоборотных средств предприятия.

Структура внеоборотных средств представлена в табл. 5. Отметим, что стоимость внеоборотных средств понимается в смысле стоимости замещения. То есть при оценке стоимости зданий, сооружений, машин и оборудования определяется не стоимость их фактического приобретения или остаточная стоимость, а рыночная цена приобретения (стоимость создания) таких же новых средств или их аналогов.

В состав условного леспромхоза входят: лесозаготовительная техника (валочно-пакетирующие и сучкорезные машины), челюстные погрузчики, хозяйственные машины. Вывозка хлыстов в данной структуре осуществляется как автотранспортом (1-й лесопункт), так и по узкоколейной железной дороге (2-й лесопункт). Кроме того, в эту структуру входят: оборудование нижнего склада всего предприятия, лесосоцех нижнего склада, 1-й, 2-й и 3-й лесосоцеха, цех товаров народного потребления, столярный цех, шпалорезный цех.

В состав структурного подразделения «леспромхоз» входят: лесозаготовительная техника (валочно-пакетирующие и сучкорезные машины), челюстные погрузчики, хозяйственные машины, оборудование нижнего склада. Вывозка осуществляется только автотранспортом. Существовавшая ранее в составе «леспромхоза» УЖД в 1999-2000 г. разбиралась и утилизировалась. В составе «леспромхоза» существует также лесосоцех.

Лесосоцехи предприятия оснащены следующим лесопильным оборудованием: лесосоцех нижнего склада – круглопильным станком «Кара»; лесосоцехи №1, 2, 3 в составе условного леспромхоза и лесосоцех в составе леспромхоза оснащены лесорамами Р-63.

Структура внеоборотных средств предприятия имеет следующие особенности:

- заготовка хлыстов и обрезка сучьев полностью механизирована;
- на предприятии идет процесс отказа от УЖД;
- современным лесопильным оборудованием оснащен только лесосоцех нижнего склада предприятия; существует возможность относительно недорогого дооснащения этого лесосоцеха для повышения эффективности его работы.

Данные особенности должны быть учтены при дальнейшем анализе предприятия.

Оценим структуру оборотных средств предприятия, то есть структуру продукции и потребляемого сырья, поступлений и платежей.

Структура годового выпуска продукции и используемого сырья к началу периода 1999-2000 г. показана в табл. 6.

Предприятие производит круглую древесину и продукцию лесопиления. Существенную долю продукции составляют отходы.

В целом по предприятию по породный состав древесины имеет следующий вид: хвоя – около 30%, береза – около 40%, мягколиственная древесина – около 30%. Производится 15-20 типов продукции в круглом виде и 5-10 типов пиломатериалов. Существует также продукция цеха товаров народного потребления. Однако доля его в общем объеме продукции предприятия незначительна.

Рассматривая по породный состав древесины по подразделениям можно отметить, что наилучший он – в 1-м лесопункте условного ЛПХ (46% хвои и 17% - мягколиственных), а наихудший – во 2-м лесопункте условного ЛПХ (24% хвои и 35% - мягколиственных).

По продукции в круглом виде наилучшие показатели у ЛПХ в составе ОАО (около 14 тыс. м³ хвойного пиловочника при объеме разделки около 96 тыс. м³ против примерно 28 тыс. м³ и 231 тыс. м³ соответственно для предприятия в целом).

Таблица 5

СОСТАВ И СТОИМОСТЬ ВНЕОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ (основная техника)

№ п/п	Состав внеоборотных средств	Количество, шт.			Рыночная цена за единицу, тыс. руб.	Рыночная стоимость, тыс. руб.		
		Условный ЛПХ в составе ОАО	ЛПХ в составе ОАО	Всего ОАО		Условный ЛПХ в составе ОАО	ЛПХ в составе ОАО	Всего ОАО
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Валочно-пакетирующая машина ЛП-19	5	3	8	970 000	4 850 000	2 910 000	7 760 000
2	Сучкорезная машина ЛП-33	6	5	11	640 000	3 840 000	3 200 000	7 040 000
3	Трактор ТТ-4	11	6	17	380 000	4 180 000	2 280 000	6 460 000
4	Трактор ЛП-154	8	7	15	520 000	4 160 000	3 640 000	7 800 000
5	Погрузчик ЛТ-65	6	3	9	560 000	3 360 000	1 680 000	5 040 000
6	Погрузчик ЛТ-181	1	2	3	395 000	395 000	790 000	1 185 000
7	Трактор ТДТ-55А	6	1	7	286 000	1 716 000	286 000	2 002 000
8	МАЗ-лесовоз	5	9	14	360 000	1 800 000	3 240 000	5 040 000
9	Урал-лесовоз	4	2	6	360 000	1 440 000	720 000	2 160 000
10	Прицеп-попук ТМЗ-803	2	2	4	108 000	216 000	216 000	432 000
11	Тепловоз ТУ-6	7	2	9	380 000	2 660 000	760 000	342 0000

№ п/п	Состав внеоборотных средств	Количество, шт.			Рыночная цена за единицу, тыс. руб.	Рыночная стоимость, тыс. руб.		
		Условный ЛПХ в составе ОАО	ЛПХ в составе ОАО	Всего ОАО		Условный ЛПХ в составе ОАО	ЛПХ в составе ОАО	Всего ОАО
1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Тепловоз ТУ-7	2	0	2	590 000	1 180 000	0	1 180 000
13	Тепловоз ТУ-8	9	0	9	450 000	4 050 000	0	4 050 000
14	МАЗ	3	2	5	350 000	1 050 000	700 000	1 750 000
15	КАМАЗ	1	1	2	250 000	250 000	250 000	500 000
16	ЗИЛ	4	2	6	140 000	560 000	280 000	840 000
17	ГАЗ	2	1	3	120 000	240 000	120 000	360 000
12	УАЗ	2	0	2	160 000	320 000	0	320 000
13	Волга	2	0	2	102 000	204 000	0	204 000
14	Тойота	1	0	1	500 000	500 000	0	500 000
15	Газель	1	0	1	80 000	80 000	0	80 000
16	Автокран	1	0	1	400 000	400 000	0	400 000
17	Фискарс	0	1	1	450 000	0	450 000	450 000
18	Трал	0	1	1	350 000	0	350 000	350 000
19	Сцеп УЖД	94	0	94	100 000	9 400 000	0	9 400 000
20	Платформа УЖД	57	0	57	80 000	4 560 000	0	4 560 000
21	Вагон УЖД	10	0	10	140 000	1 400 000	0	1 400 000
22	Автобус ГАЗ	1	0	1	140 000	140 000	0	140 000
23	Автобус КАМАЗ	3	5	8	180 000	540 000	900 000	1 440 000
24	Автобус КАМАЗ	1	0	1	360 000	360 000	0	360 000
25	Автобус ЗИЛ	2	0	2	160 000	320 000	0	320 000
26	Бульдозер	4	4	8	750 000	3 000 000	3 000 000	6 000 000
27	Бульдозер	5	0	5	250 000	1 250 000	0	1 250 000
28	Грейдозер	1	1	2	700 000	700 000	700 000	1 400 000
29	СРП	2	0	2	180 000	360 000	0	360 000
30	Экспортная техника	1	2	3	9 000 000	9 000 000	18 000 000	27 000 000
31	Электростанция	6	2	8	1 328 900	7 973 400	2 657 800	10 631 200
32	Топливозаправщики	2	1	3	240 000	480 000	240 000	720 000
33	ВПР-300	1	0	1	873 000	873 000	0	873 000
34	ДМ-7	1	0	1	261 900	261 900	0	261 900
35	Кран ККС-10	9	4	13	1 200 000	10 800 000	4 800 000	15 600 000
36	Кран ЛТ-62	2	2	4	2 000 000	4 000 000	4 000 000	8 000 000
37	Линия ЛО-15С	3	2	5	160 000	480 000	320 000	800 000
38	Ручная эстакада	2	0	2	200 000	400 000	0	400 000
39	Сварочный агрегат	13	6	19	0	0	0	0
40	Токарный станок	4	2	6	80 000	320 000	160 000	480 000
41	Фрезерный станок	4	2	6	56 000	224 000	112 000	336 000
42	Бревнотаска	7	0	7	30 000	210 000	0	210 000
43	Сверильный станок	4	0	4	15 000	60 000	0	60 000
44	Кран-балка	1	3	4	18 643 400	18 643 400	55 930 200	74 573 600
45	Заточной станок	8	0	8	2 066 100	16 528 800	0	16 528 800
46	53км УЖД Южная магистраль	1	0	1	562 600	562 600	0	562 600
47	Ж.дор ветка Северная магистраль	1	0	1	1 513 200	1 513 200	0	1 513 200
48	Удлинение УЖД 1км	1	0	1	18 643 400	18 643 400	0	18 643 400
49	Удлинение УЖД 2км	1	0	1	14 152 300	14 152 300	0	14 152 300
50	Линия УЖД 52,7 км	0	1	1	1 910 900	0	1 910 900	1 910 900
51	Линия УЖД 36,7 км	0	1	1	194 000	0	194 000	194 000
52	Линия УЖД 2,7 км	0	1	1	203 700	0	203 700	203 700
53	Подкрановый путь 0,4км	2	3	5	873 000	1 746 000	2 619 000	4 365 000
54	Железобетонная дорога 0,3км	1	0	1	475 300	475 300	0	475 300
55	Железобетонная дорога 1,3км	1	0	1	766 300	766 300	0	766 300
56	Железобетонная дорога 0,65км	0	1	1	0	0	0	0
57	Железобетонная дорога 5,5км	2	0	2	0	0	0	0
58	Лесоцех нижнего склада ОАО	1	0	1	388 000	388 000	0	388 000
59	1 - й лесоцех	1	0	1	29 100	29 100	0	29 100
60	2 - й лесоцех	1	0	1	145 500	145 500	0	145 500
61	Лесоцех ЛПХ в составе ОАО	1	0	1	746 900	746 900	0	746 900
62	3 - й лесоцех	1	0	1	19 400	19 400	0	19 400
63	Цех ТНП	1	0	1	1 377 400	1 377 400	0	1 377 400
64	Столярный цех	1	0	1	455 900	455 900	0	455 900
65	Шпалорезный цех	1	0	1	368 600	368 600	0	368 600
	Всего	451	107	556	97 772 006	178 022 207	118 203 108	296 225 309
Новая стоимость внеоборотных средств (без железнодорожного транспорта и лесоцехов № 1, 2, 3)								289 611 309

