

## СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕБЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*И.М. ЗБОРИНА*

*Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь*

### ВВЕДЕНИЕ

Вступление белорусской экономики на новый этап развития происходит в изменяющейся институциональной среде, в условиях развития процессов глобализации, трансформации экономических стратегий предприятий, оживления платежеспособного спроса населения, структурных изменений на отраслевых рынках, усиления конкуренции.

Исследование особенностей современного этапа развития мебельной отрасли позволило выделить его приоритеты, такие как переход от преимущественно сырьевой направленности к увеличению выпуска конечной продукции с высокой добавленной стоимостью, использование возможностей наращивания экспортного потенциала, разблокирования внутренних источников экономического и производственного развития, наращивания инвестиционного и инновационного потенциала хозяйствующих субъектов и др.

### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегия развития предприятий мебельной промышленности обусловлена действием различных факторов, среди которых можно выделить внутренние и внешние. Внутренние факторы развития непосредственно связаны с повышением технического уровня производства, совершенствованием организации производственного процесса и повышением производительности труда. К ним относятся: технико-технологический уровень производства и потенциал отрасли; внутриотраслевая специализация; развитие кооперационных связей в лесопромышленном комплексе и внутри мебельной промышленности; обеспеченность материальными и финансовыми ресурсами, кадрами, финансовыми ресурсами; развитие диверсификации; конкурентоспособность продукции на внешнем и внутреннем рынках.

Экономический рост в отрасли определяется факторами, как непосредственно зависящими от предприятий, так и факторами, отражающими их взаимодействия с внешней средой. К последним относится весь комплекс внешних условий функционирования мебельных предприятий: инвестиционных, институциональных и социальных.

К внешним факторам относятся: рост платежеспособного спроса населения; государственное регулирование стоимости минимальной потребительской корзины (в части непродовольственных товаров); уровень и динамика цен на мировом рынке; импортно-экспортная политика государства; оптимальный (фактический) срок службы мебели; объем вводимого жилья, объектов производственной, образовательной и социальной сфер; эффективность развития лесопромышленного комплекса; налоговая политика государства; место, занимаемое Республикой Беларусь в международном разделении труда в мебельном бизнесе; технико-технологический уровень станкостроения и машиностроительной отрасли, производящих оборудование для мебельной промышленности.

Факторы, определяющие стратегии развития предприятий мебельной промышленности, можно разделить также на ценовые и неценовые. К рыночным факторам относятся возможность предприятия адаптироваться в конкурентной среде, оперативно учитывать изменение рыночной конъюнктуры, разрабатывать и использовать конкурентные стратегии. При формировании стратегий развития важным является учет специфики самой отрасли, стадии жизненного цикла ее продукции, влияние основных конкурентных сил (поставщиков, потребителей, действующих предприятий и т.д.). Определяющее влияние на стратегическое развитие в отрасли оказывают сопряженные и смежные отрасли (рис. 1).

В настоящее время наиболее существенное влияние на развитие рынка мебели оказывают рост денежных доходов населения, относительное смягчение уровня социальной дифференциации, положительная динамика рынка жилья, а также сокращение срока эксплуатации мебели и значительное обновление офисной мебели различными организациями и учреждениями. Рост среднего класса позволяет сформировать стабильную категорию потребителей мебели, в том числе и в более высоких ценовых диапазонах. К тому же увеличение денежных доходов стимулирует строительство нового жилья, что приводит к росту спроса и сокращению сроков эксплуатации мебели [1–2].



Рис.1. Факторы, определяющие стратегии развития предприятий мебельной промышленности

Проведенный анализ основных факторов, влияющих на развитие рынка мебельной продукции, показал, что для значительной части населения приобретение или замена старой мебели остается все еще сложной проблемой. Исследование структуры потребительских расходов по децильным группам населения Республике Беларусь в 2000–2006 гг. показало, что в самой слабозащищенной группе удельный вес расходов на мебель составляет 0,8% и лишь население со средним достатком тратят на приобретение мебели 4,8–7,8% всех потребительских расходов. Средний срок эксплуатации мебели составляет около 25 лет, в то время как в развитых странах – 5–7 лет.

