

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_8\_479

**АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ НА  
ПРИМЕРЕ ЭКСПОРТООРИЕНТИРОВАННОГО  
ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ**  
**ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES FOR THE SALE OF PRODUCTS  
ON THE EXAMPLE OF AN EXPORT-ORIENTED WOODWORKING  
ENTERPRISE**



**Беляева Татьяна Павловна**, кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургского лесотехнического университета имени С.М. Кирова – СПбГЛТУ им. С.М. Кирова, РФ, г. Санкт-Петербург

**Захаренкова Ирина Анатольевна**, кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургского лесотехнического университета имени С.М. Кирова – СПбГЛТУ им. С.М. Кирова, РФ, г. Санкт-Петербург

**Belyaeva Tatiana P.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, St. Petersburg Forestry University named after S.M. Kirov - SPbGLTU, Russia, St. Petersburg

**Zakharenkova Irina A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, St. Petersburg Forestry University named after S.M. Kirov - SPbGLTU, Russia, St. Petersburg

**Аннотация.** Статья посвящена актуальным проблемам организации деятельности современных экспортоориентированных деревообрабатывающих предприятий в условиях санкционного давления. Авторы представляют аналитический обзор деятельного предприятия Ленинградской области, на

основании которого с учетом современных санкционных барьеров определяют траекторию эффективного развития.

**Abstract.** The article is devoted to the actual problems of organizing the activities of modern export-oriented woodworking enterprises in the conditions of sanctions pressure. The authors present an analytical review of an active enterprise in the Leningrad Region, on the basis of which, taking into account modern sanctions barriers, they determine the trajectory of effective development.

**Ключевые слова:** внешняя среда; инвестиции; кризис; экспорт; реинжиниринг; сбыт; продажа; бизнес-процесс; реализация продукции; канал сбыта; стратегия

**Key words:** external environment; investments; crisis; export; reengineering; sales; sales; business process; product sales; distribution channel; strategy

Российская лесная отрасль остро реагирует на давление внешней среды, а зависимость от иностранных инвестиций в виде капитала, технологий, а также рынка сбыта в условиях санкций, введенных против Российской Федерации, начиная с апреля 2022 г., ставят многие предприятия на грань банкротства.

Введенные в отношении РФ санкции сделали невозможным экспорт для ряда иностранных компаний, работающих на территории России.

К данным компаниям относятся и ООО «ЮПМ – Кюммене Чудово», которое, находясь в составе корпорации «UPM», имело стабильное и высококонкурентное положение на европейском рынке, обеспечивая себя сверхприбылью за счет курса «рубль-евро». Большая часть выручки от реализации (до 80% продукции продавалось на экспорт) получалась в евро и переводилась в рубли.

По данным, предоставленным предприятием, до кризиса, связанного с пандемией коронавирусной инфекции, компания стабильно поставляла на экспорт примерно равную по объему и товарному ассортименту продукцию. В 2019 – начале 2020 г. в связи с локдауном и снижением экспортного

товарооборота, часть нереализованной продукции отправлялась на склад, а компенсация убытков происходила за счет роста цен на европейском рынке.

В конце 2020 – начале 2021 г., при снятии большинства ограничений на экспортный товарооборот – предприятие начало реализовывать складские запасы продукции за счет поднявшихся цен на европейском рынке, резко увеличив выручку.

Для понимания потерь, получаемых в связи с санкциями, проведем анализ динамики экспортной реализации продукции и выявим зависимость выручки в национальной и европейской валютах за последние пять лет, а также отследим взаимосвязи, влияющие на показатели. Для понимания реальной картины роста экспортоориентированного предприятия его прибыль надо рассматривать в валюте того рынка, на который оно работает.

Взяв за основу данные из отчета о финансовых результатах и о том, что компания реализует до 80% продукции на экспорт, посчитаем условную сумму выручки в рублях от экспортной деятельности путем нахождения 80% от выручки компании [3]. Иными поступлениями можно пренебречь, так как они крайне малы и на анализ сильного влияния не оказывают. Конечный расчет показателей приведен в таблице 1.