Таблица 6

СТРУКТУРА ПРОДУКЦИИ (данные за 1988 год)

Тип продукции	Подразделение										Цена, руб.
	Нижний склад ОАО		2-й лп		1-й лп		ЛПХ		ОАО		
	Объем произ-водства, м³	Попо-родный состав, %	Объем произ-водства, м³	Попо-родный состав, %	Объем произ-водства, м³	Попо-родный состав, %	Объем производства, м³	Попо-родный состав, %	Объем произ-водства, м³	Попо-родный состав, %	
Заготовка											
Хвоя			22 000	24	22 400	46	20 900	25	65 300	29	
Береза			37 600	41	18 100	37	39 200	47	94 900	42	
Мягколиственные			32 100	35	8 300	17	23 400	28	63 800	28	
Всего			91 800	100	48 800	100	83 500	100	224 100	100	
Вывозка											
Хвоя	8 600	10	4 203	18	16 301	59	17 026	20	46 130	21	
Береза	53 205	59	7 913	34	7 290	26	42 257	51	110 665	49	
Мягколиственные	27 995	31	10 983	48	4 209	15	24 217	29	67 405	30	
Всего	89 800	100	23 100	100	27 800	100	83 500	100	224 200	100	
Разделка											
Хвоя	8 590	10	3 858	18	14 308	59	19 473	20	46 228	20	
Береза	53 146	59	7 262	34	6 398	26	48 330	51	115 136	50	
Мягколиственные	27 964	31	10 080	48	3 694	15	27 697	29	69 436	30	
Всего	89 700	100	21 200	100	24 400	100	95 500	100	230 800	100	
Лесоматериалы круглые											
Хвоя	8 100	11	3 200	26	11 900	68	18 400	23	41 600	23	
Береза	44 600	61	4 400	36	3 900	22	40 800	51	93 700	51	
Мягколиственные	20 700	28	4 600	38	1 700	10	20 700	26	47 700	26	
Всего	73 400	100	12 200	100	17 500	100	79 900	100	183 000	100	
Продукция в круглом виде											
Хвоя	8 100	100	3 200	100	11 900	100	18 400	100	41 600	100	
Пилоочник	4 900	60	2 300	72	7 300	61	13 900	76	28 400	68	
Стройлес	0	0	0	0	100	1	200	1	300	1	
Шпальник	300	4	100	3	1 400	12	400	2	2 200	5	
Баланс	2 900	36	800	25	3 100	26	3 900	21	10 700	26	
Дрова	490	6	658	21	2 408	20	1 073	6	4 628	11	
Береза	44 600	100	4 400	100	3 900	100	40 800	100	93 700	100	
Фанерный кряж	11 100	25	200	5	800	21	9 400	23	21 500	23	
Пилоочник	4 500	10	300	7	1 000	26	5 800	14	11 600	12	
Баланс	28 100	63	3 300	75	1 900	49	24 600	60	57 900	62	
Стройлес	100	0	600	14		0		0	700	1	
Вагонстойка	800	2		0	200	5	1 000	2	2 000	2	
Дрова	8 546	19	2 862	65	2 498	64	7 530	18	21 436	23	
Мягколиственные	20 700	100	4 600	100	1 700	100	20 700	100	47 700	100	
Фанерный кряж	1 300	6		0		0	100	0	1 400	3	
Спичечный кряж	8 200	40	400	9	300	18	8 800	43	17 700	37	
Пилоочник	8 400	41	2 000	43	1 400	82	9 400	45	21 200	44	
Баланс	2 800	14		0		0	2 400	12	5 200	11	
Стройлес		0	2 200	48		0		0	2 200	5	
Дрова	7 264	35	5 480	119	1 994	117	6 997	34	21 736	46	
Пилоочник											
Хвоя пиловоч. всего	4 900	100	2 300	100	7 300	100	13 900	100	28 400	100	
Для распиловки	3 000	61	2 300	100	7 100	97	10 159	73	22 559	79	
Для реализации	1 900	39	0	0	200	3	3 741	27	5 841	21	
Береза пиловоч. всего	4 500	100	300	100	1 000	100	5 800	100	11 600	100	
Для распиловки	200	4	300	100		0	4 300	74	4 800	41	
Для реализации	4 300	96		0	1 000	100	1 500	26	6 800	59	
Мягколиственные пиловоч. всего	8 400	100	2 000	100	1 400	100	9 400	100	21 200	100	
Для распиловки		0	2 000	100		0	2 500	27	4 500	21	
Для реализации	8 400	100		0	1 400	100	6 900	73	16 700	79	
Пиломатериалы											
Хвоя	1 500	50	1 400	61	4 600	65	6 200	61	13 700	61	
Пиломатериалы экспортные	300	10					100	1	400	2	
Пиломатериалы обрезные	1 200	40	400	17	1 000	14	1 400	14	4 000	18	

Тип продукции	Подразделение										Цена, руб.
	Нижний склад ОАО		2-й лп		1-й лп		ЛПХ		ОАО		
	Объем произ-водства, м³	Попо-родный состав, %	Объем произ-водства, м³	Попо-родный состав, %	Объем произ-водства, м³	Попо-родный состав, %	Объем производства, м³	Попо-родный состав, %	Объем произ-водства, м³	Попо-родный состав, %	
Пиломатериалы необрезные			1 000	43	3 600	51	4 700	46	9 300	41	
Береза	200	67	300	100	0	0	1 400	33	1 900	40	
Пиломатериалы обрезные	0	0	100	33	0	0	100	2	200	4	
Пиломатериалы необрезные	200	67	200	67	0	0	1 300	30	1 700	35	
Мяголиств	0	0	1 200	60	0	0	700	28	1 900	42	
Пиломатериалы обрезные	0	0	0		0	0	0	0	0		
Пиломатериалы необрезные	0	0	1 200	60	0		700	28	1 900	42	
Товарная продукция											
Хвоя	7 090	8	2 958	15	11 808	54	15 514	18	37 369	17	
пиловочник	1 900	2	0	0	200	1	3 741	4	5 841	3	430
стройлес	0	0	0	0	100	0	200	0	300	0	80
шпальник	300	0	100	1	1 400	6	400	0	2 200	1	430
баланс	2 900	3	800	4	3 100	14	3 900	4	10 700	5	250
дрова	490	1	658	3	2 408	11	1 073	1	4 628	2	80
Пиломатериалы экспортные	300	0	0	0	0	0	100	0	400	0	1 200
Пиломатериалы обрезные	1 200	1	400	2	1 000	5	1 400	2	4 000	2	550
Пиломатериалы необрезные	0	0	1 000	5	3 600	16	4 700	5	9 300	4	360
Береза	53 146	60	7 362	38	6 398	29	45 430	52	112 336	52	
Фанерный кряж	11 100	13	200	1	800	4	9 400	11	21 500	10	500
Пиловочник	4 300	5	0	0	1 000	5	1 500	2	6 800	3	300
Баланс	28 100	32	3 300	17	1 900	9	24 600	28	57 900	27	260
Стройлес	100	0	600	3	0	0	0	0	700	0	80
Вагонстойка	800	1	0	0	200	1	1 000	1	2 000	1	200
Дрова	8 546	10	2 862	15	2 498	11	7 530	9	21 436	10	80
Пиломатериалы обрезные	0	0	300	2	0	0	100	0	400	0	450
Пиломатериалы необрезные	200	0	100	1	0	0	1 300	1	1 600	1	400
Мяголиственные	27 964	32	9 280	47	3 694	17	25 897	30	66 836	31	
Фанерный кряж	1 300	1	0	0	0	0	100	0	1 400	1	300
Спичечный кряж	8 200	9	400	2	300	1	8 800	10	17 700	8	236
Пиловочник	8 400	10	0	0	1 400	6	6 900	8	16 700	8	150
Баланс	2 800	3	0	0	0	0	2 400	3	5 200	2	90
Стройлес	0	0	2 200	11	0	0	0	0	2 200	1	80
Дрова	7 264	8	5 480	28	1 994	9	6 997	8	21 736	10	80
Пиломатериалы обрезные	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400
Пиломатериалы необрезные	0	0	1 200	6	0	0	700	1	1 906	1	300
Всего	88 200	100	19 600	100	21 900	100	86 841	100	216 841	100	
Годовая выручка, тыс руб.											
Хвоя	2 730	12	876	26	3 510	65	5 439	24	12 555	23	
Пиловочн	817	4	0	0	86	2	1 609	7	2 512	5	
Стройлес	0	0	0	0	8	0	16	0	24	0	
Шпальник	129	1	43	1	602	11	172	1	946	2	
Баланс	725	3	200	6	775	14	975	4	2 675	5	
Дрова	39	0	53	2	193	4	86	0	370	1	
Пиломатериалы экспортные	360	2	0	0	0	0	120	1	480	1	
Пиломатериалы обрезные	660	3	220	7	550	10	770	3	2 200	4	
Пиломатериалы необрезные	0	0	360	11	1 296	24	1 692	8	3 348	6	
Береза	15 078	68	1 410	42	1 434	27	12 913	57	30 835	58	

