

## **ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВ: ОСОБЕННОСТИ И ФАКТОРЫ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

В 2016 году государственные пакеты акций нескольких предприятий деревообрабатывающей промышленности, находящихся в кризисной финансово-экономической и организационно-технической ситуации, переданы в управление Банку развития. По его инициативе создан Холдинг организаций деревообрабатывающей промышленности «BORWOOD», управляющей компанией которого является дочернее предприятие Банка – УП «БР-Консалт». В настоящий момент в холдинг включены 9 предприятий деревообработки – ОАО «Гомельдрев», ОАО «Мостовдрев», ОАО «Речицадрев», ОАО «ФанДОК», ОАО «Борисовдрев», ОАО «Витебскдрев», ОАО «Могилевдрев», ОАО «Новосверженский лесозавод» и ОАО «Мозырский ДОК», единый оператор по реализации продукции холдинга – ОАО «Белорусская лесная компания», лесозаготовительное предприятие – ООО «БР-Вуд».

Механизм управления в Холдинге организаций деревообрабатывающей промышленности «BORWOOD» построен по следующей системе:

– стратегическое управление осуществляет Банк развития, через специально созданный для выполнения функций владельческого надзора коллегиальный орган, проводящий координацию деятельности представителей государства в наблюдательных советах предприятий, которыми являются руководители Банка развития;

– регулирование операционного управления предприятиями через принятые политики, регламенты, процедуры, а также контроль реализации решений осуществляет УП «БР-Консалт»;

– непосредственное операционное управление предприятиями осуществляют руководители предприятий во взаимодействии с управляющей компанией холдинга.

Объединение предприятий в холдинг позволило проводить согласованную финансовую, инвестиционную и производственную политику, в том числе в части продажи готовой продукции, организации маркетинговой, логистической деятельности, технического совершенствования производства для снижения рисков и повышения конкурентоспособности предприятий. Принимаются меры по диверсификации рынков сбыта продукции деревообработки. Для повышения эффек-

тивности продаж ОАО «Белорусская лесная компания» наделена функциями единого оператора по централизованным закупкам основных материалов и продажам плитной продукции. Компания занимается минимизацией закупочных цен на приобретаемые для предприятий холдинга материалы, проведением единой ценовой политики, увеличением объемов продаж, проведением политики диверсификации рынков сбыта и наращивания присутствия на высоко маржинальных европейских рынках. При этом проводится работа по усилению позиций на рынке Польши дочерней компании БЛК – БЛК-Трейдинг, в том числе за счет механизма экспортного кредитования.

На момент вхождения в холдинг, каждое деревообрабатывающее предприятие являлось проблемным, отмечался значительный недостаток собственных оборотных средств, неблагоприятное финансовое положение, не позволяющее вести самостоятельную финансово-хозяйственную деятельность, низкая загрузка производственных мощностей. Предприятия были не в состоянии осуществлять своевременные расчеты за энергетические и материально-сырьевые ресурсы, с банками и бюджетом. Большинство предприятий фактически простаивали или работали незначительное время. При этом рентабельность продаж за в начале 2016 года составляла в среднем по предприятиям «минус» 30,0% (в условиях не начисления амортизации).

За период 2016–2019 гг. темп роста продукции промышленности по деревообрабатывающим предприятиям холдинга по индексу физического объема составил в 2016 г. – 120,4%, в фактических ценах – 131%, в 2017 г. – 160,7% и 170,9%, в 2018 г. – 117,2% и 139,8%, в 2019 г. – 104,6% и 98% соответственно.

Вместе с увеличением объемов производства продукции, возросли объемы реализации и расширена география экспорта продукции. Около 81% выпускаемой продукции поставляется на экспорт в более чем 50 стран мира. По сравнению с 2015 годом экспорт увеличился в 3 раза, при этом обеспечено положительное внешнеторговое сальдо. В структуре экспорта в 2019 г. 47,9% занимают страны дальнего зарубежья, доля Российской Федерации – 19,9%.

Совершенствуется имеющийся на предприятиях парк лесозаготовительной и лесовозной техники, что позволило увеличить объем заготовки древесины на выделенных в аренду участках лесного фонда до 1,5 млн. м<sup>3</sup> в 2019 г. (с 0,9 млн. м<sup>3</sup> в 2015 г. на 67%). Создано новое лесозаготовительное предприятие – ООО «БР-Форест» производственной мощностью до 488 тыс. м<sup>3</sup>.

Положительным моментом в деятельности предприятий холдинга является ежегодный рост выручки от реализации (темп роста к

предыдущему году в 2016 г. – 135,6%, в 2017 г. – 161,0%, в 2018 г. – 135,1%). С учетом падения экспортных цен на отдельные виды продукции деревообрабатывающих предприятий в 2019 г. выручка сохранена на уровне 97,4% к 2018 г. Рентабельность продаж в целом имеет положительную динамику изменения в 2016 г. – «минус» 13%, 2017 г. – 1,5%, 2018 г. – 12,6%.

Вместе с тем, в настоящее время отмечаются следующие основные внешние и внутренние факторы, негативно влияющие на эффективность деятельности и уровень рентабельности предприятий деревообработки:

- существенное ухудшение конъюнктуры рынка и снижение экспортных цен на отдельные виды продукции деревообработки при ревальвации курса белорусского рубля;

- растущие биржевые котировки на древесное сырье, рост попенной платы на лесные ресурсы, цен на отдельные материальные и химические компоненты (до 20% в сумме затрат) и топливо;

- существенное увеличение уровня удельных затрат, даже с учетом снижения и стабилизации норм расхода сырья, материалов, энергетических ресурсов;

- созданные и используемые производственные мощности являются не достаточно конкурентоспособными по сравнению с основными игроками рынка, прежде всего крупными зарубежными компаниями, из-за отсутствия эффекта масштаба при производстве продукции, и продуцируют недостаточную величину дохода для исполнения инвестиционных обязательств;

- высокая закредитованность предприятий и, как следствие, большая долговая нагрузка на них, обусловленная значительной суммой инвестиционных затрат по реализованным проектам. Задолженность предприятий по кредитам, ссудам и займам существенно превышает их выручку от реализации продукции.

В то же время, имеются четкие перспективы роста эффективности деревообрабатывающих предприятий при изменении конъюнктурных факторов, компенсации негативного влияния организационно-производственных и кредитно-финансовых причин, и, прежде всего, за счет инновационного развития и традиционно высокого спроса на внутреннем и внешнем рынках на производимую продукцию, определяемого качественными показателями (натуральность природного материала, его безопасность и экологическая чистота, высокие эргономические и эстетические характеристики).