Таблица 1

Расчет валютной выручки от экспортных операций  
в ООО «ЮПМ-Кюммене Чудово» [3]

Показатели	Ед. изм.	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка от реализации	тыс. руб.	4483260	4786340	4830817	5675199	8782294
Выручка от реализации с экспортной торговли	тыс. руб.	3586608	3829072	3864653	4540159,2	7025835,2
Средневзвешенный годовой курс рубля к евро	руб. за 1 евро	65,9	73,9	72,5	82,4	87,1
Выручка от реализации в евро	тыс. евро	54416,8	51835,3	53312	55099	80682,5

Исходя из данных расчетов, можно увидеть динамику, подтверждающую информацию предприятия – медленно растущая выручка в 2017-2019 гг., имеющая прирост 6,8% в 2018 г. и 0,9% в 2019 г. идет на резкое увеличение, показав в 2020 г. прирост в 17,5% относительно предыдущего года, а в 2021 г. – 54,7% относительно 2020 г. [3] Рассматривая эти показатели в евро по средневзвешенному годовому курсу валюты, мы увидим отличную от рублевой выручки динамику.

Анализируя данные таблицы, можно увидеть, что динамика выручки предприятия в евро существенно ниже динамики рублевой выручки. В 2018 г. показатели снизились на 2581,5 тыс. евро, что составило падение на 4,7 процентных пункта. В 2019 г. наблюдается рост на 2,9%. 2020 год является самым показательным в расчетах, валютная выручка показала рост только на 3,4% относительно 2019 г., при этом в рублевом выражении рост составил 17,5% [3].

В 2021 г. так же наблюдается резкий прирост показателя, как и в рублевом эквиваленте так и в евро, на данный показатель повлияло снятие большинства «ковидных» ограничений и реализация складских запасов. Динамика показателей выручки в евро и рублях проиллюстрирована на рис. 1.

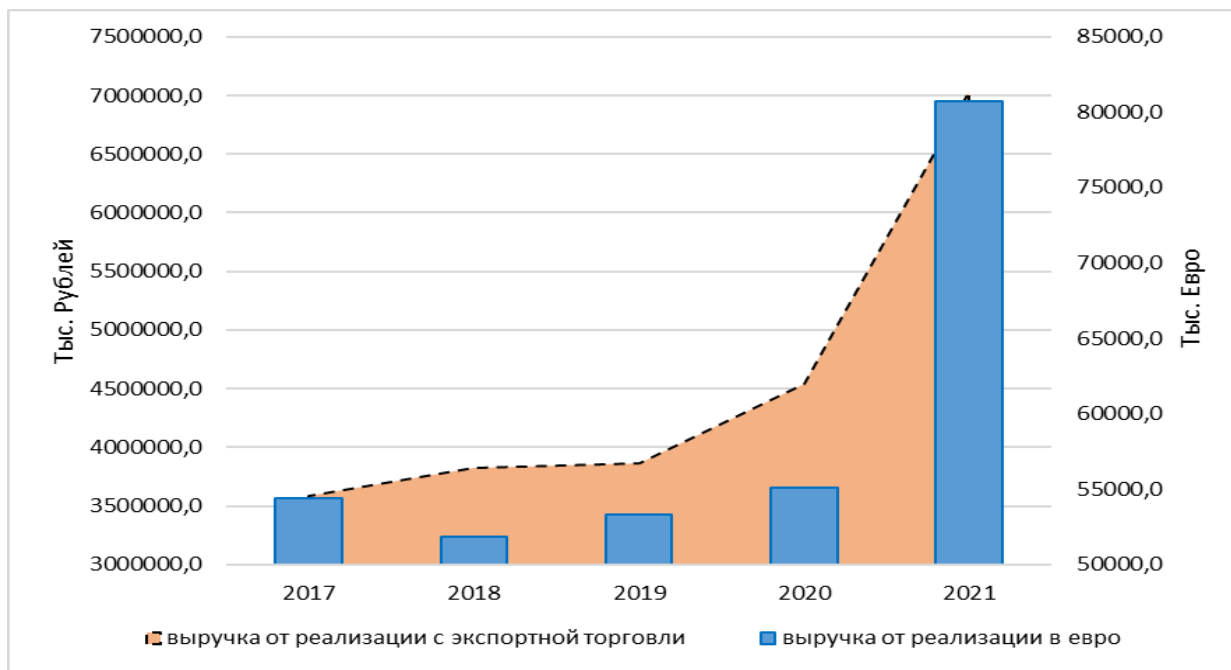


Рисунок 1. Динамика показателей выручки от экспортной реализации продукции ООО «ЮПМ-Кюммене Чудово» в евро и в рублях

Прослеживается явная, но не прямая зависимость динамики показателей – рост рублевой выручки идет явно большим темпом, чем валютной. На это влияет курс валют – зависимость этих показателей от укрепления национальной валюты явно прослеживается в 2018-2020 гг., что проиллюстрировано на рисунках 2 и 3.