Тип продукции	Подразделение										Цена, руб.
	Нижний склад ОАО		2-й лп		1-й лп		ЛПХ		ОАО		
	Объем произ-водства, м ³	Попо-родный состав, %	Объем произ-водства, м ³	Попо-родный состав, %	Объем произ-водства, м ³	Попо-родный состав, %	Объем производства, м ³	Попо-родный состав, %	Объем произ-водства, м ³	Попо-родный состав, %	
Фанерный кряж	5 550	25	100	3	400	7	4 700	21	10 750	20	
Пиловочник	1 290	6	0	0	300	6	450	2	2 040	4	
Баланс	7 306	33	858	26	494	9	6 396	28	15 054	28	
Стройлес	8	0	48	1	0	0	0	0	56	0	
Вагонстойка	160	1	0	0	40	1	200	1	400	1	
Дрова	684	3	229	7	200	4	602	3	1 715	3	
Пиломатериалы обрезные	0	0	135	4	0	0	45	0	180	0	
Пиломатериалы необрезные	80	0	40	1	0	0	520	2	640	1	
Мяголиственные	4 418	20	1 069	32	440	8	4 128	18	10 055	19	
Фанерный кряж	390	2	0	0	0	0	30	0	420	1	
Спичечный кряж	1 935	9	94	3	71	1	2 077	9	4 177	8	
Пиловочник	1 260	6	0	0	210	4	1 035	5	2 505	5	
Баланс	252	1	0	0	0	0	216	1	468	1	
Стройлес	0	0	176	5	0	0	0	0	176	0	
Дрова	581	3	438	13	160	3	560	2	1 739	3	
Пиломатериалы обрезные	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Пиломатериалы необрезные	0	0	360	11	0	0	210	1	570	1	
Всего	22 226	100	3 354	100	5 384	100	22 480	100	53 445	100	

*) Для пиломатериалов - выход пиломатериалов из сырья

Пиломатериалы изготавливаются на нижнем складе предприятия, в 1-м и 2-м лесопунктах и в ЛПХ:

- на нижнем складе из 3 000 м³ хвойного пиловочника производится 300 м³ экспортных пиломатериалов, 1 200 м³ – обрезных;
- в 1-м лесопункте из 7 100 м³ хвойного пиловочника производится 1 000 м³ обрезных и необрезных и 3 600 м³ необрезных пиломатериалов;
- во 2-м лесопункте из 2 300 м³ хвойного пиловочника производится 400 м³ обрезных и 1 000 м³ необрезных пиломатериалов;
- в ЛПХ из 10 160 м³ хвойного пиловочника производится 100 м³ экспортных, 1 400 м³ – обрезных и 4 700 м³ – необрезных пиломатериалов.

То есть наиболее качественная продукция лесопиления производится на нижнем складе предприятия. Качество выпускаемых пиломатериалов с использованием имеющегося оборудования может быть повышено. Более подробно вопрос о повышении выхода качественных пиломатериалов рассматривается ниже.

Что касается товаров народного потребления (комплектующие для мебели, строительные материалы), то этот вид продукции позволяет обеспечить возможность развития за счет производства новой продукции. В этом его преимущество. Продукцию цеха ТНП можно условно разделить на универсальную и нестандартную. Универсальная продукция – стандартная продукция, но с большей глубиной переработки, чем пиломатериалы. Нестандартная продукция соответствует изменяющимся рыночным потребностям.

Следующий вид продукции предприятия – дрова. По объему производства в физическом выражении их доля довольно значительна (около 25% от лесопроизводства в круглом виде). Традиционно в теплое время года появляются проблемы с реализацией дров, они заполняют склады. Их покупатели задерживают платежи и так далее.

Структура выручки предприятия показана в табл. 6, 7 и 8.

Из круглой продукции наибольшая доля выручки – от реализации продукции из березы, продукция из хвой

имеет меньшую долю и еще меньшую – продукция из мягколиственной древесины.

В структуре продукции предприятия наибольшую выручку приносят березовый баланс и фанерный кряж. Среди пиломатериалов наибольший вклад вносят необрезные хвойные пиломатериалы. Дрова, составляющие значительную долю производства в физическом выражении, приносят только около 7% выручки.

По подразделениям предприятия условный леспромхоз обеспечивает более высокую выручку, чем ЛПХ. По сумме выручки на вывезенный м³ для условного ЛПХ этот удельный показатель составляет ¼ руб/ м³. Для ЛПХ он равен ¼ руб/ м³.

Структура платежей предприятия показана в табл. 9. Наибольшую долю от всей суммы платежей составляют выплаты по заработной плате, которая вместе с налогами составляет 30-35%, и расходы на топливо (около 20%). Сокращение численности работников может вестись в процессе оптимизации структуры предприятия, так как резервы сокращения численности работников предприятия в существующей структуре к 1999 г. в значительной степени были исчерпаны. Экономия топлива может достигаться как путем усиления контроля за его расходом, так и путем упрощения структуры предприятия, что облегчит этот контроль. Повышение эффективности закупок ГСМ может быть также достигнуто, если фирма будет не только приобретать ГСМ, но и реализовывать, то есть будет осуществлять торговлю таким товаром. Право на такую торговлю должно подкрепляться соответствующими разрешениями. Использование преимуществ крупной фирмы может быть также использовано при организации ремонта техники, при котором ремонтное подразделение выделяется в отдельное предприятие и оказывает услуги по ремонту не только подразделениям фирмы, но и внешним потребителям.

Таблица 7

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ

Показатель	Подразделение								
	ОАО	Условный ЛПХ	ЛПХ	Лесопильный цех нижнего склада ОАО и шпальный цех	Лесопильный цех нижнего склада ОАО	1-й и 3-й лесосоцехи (2-й лп)	2-й лесосоцех (1-й лп)	Лесосоцех ЛПХ	Цех ТНП и столярный
Выручка по подразделениям, стоимость внеоборотных средств, тыс руб., и значение <i>свл</i>									
Годовая выручка	53 445	30 965	22 480	1 100	1 115	1 115	1 846	3 357	1 069
Месячная выручка	4 454	2 580	1 873	92	93	93	154	280	89
Стоимость внеоборотных средств	229 603	133949	95654	1 598	907	1776	1 258	1 350	5 411
<i>свл</i>	52	52	51	17	10	19	8	5	61

Таблица 8

СУММАРНАЯ СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ И ПОПОРОДНЫЙ СОСТАВ В СРАВНЕНИИ СО СРЕДНИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ РЕГИОНА (выручка за 1 м³, руб.)

