

С.И. Пентегов  
(МУП «Деревообрабатывающий  
комбинат»)

## **ОЦЕНКА СТАРТОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРИ ВЫБОРЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В блоке отраслей деревообработки, связанных с лесным сектором экономики страны, традиционно главенствующую роль отводят лесопилению, производству мебели, производству фанеры и производствам различных видов плитных материалов. Вышеуказанные отрасли представляют собой, как правило, совокупность крупных предприятий с массовым характером производства и при значительном уровне его концентрации. Предприятия деревообработки рассредоточены равномерно по территории лесных регионов России. Их продукция предназначена для внутреннего потребления и экспорта.

Для эффективной деятельности названных отраслей важнейшими задачами являются регулярное обеспечение древесным сырьем в значительных объемах и гарантированный сбыт изготовленной продукции.

Но в состав отраслей деревообработки включено производство столярно-строительных изделий, которое размещено, как правило, на деревообрабатывающих заводах (ДОЗ) или комбинатах (ДОК). При разработке стратегии «выживаемости» в рыночных условиях на предприятиях данного типа пришлось учитывать другие условия и

предпосылки. Конкретно они выразились в следующем: а) производство столярных изделий, как правило, мелкосерийное или даже единичное; б) применяемое оборудование с позиций видов изготавливаемой продукции универсальное; в) как правило, продукция выпускается под конкретный заказ со стороны местных потребителей; г) внешне технологический процесс изготовления столярных изделий представляется не сложным и может быть организован при незначительных инвестициях; д) из-за низкой капиталоемкости производства и его максимальной приближенности к потребителям оно привлекательно для малого предпринимательства.

Учет указанных обстоятельств и дополнительной информации при прогнозировании перспектив деревообрабатывающих заводов на старте рыночных преобразований привел к выводу, что следует ожидать на рынке строительно-столярных изделий жесткой конкуренции. Наша оценка ситуации и прогноз на перспективу развития производства столярных изделий на Среднем Урале во многом подтвердился. Уже в начале периода 1992 –1999 гг. ощущается наступление субъектов малого предпринимательства на позиции традиционных изготовителей дверных и оконных блоков, погонажа, наборов встроенной мебели и т.д.

В новых условиях хозяйствования для сохранения позиций на товарном рынке строительно-столярной продукции требовалось предпринять неординарные меры. Более обстоятельный анализ всей имеющейся информации о ходе реформирования во всех сферах деятельности и жизни России обусловил наши решения.

Принципиально иной характер экономических отношений в стране, многообразие форм собственности на средства производства и дифференциация доходов населения привели к

возникновению как общественного явления новых жизненных ориентиров и стандартов у отдельных слоев населения. Применительно к деревообрабатывающей отрасли это выразилось в качественно иных требованиях к столярно-строительной продукции, востребуемой для возведения современного жилья и помещений для офисов. Соответственно резко возрастают требования к сущности технологического процесса при изготовлении продукции и к применяемому оборудованию. Они должны быть на уровне международных стандартов.

Предприятие выбирает курс на реконструкцию. Когда известен вектор развития предприятия, то разнообразные трудности, связанные с поисками инвесторов; иностранных фирм - поставщиков оборудования; проектировщиков и строителей-подрядчиков, по истечении времени представляются рутинной повседневной работой. Реконструкция комбината дала возможность кардинально улучшить качество продукции; укрепить хозяйственные связи с клиентурой; резко повысить конкурентоспособность предприятия.

Круг аналогичных предприятий, способных выпускать столярно-строительную продукцию, уменьшился. Субъекты малого предпринимательства ограничены в финансовых ресурсах; многим из них не по средствам приобрести импортное оборудование. Поэтому они не претендуют на изготовление деревянных изделий и деталей для строительства элитного жилья и его ремонта.

Обоснованный выбор стратегии развития комбината предопределил его успешное вхождение в рыночную среду, адаптацию в новых условиях и эффективную работу.