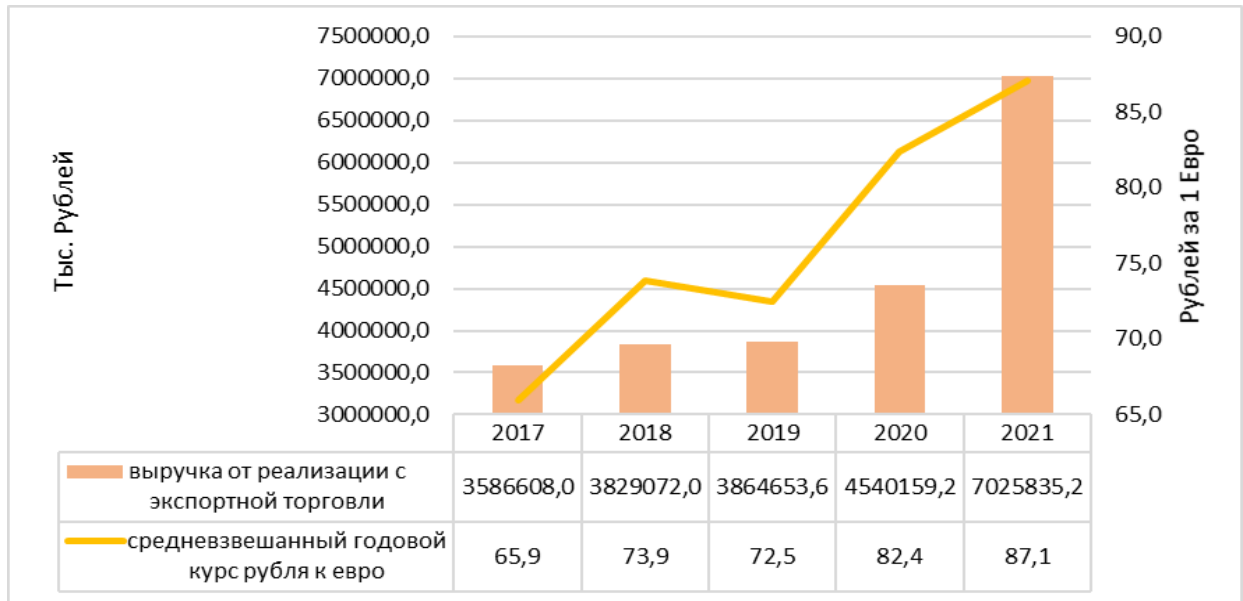


Рисунок 2. Динамика выручки от экспортной реализации в рублях и курса валюты

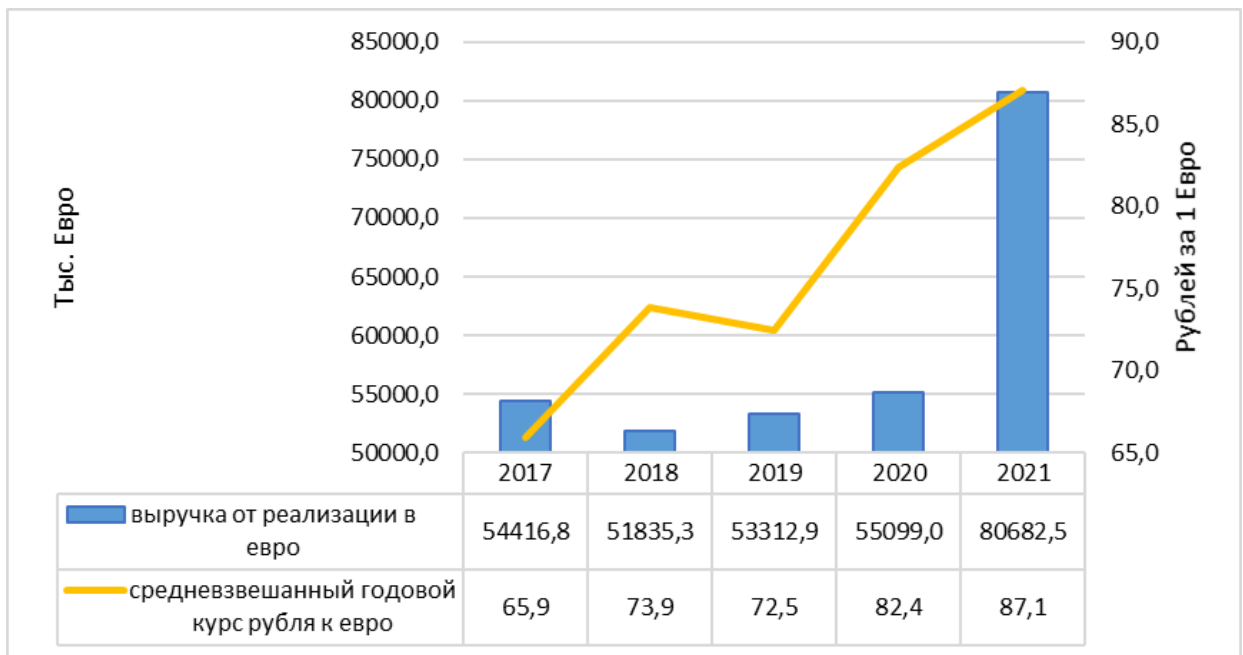


Рисунок 3. Динамика выручки от экспортной реализации в Евро и курса валюты

В период падения валютной выручки в 2018 г. и последующем повышении в 2019-2020 гг., приведшему показатель к чуть большему значению, чем в 2017 г. (рост за весь период составил 1,3%), динамика прироста в национальной валюте составила 26,6%.

Именно поэтому в момент падения выручки в евро в 2018 г., в рублевой наблюдался рост, а в 2019 г. наоборот – укрепление национальной валюты вывело показатель рублевой выручки на плато. В 2020 г. ООО «ЮПМ – Кюммене Чудово» получило сверхприбыль – так как произошел резкий скачок, но в рублевом эквиваленте он был максимизирован за счет разницы денежного обмена – прирост средневзвешенного годового валютного курса в 2020 г. составил 13,7% (9,9 руб.) относительно 2019 г., и вышел на отметку в 82,4 руб. за 1 евро.

Исходя из полученных данных, можно спрогнозировать рост при условии отсутствия введенных санкций. При средней динамике прироста с 2017-2021 гг. 11,97% в 2022 г. можно было бы ожидать валютную выручку в размере 61695,6 тыс. евро, а акцентируя внимание на стабильности выручки по годам, можно смело утверждать, до 2024 г. показатель варьировался бы в диапазоне 59–63 млн. евро. При этом давать столь оптимистичные прогнозы о рублевой выручке невозможно - курс валют - динамичный показатель, очень быстро реагирующий на множество факторов, в первую очередь – на геополитику, в связи с чем организации, имеющие валютную выручку и переводящие ее в рубли, всегда имеют крайне высокий риск финансовых потерь и снижение рентабельности из-за укрепления национальной валюты.

Подводя итог данного анализа, можно утверждать, что динамика экспортной реализации за последние пять лет в рублевом эквиваленте имеет крайне высокий рост, но фактически находится в стагнации, так как рассматривать экспортоориентированное предприятие следует в валюте того рынка, на который она работает, а модель бизнеса, установленная на ООО «ЮПМ – Кюммене Чудово», имеет серьезные риски, которые проявили себя при введенных санкциях в отношении РФ, подорвав устойчивость предприятия и его конкурентоспособность, вызвав ситуацию глубокого кризиса. Для обеспечения устойчивости предприятия путем реинжиниринга процесса

реализации продукции с экспортной ориентированности на внутренний рынок РФ, необходимо понять условия и перспективы рынка.