Тип продукции	ОАО	Условный ЛПХ	ЛПХ	В среднем по области	Недополученная выручка на 1м ³	Недополученная выручка всего
Ель	336	326	351	336		
Береза	274	268	284	274		
Мяколиственные	150	145	159	150		
Всего	247	239	259	287	40	8 771
Попородный состав древесины (по круглым), %						
Ель	23	23	23	52		
Береза	51	51	51	29		
Мяколиственные	26	26	26	29		
Цена 1 куб. м	256	249	267	298	42	8 771

Таблица 9

СУММАРНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ И СТРУКТУРА ПЛАТЕЖЕЙ (данные за 1988 год)

тыс руб.

Направление платежа	Подразделения							%
	Управление (общехозяйственные расходы)	Нижний склад ОАО	Гараж ОАО	2-й лп	1-й лп	ЛПХ	ОАО	
Суммарные поступления								
		22 226		3 354	5 384	22 480	53 445	100
Постоянные платежи								
Платежи всего, в том числе	6 232	1 148	3 285	8 327	2 068	7 923	28 983	54
Попенная плата							0	0
Зарплата	1 360	775	507	3 647	1 049	3 578	10 917	20
Электроэнергия	2 300	126	32	44		117	2 619	5
Топливо		19	2 276	3 015	128	3 584	9 022	17
Материалы		75	35	133		123	366	1
Запасные части		2	275	150		242	670	1
Древесина на собственные нужды		13	31	268	212	277	801	1
Прочие и общецеховые расходы		138	128	1 069	679	1	2 016	4
Коммерческие расходы							0	0
Прочие операционные расходы	3						3	0
Содержание социальной сферы	1 168						1 168	2
Налоги на зарплату	1						1	0
Налог на землю	391						391	1
Содержание милиции	36						36	0
Налог на имущество	420						420	1
Налог на загрязнение окружающей среды							0	0
Налог на добычу воды	5						5	0
Налог на добычу полезных ископаемых	4						4	0
Налог на воспроизведение минерально-сырьевой базы	1						1	0
Налог на содержание социальной сферы	220						220	0
НДС							0	0
Дорожный налог							0	0
Налог на ГСМ	32						32	0
Налог с владельцев транспортных средств	51						51	0
Налог на приобретение автотранспорта							0	0
Налог с продаж	240						240	0
Налог на прибыль	0						0	0
Прочие платежи	320						320	1
Переменные платежи								

Направление платежа	Подразделения							%
	Управление (общехозяй- ственные расходы)	Нижний склад ОАО	Гараж ОАО	2-й лп	1-й лп	ЛПХ	ОАО	
Объем производства по переделам, тыс м								
Заготовка				92	49	84	224	
Вывозка		90		23	28	84	224	
Разделка		88		20	22	87	217	
Платежи всего, в том числе	0	6 191	336	3 566	3 655	11 711	25 458	48
Попенная плата				1 326	822	754	2 902	5
Зарплата		643	97	561	494	2 941	4 736	9
Электроэнергия		209		13		458	680	1
Топливо		3	87	363	349	1 001	1 804	3
Материалы		132	3	38	349	202	724	1
Запасные части		17	108	113	277	445	960	2
Древесина на собственные нужды							0	0
Прочие и общецеховые расходы		218					218	0
Коммерческие расходы		2921		649	725	2876	7 170	13
Прочие операционные расходы							0	0
Содержание социальной сферы							0	0
Налоги на зарплату		270	41	235	208	1 235	1 989	4
Налог на землю							0	0
Содержание милиции							0	0
Налог на имущество							0	0
Налог на загрязнение окружающей среды							0	0
Налог на добычу воды							0	0
Налог на добычу полезных ископаемых							0	0
Налог на воспроизведение минерально-сырьевой.базы							0	0
Налог на содержание социальной сферы		1 334		201	323	1 349	3 207	6
НДС		445		67	108	450	1 069	2
Дорожный налог							0	0
Налог на ГСМ							0	0
Налог с владельцев транспортных средств							0	0
Налог на приобретение автотранспорта							0	0
Налог с продаж							0	0
Налог на прибыль							0	0
Прочие платежи	320						320	1
Суммарные платежи								
Разница между поступлениями и платежами		14 887		-8 539	-340	2 847	-997	-2
Платежи всего, в том числе	6 232	7 340	3 620	11 893	5 723	19 633	54 442	102
Попенная плата	0	0	0	1 326	822	754	2 902	5
Зарплата	1 360	1 419	604	4 208	1 544	6 519	15 653	29
Электроэнергия	2 300	335	32	57	0	575	3 299	6
Топливо	0	22	2 363	3 378	477	4 586	10 826	20
Материалы	0	206	38	171	349	325	1 090	2
Запасные части	0	20	383	263	277	687	1 630	3
Древесина на собственные нужды	0	13	31	268	212	277	801	1
Прочие и общецеховые расходы	0	356	128	1 069	679	1	2 234	4
Коммерческие расходы	0	2 921	0	649	725	2 876	7 170	13
Прочие операционные расходы	3	0	0	0	0	0	3	0
Содержание социальной сферы	1 168	0	0	0	0	0	1 168	2
Налоги на зарплату	1	270	41	235	208	1 235	1 990	4
Налог на землю	391	0	0	0	0	0	391	1
Содержание милиции	36	0	0	0	0	0	36	0
Налог на имущество	420	0	0	0	0	0	420	1
Налог на загрязнение окружающей среды	0	0	0	0	0	0	0	0
Налог на добычу воды	5	0	0	0	0	0	5	0
Налог на добычу полезных ископаемых	4	0	0	0	0	0	4	0
Налог на воспроизведение минерально-сырьевой.базы	1	0	0	0	0	0	1	0
Налог на содержание социальной сферы	220	1 334	0	201	323	1 349	3 427	6
НДС	0	445	0	67	108	450	1 069	2
Дорожный налог	0	0	0	0	0	0	0	0
Налог на ГСМ	32	0	0	0	0	0	32	0
Налог с владельцев транспортных средств	51	0	0	0	0	0	51	0
Налог на приобретение автотранспорта	0	0	0	0	0	0	0	0

Направление платежа	Подразделения							%
	Управление (общехозяйственные расходы)	Нижний склад ОАО	Гараж ОАО	2-й лп	1-й лп	ЛПХ	ОАО	
Налог с продаж	240	0	0	0	0	0	240	0
Налог на прибыль	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие платежи	640	0	0	0	0	0	640	1

Таблица 10

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛЕСОПИЛЕНИЯ

Показатель	Значение показателя при источниках сырья											
	Собственное при значении цены на экспортные пиломатериалы, руб.						Покупное при значении цены на экспортные пиломатериалы, руб.					
	1 200		2 200		1 200		2 200		1 200		2 200	
<i>Лесоцех нижнего склада ОАО</i>												
Выход пиломатериалов всего, %, в том числе	50		50		50		50		50		50	
экспортные	25		25		25		25		25		25	
обрезные	25		25		25		25		25		25	
необрезные	0		0		0		0		0		0	
Превышение поступлений над платежами, %, к выручке	52		56		-4		-4		21		21	
<i>1-й лесоцех (2-й лп)</i>												
Выход пиломатериалов всего, %, в том числе	67	62	56	67	62	56	67	62	56	67	62	56
экспортные	1	7	14	1	7	14	1	7	14	1	7	14
обрезные	19	19	21	19	19	21	19	19	21	19	19	21
необрезные	47	36	21	47	36	21	47	36	21	47	36	21
Превышение поступлений над платежами, %, к выручке	45	49	52	45	52	55	меньше нуля	-19	меньше нуля	5	5	5
<i>2-й лесоцех (1-й лп)</i>												
Выход пиломатериалов всего, %, в том числе	67	62	56	67	62	56	67	62	56	67	62	56
экспортные	1	7	14	1	7	14	1	7	14	1	7	14
обрезные	19	19	21	19	19	21	19	19	21	19	19	21
необрезные	47	36	21	47	36	21	47	36	21	47	36	21
Превышение поступлений над платежами, %, к выручке	43	43	49	52	51	54	меньше нуля	-21	меньше нуля	4	4	4
<i>Лесоцех ЛПХ</i>												
Выход пиломатериалов всего, %, в том числе	67	62	56	67	62	56	67	62	56	67	62	56
экспортные	1	7	14	1	7	14	1	7	14	1	7	14
обрезные	19	19	21	19	19	21	19	19	21	19	19	21
необрезные	47	36	21	47	36	21	47	36	21	47	36	21
Превышение поступлений над платежами, %, к выручке	44	48	51	44	51	55	меньше нуля	-20	меньше нуля	5	5	5

Таблица 11

СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ ПО ЦЕНЕ СЫРЬЯ ПРИ ЦЕНЕ ЭКСПОРТНЫХ ПИЛОМАТЕРИАЛОВ 1 200 руб.

Показатель	Подразделение			
	Лесоцех нижнего склада ОАО	1-й лесоцех (2-й лесопункт)	2-й лесоцех (1-й лесопункт)	Лесоцех ЛПХ
Выход пиломатериалов всего, %, в том числе	50	56	56	56
экспортные	25	14	14	14
обрезные	25	21	21	21
необрезные	0	21	21	21
Цена пиловочника, руб				
по себестоимости производства	400	314	271	311
предельно допустимая для приобретения на рынке	468	361	336	352
фактическая рыночная	430	430	430	430

По подразделениям более высокие расходы относятся к условному ЛПХ, чем к ЛПХ. По сумме затрат на кубометр вывезенной продукции для условного ЛПХ такая величина равна 3/4 руб / м³. Для ЛПХ она равна 1/4 руб / м³.

То есть соотношение между выручкой и затратами для наиболее крупных подразделений предприятия одинаково. Таким образом, совершенствование работы предприятия должно касаться всего предприятия в целом, а не отдельных подразделений.

Структура себестоимости производства круглой продукции не зависит от типа древесины (хвоя, береза, мягколиственная древесина). Лесопиление добавляет в сумму платежей около 10%.

Сравним эффективность работы основных лесопильных цехов в составе предприятия.

В табл. 10 приведены значения поступлений и платежей для основных лесопильных цехов в составе предприятия. При этом анализируется использование собственного и покупного сырья (себестоимость сырья для различных лесоцехов различна). Выход пиломатериалов для лесоцеха нижнего склада принят в соответствии с возможностями оборудования 25% - экспортные пиломатериалы и 25% - обрезные. При использовании круглопильных станков необрезные доски не вырабатываются. (Такие проценты выхода удалось достичь на практике после 2000 г.). Что касается выхода продукции на лесорамах, которые использовались в остальных лесопильных цехах, то достигнутым уровнем качества производства к 1999 г. является выход: экспортных пиломатериалов – 1%, обрезных досок – 19%, необрезных досок – 47%. Изменение системы планирования лесопиления (введение приоритета производства качественных пиломатериалов) позволит повысить эффективность производства пиломатериалов и может быть достигнут уровень качества, при котором выход пиломатериалов составит: экспорт – 7%, обрезные доски – 19%, необрезные доски – 36%. Будем считать предельными следующие значения выходов пиломатериалов: экспорт – 14%, обрезные и необрезные доски – по 21%. Видим, что при использовании собственного сырья максимально достижимый уровень качества лесопиления для пилорам по эффективности приближается к эффективности круглопильного оборудования. Однако эффективность 1-го, 2-го лесопильных цехов и лесоцеха ЛПХ приближается к эффективности лесоцеха нижнего склада предприятия при использовании собственного сырья с себестоимостью, сложившейся к началу 1999–2000 г. Если же сравнить эффективность указанных лесоцехов в предположении использования одинакового сырья (например, покупного), то окажется, что эффективность 1-го, 2-го лесопильных цехов и лесоцеха ЛПХ значительно ниже эффективности лесоцеха нижнего склада предприятия. В табл. 11 приведено сравнение цен пиловочника: по сложившейся к началу 1999-2000 г. себестоимости производства; предельно допустимых цен для различных подразделений предприятия; фактической рыночной цены сырья в начале 1999-2000 г. Видим, что если приобретение пиловочника для переработки в лесоцехе нижнего склада предприятия является эффективным, то его приобретение неэффективно для переработки в других лесоцехах. То есть при существовавших на начало рассматриваемого периода себестоимостях перерабатываемого сырья лесопильное производство является эффективным во всех лесопильных цехах. При использовании покупного пиловочника эффективность работы лесорам значительно ниже, чем лесопильного оборудования нижнего склада. Только при максимальных ценах на экспортные пиломатериалы поступления немного превышают платежи для пилорам. Круглопильное оборудование является эффективным почти во всем диапазоне цен пиломатериалов. Поэтому в случае устойчивого повышения цен на качественные пиломатериалы развитие лесопильного производства как отдельного бизнеса не может осуществляться

на базе лесорам, а должно происходить на базе импортного оборудования.

Сделаем анализ рынков сбыта продукции рассматриваемого предприятия.

Что касается круглой продукции, то это – стандартная продукция. Покупателями такой продукции являются крупные компании – производители целлюлозы, бумаги и картона, фанеры, пиломатериалов, спичек. Круг таких покупателей весьма ограничен. Возможность продажи такой продукции как на экспорт, так и на внутренний рынок не определяется какими-то технологическими новинками, а только усилиями непосредственно по сбыту. Заключение прямых контрактов с покупателями круглой продукции требует увеличения объемов продаж, что требует рассмотрения расширения торгового оборота предприятия.

Таблица 12

КЛАССИФИКАЦИЯ РЫНКОВ

Тип продукции	Активность		Открытость		Конкуренция	
	Активный	Пассивный	Открытый	Закрытый	Прямая	Косвенная
Хвоя						
Пиловочник	+		+		+	+
Стройлес	+		+		+	+
Шпальник	+		+		+	+
Баланс	+			+	+	
Дрова	+		+		+	+
Пиломатериалы экспортные	+		+		+	+
Пиломатериалы обрезные	+		+		+	+
Пиломатериалы необрезные	+		+		+	+
Береза						
Фанерный кряж	+			+	+	
Пиловочн	+		+		+	+
Баланс	+			+	+	
Стройлес	+		+		+	+
Аагонстойка	+		+		+	+
Дрова	+		+		+	+
Пиломатериалы обрезные	+		+		+	+
Пиломатериалы необрезные	+		+		+	+
Мягколиственные						
Фанерный кряж	+			+	+	
Спичечный кряж	+			+	+	
Пиловочник	+		+		+	+
Баланс	+			+	+	
Стройлес	+		+		+	+
Дрова	+		+		+	+
Пиломатериалы обрезные	+		+		+	+
Пиломатериалы необрезные	+		+		+	+

Продукция лесопиления приобретает как крупными, так и мелкими фирмами, а также физическими лицами. То же относится и к дровам. Если они приобретаются для использования в качестве сырья, то покупатели – крупные компании. Если они выполняют роль топлива, то приобретатели, в основном, физические лица.

В табл. 12 показана классификация рынков сбыта. Все рынки являются активными, то есть нет одного ярковыраженного лидера в производстве новой продукции, технологические новинки которого постоянно пытаются копировать другие участники рынка. Это связано с тем, что данные виды продукции давно производятся и продают-

ся. Поэтому рассчитывать на постоянное опережение в производстве новых типов изделий не приходится, а значит, любой участник рынка может по тем или иным причинам вырваться вперед.

Рынки материалов, используемых в строительстве и производстве мебели, считаются открытыми, поскольку эти материалы могут замещаться другими или, наоборот, вытеснять их. Поэтому здесь имеет место как прямая, так и косвенная конкуренция, то есть и со стороны производителей аналогичной продукции и со стороны производителей иной продукции, но близкой по своему функциональному назначению. Рынки сырья для производства бумаги, фанеры, спичек считаются здесь закрытыми, поскольку предполагается, что для производства указанных изделий нет альтернативы балансам, фанерному и спичечному кряжу. Так что считаем, что спрос на такое сырье стабилен и колебания спроса на сырье связаны с колебаниями спроса на бумагу, фанеру, спички и с другими причинами, не относящимися к замещению данного сырья другим.

Рынок пиломатериалов активный, открытый, и на нем присутствуют как прямая, так и косвенная конкуренция. Это заставляет рассматривать развитие пиломатериалов в условиях сильной конкуренции. В то же время открытость рынка привела к тому, что в 1999 г. произошел резкий подъем цен на экспортные пиломатериалы (приблизительно в 2 раза). Этот подъем был вызван устойчивым повышением спроса на такую продукцию и явился источником развития лесопиления.

Стандартный характер продукции, производимой лесозаготовительными предприятиями, приводит к тому, что их развитие может происходить главным образом за счет применения мер по снижению расходов, новые виды продуктов появляются редко. Отсюда следует, что развитие таких предприятий часто происходит в условиях сильной конкуренции. Это объясняется тем, что увеличение объема продаж, обеспечиваемое более низкими затратами на производство и более низкой ценой продукции, сильно ограничено территориальными факторами. Только продукция цеха ТНП способна к качественному развитию. Наличие возможности производства нового качества увеличивает возможность развития при отсутствии конкуренции.

Рассмотрение экспорта продукции может осуществляться в нескольких направлениях:

- увеличение объема экспорта традиционно экспортируемой продукции – березового баланса; расширение экспорта такой продукции возможно, в основном, за счет увеличения торгового оборота;
- расширение экспорта фанерного кряжа возможно за счет повышения качества такой продукции;
- увеличение доли экспортных пиломатериалов в реализации продукции возможно, во-первых, за счет изменения структуры сырья в сторону увеличения доли хвой и, во-вторых, за счет повышения выхода качественных пиломатериалов из пиловочника путем совершенствования технологии переработки и совершенствования работы системы продаж;
- запуск в производство оборудования по изготовлению топливных брикетов;
- развитие производства товаров народного потребления.