В Российской Федерации существует множество сегментов рынка, которые могут принести высокие доходы. Рынки B2C и B2B в РФ имеют оптимальную растущую динамику, например, в строительном деле.

Деревянное домостроение, на рынок которого ООО «ЮПИМ – Кюммене Чудово» поставляет свою продукцию, регулярно показывает хоть и небольшой, но уверенный рост. По итогам 2019 г. картина изменилась, и статистика говорит о начале значительного увеличения спроса на деревянные дома. Только в Ленинградской области в 2020 г. интерес к индивидуальному жилью, а именно, коттеджей, вырос на 28,4% по сравнению с 2019 г. Пик спроса пришелся на октябрь, когда количество обращений от граждан, желающих купить землю, на 31% превысило среднемесячный показатель, и на 53% - аналогичный итог 2019 г. [1]. При сохранившейся динамике ввода в эксплуатацию индивидуального жилищного строительства (ИЖС) в 2022 г. в Ленинградской области можно ожидать ввод 2,075 млн м<sup>2</sup> жилья, что составит 297,56 млрд рублей суммы потенциальной застройки ИЖС. Конечные показатели емкости рынка ИЖС Ленинградской области приведены на рисунке 4.

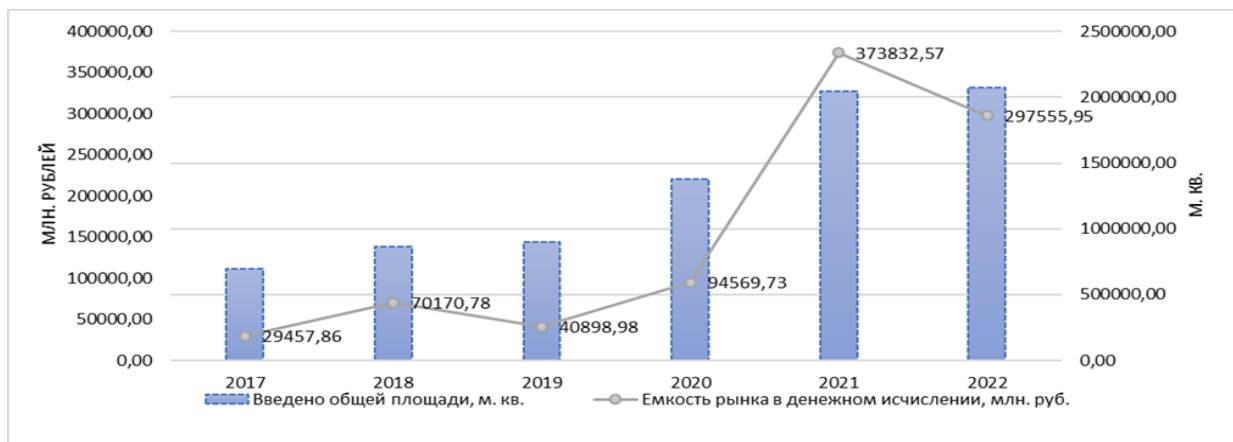


Рисунок 4. Потенциальная емкость рынка ИЖС Ленинградской области на 2022 г.



Данная рыночная ниша по прогнозам экспертов будет иметь высокий потенциал вплоть до 2030 г. По данным Ассоциации деревянного домостроения России за II квартал 2020 г., объём рынка деревянного домостроения составляет примерно 420 млрд руб., а уровень деревянного домостроения РФ составляет около 15-18% от общего. То есть к 2030 г., по самым оптимальным расчётам рынок ИЖС Ленинградской области составит 1,68 трлн. руб. [2].

Для реализации продукции на новом рынке понадобятся новые каналы сбыта продукции. Такими каналами могут выступать:

1. Компании посредники – магазины розничной и оптовой торговли.
2. Частные и государственные строительные компании.
3. Предприятия по производству и ремонту машин и оборудования.

На сбыт продукции ООО «ЮПМ-Кюммене Чудово» могут оказать негативное влияние следующие факторы:

- снижение покупательской способности;
- рост цен на транспортные услуги;
- рост цен на энергоресурсы;
- конкуренция на местном рынке.