Продукция рассматриваемого предприятия является сезонной, так как лесозаготовки осуществляются в основном в зимний период, а древесина имеет ограниченный срок хранения. Данный недостаток мог бы смягчаться за счет изменения технологий сохранения древесины либо за счет присоединения к рассматриваемому бизнесу другого бизнеса, имеющего большой оборот в летнее время.

Опыт других стран рассматривался при анализе других вопросов. Можно добавить, что в западных странах лесозаготовительные предприятия не обязательно являются крупными, как это принято в России. В зарубежных странах существуют небольшие предприятия, занимающиеся только заготовкой, только вывозкой, только лесопилением, только торговлей и т. д.

Рассмотрим некоторые статистические оценки, связанные с реализацией продукции предприятия. Основной статьей дохода предприятия является экспорт березового баланса. Цена на эту продукцию колеблется от 5-7 долларов за кубический метр до 15-20 долларов. При этом, когда цена снижается до нижней границы, у предприятия должна образовываться задолженность. А когда цена будет подниматься до верхней границы, эта задолженность будет погашаться и создаваться задел на будущее. Цены на пиломатериалы долгое время оставались стабильными и составляли около 60-70 долларов. В 1999 г. спрос на них резко вырос и цена увеличилась до 140-150 долларов. В результате возник динамический процесс, связанный с желанием продавцов насытить спрос, в результате чего цена постепенно (примерно в течение 1,5 лет) вернулась на прежний уровень.

Все виды бизнеса можно по возможностям развития разделить на две группы. К первой отнесем виды, обладающие возможностью развития за счет выпуска новой продукции. Им свойственен также сравнительно высокий риск. К ним можно отнести, например, такие виды бизнеса, как производство одежды, упаковки, различные развлекательные комплексы. В этих видах бизнеса производители не только могут, но и обязаны выпускать на рынок новые продукты. В основном развитие таких видов бизнеса происходит в отсутствии конкуренции, когда новый продукт захватывает рынок до тех пор, пока конкуренты не примут ответных мер. Ко второй отнесем виды, где продукция носит стандартный характер. К таким видам относится, в частности, заготовка и переработка древесины. Развитие таких предприятий также иногда может происходить за счет выпуска новой продукции. Но это не носит регулярный характер. Главным же образом они развиваются путем внедрения мер для снижения затрат на производство и реализацию продукции. Такие меры могут сравнительно быстро копироваться конкурентами, возможности снижения цен ограничены затратами на перевозку товаров. Поэтому развитие такого бизнеса часто происходит в условиях сильной конкуренции.

Рассмотрим динамические свойства данного бизнеса. Для оценки динамически свойств бизнеса воспользуемся величиной отношения стоимости замещения внеоборотных средств к месячному обороту. В табл. 7 приведены значения этого показателя для предприятия в целом и его отдельных подразделений. Отношение рыночной стоимости внеоборотных средств, аналогичным имеющимся у предприятия, к обороту для предприятия в целом и его подразделений составляет около 50 единиц. Для цеха товаров народного потребления (ТНП) это значение наибольшее и составляет 60 единиц, что скорее всего говорит о низкой эффективности работы данного цеха. Отметим существенное отличие инерционных свойств лесопильных цехов от инерционных свойств предприятия в целом. При повышении спроса на пиломатериалы в 1999 г. это отличие способствовало развитию лесопиления как отдельного бизнеса в отдельных предприятиях, хотя более выгодным для лесозаготовительных предприятий отрасли было бы развитие всей инфраструктуры заготовки и переработки древесины. Однако

участники рынка действуют из соображений минимизации риска, то есть возможного ущерба своему бизнесу. Поэтому они стремятся скорее выбрать потенциал расширившегося рынка и развивают отдельно низкоинерционные подразделения предприятия. В данном случае это лесопильные подразделения. Такая особенность присуща рынкам стандартизированной продукции, какими являются рынки круглой древесины и пиломатериалов.

Что касается функционирования данного бизнеса в различных макроэкономических условиях, то, как любое экспорториентированное предприятие, он наиболее комфортно себя чувствует в условиях экономического кризиса, когда происходит резкое падение курса национальной валюты. Сравнение кризисной и некризисной ситуаций приведено в табл. 13. Ситуация кризиса проявилась в 1999 г., когда резко выросли рублевые цены на экспортную продукцию, а заработная плата, цены на энергоносители не успели их догнать. Данное свойство такого бизнеса можно использовать, присоединяя его к бизнесу другого вида, в большей степени ориентированному на импорт.

Таблица 13
СРАВНЕНИЕ КРИЗИСНОЙ И НЕКРИЗИСНОЙ СИТУАЦИЙ

Показатель	Значение показателя при курсе доллара	
	20	30
Цена березового баланса, долл.	13	13
Условно постоянные платежи, тыс. руб., для рассматриваемого ОАО	29 554	29 554
Переменные платежи на 1 м ³ реализации, руб., для рассматриваемого ОАО	118	120
Поступления на 1 м ³ реализации, руб., для рассматриваемого ОАО	247	283
Поступления на 1 м ³ реализации, руб., в среднем по области	287	311
Недополученная выручка на 1 м ³ , руб.	41	28
Точка безубыточности по объему реализации, тыс. м ³ , без учета отставания от конкурентов	229	180
Требуемая дополнит. прибыль от торговли, тыс. руб.	1 567	0

Итак, сделаем некоторые выводы, касающиеся определения возможных направлений развития предприятия.

1. Основными проблемами лесной отрасли в целом является низкая глубина переработки сырья и высокий износ основных средств. Отсюда вытекает необходимость проведения работ по углублению переработки древесины и обновлению машин и оборудования.

2. В целом лесозаготовительные предприятия в рассматриваемом регионе недостаточно быстро реагируют на появление благоприятных тенденций на рынке повышением качества производства и увеличением объема реализации продукции, пользующейся спросом. Это удается только лидерам региона, но только в некоторой степени.

Поэтому резервом повышения эффективности работы предприятий является уменьшение сроков перестройки производства в случае появления благоприятных возможностей на рынке.

3. Предприятие, рассмотренное более подробно, имеет следующие основные особенности:

- основной его продукцией является продукция из березы, тогда как в целом для области основу составляет продукция из хвой. Как видно из табл. 8 и 13, это приводит к недополучению выручки в размере около 40 рублей на кубометр реализуемой продукции по сравнению с конкурентами; данный недостаток может быть принципиально устранен путем увеличения производства продукции из хвой, возможно сопровождаемого сокращением суммарного объема производства предприятия;

- предприятие имеет относительно большие размеры (около 220 тыс. м³ против 80 тыс. м³ заготовки для среднего предприятия региона). Относительно большие объемы производства поддерживаются за счет развитой инфраструктуры: железнодорожные станции и склады с соответствующим оборудованием, емкости для хранения горючего, дороги и т. д.; причем эта инфраструктура была создана для еще больших объемов производства, чем объемы производства рассматриваемого периода. Все это может использоваться для расширения торгового оборота предприятия как древесины, так и горючим (таб. 13). Возможно также использование инфраструктуры для организации ремонтного предприятия, оказывающего услуги не только подразделениям фирмы, но и сторонним клиентам.

4. Хотя предприятие к анализируемому периоду и перестало быть убыточным, тем не менее для обеспечения устойчивого состояния кредиторской задолженности предприятия необходимо выполнить меры, направленные на повышение его эффективности. Для повышения эффективности работы предприятия могут быть выбраны два пути:

- увеличение объема производства до точки безубыточности, под которой понимается такое состояние производства, при котором не образуется кредиторская задолженность. В табл. 13 показан расчет такой точки безубыточности. Эта величина составляет 225-230 тыс. м³, что больше достигнутого объема производства на 4-5%. Для данного предприятия этот объем может быть достигнут при определенном уровне инвестиций в обновление основных средств предприятия;
- снижение объемов производства с улучшением структуры производимой продукции и существенным снижением расходов.

5. Что касается осуществления структурных изменений, связанных с положением предприятия в отрасли, то размеры предприятия могут использоваться как дополнительный толчок к развитию. То, что предприятие относительно крупное, имеет как достоинства, так и недостатки. Достоинствами крупного предприятия, например, могут быть: более низкая доля постоянных расходов в общей сумме расходов, чем для мелкого предприятия, наличие развитой инфраструктуры, возможность создания для сотрудников лучших условий труда. Возможные недостатки крупного предприятия: обязанности по решению социальных проблем в регионе, более пристальное внимание к предприятию как налогоплательщику и возможному должнику.

Поэтому целесообразно разукрупнить предприятие, сохранив преимущественно крупную фирму. В процессе разукрупнения может быть ликвидирована организационная единица «леспромхоз в составе ОАО» и выделены компании: по заготовке, по лесопилению, по торговле древесиной, топливом, для работы в сфере розничной торговли и общественного питания. Кроме того, нужно снять с предприятия проблемы, связанные с содержанием социальной сферы.

6. На основании анализа эффективности работы предприятия и его подразделений можно сделать следующие выводы.

Наименее качественная древесина заготавливается 2-м лесопунктом. Вывозка хлыстов, заготавливаемых 2-м лесопунктом, осуществляется с использованием узкоколейной железной дороги. Существует кадровая избыточность на предприятии, прежде всего в леспромхозе и во втором лесопункте. Оптимизация структуры предприятия должна обеспечить объем заготовки около 400 м³ на человека.

Эффективное производство пиломатериалов существует только в лесоцехе нижнего склада, оснащенном импортным лесопильным оборудованием. Дальнейшее совершенствование лесопильного производства должно идти путем развития технологий, основанных на использовании импортного оборудования.

Эффективность использования внеоборотных средств цеха товаров народного потребления – низкая. Необходимо плановое развитие этого цеха как обеспечивающего повышение глубины переработки древесины и возможность развития за счет создания новых видов продукции.

При большом количестве производственных отходов (около 25% от разделки и до 50% от лесопиления) вклад их в выручку сравнительно небольшой (около 7%). В летнее время существу-

ют проблемы с реализацией отходов, их цена опускается до нуля. Но даже при появлении зимнего спроса эта продукция убыточна. Решение проблемы реализации отходов и дров в частности может идти через их переработку для получения топливных брикетов. Такая продукция могла бы реализовываться на экспорт. Целесообразность использования данного вида топлива основывается на росте спроса на него в зарубежных странах, вызванного ужесточением экологических требований, большим удобством и эффективностью этого топлива по сравнению, например, с древесным углем. Кроме того, такое топливо основано на возобновляемом сырье, что отличает его от нефти и газа. Нужно, однако, иметь в виду, что рынок данной продукции в зарубежных странах существует давно. И, хотя данный рынок и расширяется, целесообразно найти особенности рассматриваемого производства, которые помогли бы менее болезненно войти в этот рынок. Во-первых, необходимо установить целесообразность переработки только собственного сырья или внедрение переработки больших покупных объемов. Вообще говоря, переработка собственных отходов целесообразна всегда, если только при этом не будет накапливаться кредиторская задолженность. Во-вторых, хотя производство данной продукции и может быть дешевле, чем в предполагаемых странах-потребителях ее, но доставка может оказаться достаточно дорогой. В-третьих, при анализе данного производства необходимо предусмотреть возможность использования отечественного оборудования, чтобы избежать избыточных затрат на организацию производства.

7. Перспективная структура продукции предприятия должна включать те же составляющие по круглой продукции, что и в рассматриваемый период. Производство необрезных досок из хвой должно быть исключено. Целесообразно рассмотреть возможность производства качественных пиломатериалов из березы. Номенклатура ТНП должна быть расширена. Должен быть проработан вопрос о переработке отходов.

8. Негативное влияние сезонности работы рассматриваемого предприятия может быть снижено за счет применения технологий сбережения древесины. Целесообразно рассмотреть совместную работу данного бизнеса с другим, где сезонность менее выражена или имеет противоположный характер.

9. Более благоприятные условия для данного бизнеса, создаваемые в условиях кризиса, позволяют производить анализ бизнеса только в условиях относительной стабильности. Действительно, в случае устойчивого функционирования экспортных предприятий в стабильных условиях, устойчивость их функционирования в условиях быстрого падения курса национальной валюты обеспечивается автоматически. Кажущееся благополучие предприятий, ориентированных на заготовку и переработку древесины, наблюдавшееся в 1999 г., обернулось резким снижением эффективности в 2000-2003 годах.

Более эффективная работа предприятий лесной отрасли в кризисных условиях и в зимний сезон делает целесообразным создание холдинга, где одни предприятия могли бы более эффективно работать в стабильных условиях, другие – в условиях кризиса.

Итак, рассмотрено применение методики оценки рыночной позиции фирмы для определения спектра возможных направлений развития бизнеса.

Рассмотрим теперь получение численных оценок изменения стоимости бизнеса в результате применения некоторых организационных и технологических решений.

Введем ряд допущений.

1. В начальный момент внедрения новых организационных и технологических решений значения показателей, характеризующих эффективность работы предприятия, находятся на уровне средних значений показателей предприятий региона.
2. Все дополнительные средства, получаемые от внедрения новых организационных или технологических решений, используются для развития производства. При этом новые внеоборотные средства приобретаются по рыночной цене.
3. Емкости рынков сбыта в денежном выражении ограничены.
4. Предполагается, что организационные и технологические мероприятия должны привести либо к снижению затрат предприятия, либо к увеличению выручки.

Произведение отношения нового значения выручки к старой и старой величины затрат к новой в первый месяц после реализации новаций назовем **импульсом развития**.

Отношение базовой стоимости или стоимости замещения внеоборотных средств (т. е. стоимости их аналогов по рыночным ценам) к месячному обороту назовем **характеристикой инерционности бизнеса** и обозначим через svn .

Рассмотрим сравнительную оценку некоторых организационных и технологических решений. Перечень этих решений и результаты оценки приведены в табл. 14. Имеем следующее.

1. Совершенствование организации производства

Начальный импульс развития составляет 10%. Характеристика инерционности равна 40. Тогда предельный рост стоимости составит около 20% к базовой стоимости предприятия или 30-35 млн руб. (базовая стоимость это – суммарная стоимость замещения внеоборотных средств).

2. Развитие лесопиления

Развитие лесопиления при замене оборудования на более эффективное при стабильной цене на экспортные пиломатериалы и при ее росте до цены 110 долларов за кубометр.

В случае автономного развития лесопиления как отдельной подсистемы предельный рост стоимости бизнеса может составить от 1,5 млн. руб. (при стабильной цене на пиломатериалы) до 4,7 млн. руб. (при повышении цен на пиломатериалы), если стоимость цеха лесопиления после ввода в строй более эффективного оборудования будет в 2 раза выше, чем базовая стоимость цеха. Рост стоимости бизнеса составит от 3,2 млн. руб. (при стабильной цене на пиломатериалы) до 20,2 млн. руб. (при повышении цен на пиломатериалы), если стоимость цеха лесопиления после ввода в строй более эффективного оборудования будет в 10 раз выше базовой стоимости цеха.

Если дополнительная выручка от переоборудования цеха лесопиления будет идти для развития предприятия в целом, то предельный рост стоимости бизнеса составит 5,9-6,3 млн. руб. А при повышении цен на пиломатериалы рост стоимости бизнеса составит около 12 млн. руб. Однако, если предполагать, что инвестируются заемные средства, то увеличение стоимости цеха лесопиления в 10 раз при указанном повышении выручки нецелесообразно. Стоимость оборудования должна быть меньше 5-6 млн. руб.

С учетом предположения, что инвестируются заемные средства, дополнительная выручка при автономном развитии лесопиления составит 0,9 и 4 млн. руб. для цен на экспортные доски 1 200 и 2 200 рублей соответственно.

Таким образом, более целесообразным является замена оборудования на более эффективное в одном цехе лесопиления с последующим развитием всего предприятия, чем развитие лесопиления как отдельного производства.

Однако здесь имеется одно существенное замечание. Попробуем оценить срок, в течение которого будет происходить снижение цен на экспортные пиломатериалы до стабильных цен. Оценку произведем, предполагая, что все производители будут развивать производство пиломатериалов как отдельный бизнес.