Эти факторы могут существенно повысить себестоимость продукции и, соответственно, снизить ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Необходимо отметить, что факторы в равной мере влияют и на других производителей отрасли, поэтому можно прогнозировать рост цен в целом по отрасли под влиянием этих факторов. Но в отличие от множества конкурентов, ЮПМ-Чудово имеет высокий уровень конкурентоспособности продукции, так как может обеспечить выпуск любого вида продукции из имеющегося ассортимента, в том числе и самой дорогой продукции – ударопрочной ламинированной фанеры в необходимых объемах без существенного изменения объемов выпуска другой группы товаров.

На основании проведенного анализа компании ООО «ЮПМ-Кюммене Чудово» можно рекомендовать разработать стратегию развития по ряду направлений:

- развитие новых бизнес связей на рынке РФ и СНГ;
- расширение доли рынка за счет освоения новых сегментов рынка РФ;
- формирование эффективного складского хозяйства, оптимизация запасов, учета, хранения и движения готовой продукции для выхода на внутренний рынок.

ООО «ЮПМ-Кюммене Чудово» имеет значительные резервы увеличения объемов производства и реализации продукции за счёт реорганизации и создания торговых связей с местными партнёрами, поиска выхода на строительные предприятия как новые точки сбыта, а также за счет увеличения оборота продукции с уже имеющимися партнерами в розничной и оптовой торговли путем новой сбытовой и ценовой политики.

Реинжиниринг процесса реализации продукции путем перехода на российский внутренний рынок при конструировании более гибкой бизнес-модели – рабочий и оправданный механизм обеспечения устойчивости и конкурентоспособности предприятия, решающий ситуацию глубокого кризиса в ООО «ЮПМ – Кюммене Чудово», вызванную санкционным давлением. Тем более внутренний рынок РФ, в первую очередь деревянное домостроение – развивающийся рынок, имеющий перспективу по получению выгод, а увеличение емкости рынка позволит компании с меньшими затратами захватить необходимую рыночную долю.

Современная рыночная ситуация затруднена введенными в отношении РФ санкциями, в связи с чем крупные производители будут вкладывать большие ресурсы в удержание своих рыночных долей. Вход новых компаний на рынок в нынешних условиях будет крайне затруднен. Следовательно, поиск собственных резервов и увеличение внутреннего производственного

потенциала – главная директория эффективного развития  
экспортоориентированного предприятия в современных условиях.

### Список источников

1. В регионах СЗФО резко вырос спрос на индивидуальные жилые дома - Текст : электронный // Новостной портал «Seldon.News» // 24.11.2020 – Режим доступа: [Электронный ресурс] - <https://news.myseldon.com/ru/news/index/241241793> (дата обращения: 12.05.2022)
2. Деревянное строительство в России - Текст : электронный // Отраслевой журнал «ЛЕСПРОМИНФОРМ» // 2021 – Режим доступа: [Электронный ресурс] – <https://lesprominform.ru/jarticles.html?id=5884> (дата обращения: 2.05.2022).
3. Официальный сайт «ООО «ЮПМ-Кюммене Чудово»: Режим доступа: [Электронный ресурс]: <https://www.wisaplywood.com/ru/> (дата обращения: 21.10.2022).

### References

1. In the regions of the Northwestern Federal District, the demand for individual residential houses has sharply increased - Text : electronic // News portal "Seldon.News" // 11/24/2020 – Access mode: [Electronic resource] - <https://news.myseldon.com/ru/news/index/241241793> (accessed: 12.05.2022)
2. Wooden construction in Russia - Text : electronic // Industry magazine "LESPROMINFORM" // 2021 – Access mode: [Electronic resource] – <https://lesprominform.ru/jarticles.html?id=5884> (date of application: 2.05.2022).
3. The official website of "LLC YPM-Kyummen Chudovo": Access mode: [Electronic resource]: <https://www.wisaplywood.com/ru/> / (date of request: 21.10.2022).

**Для цитирования:** Беляева Т.П., Захаренкова И.А. Анализ бизнес-процессов реализации продукции на примере экспортоориентированного деревообрабатывающего предприятия // Московский экономический журнал. 2022. № 8. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-8-2022-29/>

Московский экономический журнал. № 8. 2022

Moscow economic journal. № 8. 2022

© *Беляева Т.П., Захаренкова И.А., 2022. Московский экономический журнал,*

*2022, № 8.*