Таблица 14

ЧИСЛЕННЫЕ ОЦЕНКИ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ

Показатели	Организационные меры	Лесопиление при стоимости подсистемы-источника развития																Производство топливных брикетов при стоимости подсистемы-источника развития													
		2 млн руб.								10 млн руб.								10 млн руб.				30 млн руб.									
		Автономное развитие				В составе ОАО				Автономное развитие				В составе ОАО				Автономное развитие				В составе ОАО									
		Цена экспортных пиломатериалов, руб																Автономное развитие								В составе ОАО					
		с=1 200		с=2 200		с=1 200		с=2 200		с=1 200		с=2 200		с=1 200		с=2 200		с=1 200		с=2 200		с=1 200		с=2 200							
Кредитная ставка, %																															
		0	10	0	10	0	10	0	10	0	10	0	10	0	10	0	10	0	10	0	10	0	10	0	10						
Выручка, млн руб.																															
старая годовая	55.4		1.4					56.8				1.4			56.8			6.7		62.1		6.7		62.1							
старая месячная	4.6		0.1				4.7				0.1			4.7			0.6		5.2		0.6		5.2								
новая годовая	62.0	1.9		3		57.3		58.4	1.9		3		57.3		58.4		9.6		65.0		9.6		65.0								
новая месячная	5.2	0.2		0.3		4.8		4.9	0.2		0.3		4.8		4.9		0.8		5.4		0.8		5.4								
Стоимость внеоборотных средств	190.5		1				191.5				1			191.5			0		190.5		0		190.5								
начальная, млн руб.																															
Инвестиции, млн руб.	0.0		1				1				9			9			10					30									
Стоимость внеоборотных средств, включая инвестиции, млн руб.	190.5		2.0				192.5				10.0			200.5			10.0		200.5		30.0		220.5								
свп	41		17				41				86			42			18		39		54		43								
Импульс месячный, млн руб.	0.5	0.04	0.03	0.13		0.04	0.03	0.13		0.04	-0.03	0.13	0.06	0.04	-0.03	0.13	0.06	0.24	0.16	0.24	0.16	0.24	-0.01	0.24	-0.01						
Начальная стоимость бизнеса, млн руб.	195.1		2.1				197.2				10.1			205.2			10.6		205.7		30.6		225.7								
Импульс месячный, %	11.8	35.7	28.6	114	107.1	0.9	0.7	2.8	2.6	35.7	-28.6	114.3	50.0	0.9	-0.7	2.8	1.2	42.9	28.0	4.6	3.0	42.9	-1.8	4.6	-0.2						
Рост стоимости бизнеса, %	17	70	42	220	190	3	2	6	5	62		200	90	3		6	3	77	58	12	7	72	0	12	0						
Рост стоимости бизнеса, млн руб.	33.2	1.5	0.9	4.7	4.0	5.9	4.7	11.8	9.9	6.3		20.2	9.1	6.2		12.3	6.2	8.1	6.1	24.7	14.4	22.0	0.0	27.1	0.0						
Окупаемость, мес		64		20		6 160		1 925	320		100		6 416		2 005		56		1 114		167		1 225								

Этот срок составляет 1,5-2 года. То есть, если рассматривать такое поведение конкурентов, при котором они стремятся не к росту собственного бизнеса, а к минимизации потерь, то для рассматриваемого предприятия также более целесообразно развивать в течение какого-то времени (около 1,5-2 лет) только лесопильное производство. Отметим, что поведение участников рынка, при котором они не стремятся действовать с наибольшей выгодой для себя, а стремятся действовать наилучшим образом для конкурентов (и предполагают аналогичные действия противника), на самом деле преобладает. Это объясняется тем, что на рынке преобладает минимаксный подход с целью минимизации рисков. Поэтому поведение экспортных цен на пиломатериалы на самом деле совпало с описанным.

3. Переработка отходов

Рассмотрим вопрос о производстве топливных брикетов.

Рассмотрим два варианта стоимости основных средств – импортное по цене 30 млн. руб. и отечественное по цене 10 млн. руб. При вводе в строй такого производства цены на брикеты формируются таким образом, что это эквивалентно продажной цене дров, равной 10 долларам. Предполагаем, что приобретаются дрова по цене 3 доллара за кубометр. Месячный объем переработки дров составляет 4 тысячи кубометров. Это несколько меньше, чем объем дров, производимых рассматриваемым предприятием. Поэтому рассмотрим развитие переработки отходов как отдельный бизнес и как бизнес в составе рассматриваемого предприятия.

Рассмотрим сначала производство топливных брикетов как отдельный бизнес при использовании импортного оборудования. В этом случае рост стоимости бизнеса составит 22 млн. руб.

В случае развития производства топливных брикетов в составе рассматриваемого предприятия при использовании импортного оборудования рост стоимости бизнеса составит около 27 млн. руб.

Таким образом, несколько выгоднее развивать производство топливных брикетов как бизнес в составе лесозаготовительного предприятия.

При использовании отечественного оборудования рост стоимости бизнеса при развитии нового производства в автономном режиме составит всего 8 млн. руб., тогда как при развитии в составе рассматриваемого предприятия – 25 млн. руб. То есть развитие нового производства в этом случае гораздо выгоднее в составе рассматриваемого предприятия, чем развитие как отдельного бизнеса. Однако, исходя из минимизации ущерба, наносимого рассматриваемой фирме другими участниками рынка в процессе их развития, все участники рынка будут развивать производство топливных брикетов как отдельное предприятие.

В случае инвестирования заемных средств в приобретение отечественного оборудования рост стоимости бизнеса составит 6 и 14 млн. руб. для автономного развития и развития одновременно переработки и сырьевой базы. Приобретение импортного оборудования в кредит рассматриваемое предприятие не может себе позволить, поскольку оно не имеет достаточного количества залоговых средств. Поэтому развитие бизнеса по производству топливных брикетов с использованием кредитных ресурсов возможно, если отечественная промышленность будет выпус-

вать соответствующее оборудование. Развитие этого бизнеса на базе импортного оборудования возможно усилиями нескольких предприятий.

Видим, что если сравнивать производства пиломатериалов и топливных брикетов, то последнее производство на рассматриваемый период было более выгодным, поскольку при инвестировании кредитных средств в лесопильное производство прирост стоимости бизнеса составит около 1 млн. руб. при начальной цене экспортных досок 1 200 руб. за м³ и 4 млн. руб. для начальной цены 2 200 руб. за м³. Для производства брикетов прирост стоимости составит 6 млн. руб. При этом сравнение по критерию окупаемости показывает, что наиболее выгодным является развитие лесопильного производства в случае подъема цен на экспортные доски до 2 200 руб. за м³.

Однако необходимо учитывать, что производство топливных брикетов является новым видом бизнеса и содержит существенный риск. Поэтому с учетом риска в зависимости от цен на экспортные пиломатериалы более выгодным может оказаться развитие производства пиломатериалов, чем налаживание нового производства топливных брикетов.

Такие выводы и оценки были сделаны в результате анализа рыночной позиции одного из лесозаготовительных предприятий в ситуации 1999-2000 г. В последующие годы произошли следующие изменения на некоторых из рассмотренных рынков.

1. Цены на березовые балансы постепенно снизились до нижней границы.
2. В отрасли серьезные инвестиции были сделаны в приобретение лесопильного оборудования, в результате чего цены на экспортные пиломатериалы в течение полутора лет снизились и снова стабилизировались на прежнем стационарном уровне.
3. В рассмотренном регионе и в соседних областях получило развитие производство по переработке дров. Поэтому цены на дрова существенно выросли до уровня, когда организация такого производства не приводит сразу к росту стоимости бизнеса.

В течение 2001-2003 г. на рассматриваемом предприятии были проведены следующие мероприятия.

1. На базе исходного предприятия созданы отдельные компании: по лесозаготовке; лесопилению; торговле древесиной и топливом; розничной торговле и общественному питанию.
2. Упразднен леспромхоз в составе лесозаготовительного предприятия. Ликвидированы лесопильные цеха в лесопунктах на основе пилорам.

3. В результате разукрупнения сокращена суммарная численность всех компаний в 2,5 раза, обеспечив годовую объем заготовки на одного работника 400 м³.
4. Существенно улучшен породный состав заготавливаемой древесины (до 60% хвой) с уменьшением объема заготовки на 30%.

В результате реализации указанных мероприятий фирма не только вышла на средний уровень в регионе по эффективности заготовки и существенно увеличила торговый оборот, но и смогла аккумулировать средства на развитие, которые были направлены:

- на предотвращение дальнейшего роста износа основных средств лесозаготовительного предприятия;
- на увеличение торгового оборота древесиной;
- на дооснащение лесопильного цеха нижнего склада, оснащенного импортным оборудованием и повышение эффективности лесопиления в этом цехе;
- на дополнение бизнеса по заготовке, переработке и торговле древесиной другими видами бизнеса, на которые иначе влияют сезонность и макроэкономические факторы.

Литература

1. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 512 с.
2. Синявский Н.Г. Методологические основы разработки инструментария оценки бизнеса. – Ростов-на-Дону.: Изд-во СКНЦ ВШ.-2000. – 200с.
3. Синявский Н.Г. Об одной постановке задачи оценки бизнеса. Сборник научных трудов «Модели экономических систем и информационные технологии» / Под общ. Ред. Проф. О.В. Голосова. – М.: 2Р. – 2002. – вып. 7. – С. 183 - 199.
4. Синявский Н.Г. Один подход к решению проблемы оценки бизнеса. // Аудит и финансовый анализ, 203, № 3.
5. Степанков А. Блеск и нищета лесного королевства. // Известия. – 2002. - № 82.
6. Федотова М. А. Сколько стоит бизнес? – М.: Перспектива, 1996. – 103 с.

Синявский Николай Григорьевич