Мебельная промышленность развивается в два раза быстрее, чем любая другая промышленность в мире. Мировое производство мебели составляет 254,5 млрд. евро. Мебельную отрасль Беларуси в настоящее время представляет 30 государственных объединения и организаций, входящих в концерн «Беллесбумбром», и около 350 вневедомственных учреждений. За 8 месяцев 2007 г. мебельными компаниями было выпущено продукции на сумму 689,7 млн. рублей, что на 121,6% больше, чем в предыдущем году, из них: 63,8% – корпусная бытовая мебель разного назначения; 22,8% – мягкая мебель; 11,8% – кухонная мебель; 1,6% – детская мебель. Экспорт составил 68%. По выпуску мебели среди 23 предприятий «Беллесбумпрома» «Пинскдрев» является лидером (32%), на втором месте – «Молодечномобель» (11,3%), на третьем предприятии «ЗОВ-Лен-Евромебель» (11,2%).

Характерными проблемами для предприятий мебельной отрасли Беларуси являются: подорожание сырья в 1,3 раза; многие комплектующие, в частности, клей и ламинированные плиты, приходится покупать за границей, и, как следствие, – высокая стоимость комплектующих и материалов. Только недавно отечественные предприятия начали освоение производства фурнитуры. Также оказывают влияние на конкурентные преимущества предприятий отсутствие собственных свежих дизайнерских идей, недостаточный уровень квалификации персонала и устаревшая техническая база, слабая рекламная и PR-компания. Отсутствие собственной дизайнерской школы по мебели толкает большинство производителей к единственно возможному варианту поиска новых идей – копированию. В качестве объектов для копирования выступают новейшие идеи и разработки итальянских, немецких дизайнеров, а также ряд моделей российских дизайнеров. Возможность копирования привела к тому, что белорусские дизайнеры, конструктора и разработчики моделей мебели вообще перестали заниматься дизайном.

Аргументом, объясняющим сложившуюся ситуацию, может случить тот факт, что мебель – это индустриальное, массовое производство. И здесь в первую очередь требуется функциональность, экономичность, эстетика. Кроме того, какие-либо новаторские дизайнерские образно-пластические решения также обусловлены технологическими возможностями. То есть какие-то дизайнерские новшества «закодированы» возможностями технологии. Также, для того, чтобы появились принципиальные отличия в мебельном дизайне, должны быть традиции в системе проектирования и философии жизни, явно отличные от всех остальных. А для того чтобы стать родоначальником новой технологии, нужно, чтобы промышленность заработала на должном уровне – с новыми станками, с расширенными технологическими возможностями.

Тем не менее, в Беларуси говорят о шести собственных направлениях в мебельном дизайне: утилитарное (чисто функциональная, не требующая эстетики мебель); этнографическое (куда можно отнести стиль кантри); демократичное (подразумевающее простые функциональные конструкции и формы); авангардное (пока слабо проявляется в Беларуси); художественное (представлено очень широко и разнообразно, включает множество подстилей, например, на «Мозырьдреве» – радикальный стиль, «Гомельдрев» – стилизованное барокко); элитное (мебель для состоятельных людей из дорогостоящих пород дерева, причем элитность достигается разработкой не просто мебели, а полного дизайна интерьера) [3–4].

Так же проблемой для большинства мебельных предприятий с момента перехода к рыночной экономике была и остается конкуренция со стороны постоянно возрастающего количества крупных и мелких производителей. Но если деятельность крупных производителей можно отследить, то частное мелкое производство – это фактически неподконтрольный сегмент. Обследование показало, что в структуре рынка мебели выделяется несколько сегментов, определяющих особенности стратегии развития крупных, средних и мелких предприятий. На долю крупных и средних предприятий приходится около 75% общего объема производства.

Анализ макроэкономических показателей деревообрабатывающей отрасли свидетельствует о необходимости углубления межотраслевых связей мебельной промышленности, необходима рационализация их структуры и нахождение эффективных механизмов регулирования. Для этого целесообразно создать систему обеспечения эквивалентности межотраслевого обмена с выравниванием отраслевых различий и созданием условий для распространения не только горизонтальных отраслевых организационно-технических и управленческих инноваций, но и изменений в межотраслевых взаимосвязях.

Создание кластеров в мебельной промышленности предполагает не только эффективные межотраслевые связи с поставщиками сырья и другими сопряженными отраслями, но и установление новых партнерских отношений между мебельными фирмами. Такой процесс отражает новые отношения конкуренции, основанные на соконкуренции. Создание кластеров – процесс объективный, однако большое значение имеет региональная промышленная политика. С целью стимулирования объединительных процессов в кластере, привлечения бизнеса большое значение будут иметь разнообразные льготы, ускорение процесса получения кредитов, выпуск ценных бумаг под кластерные проекты.

Формирование специализированных кластеров в продуктовой цепи «лесная и деревообрабатывающая промышленность – мебельная промышленность», включающих в себя управляющие компании, оптово-сервисные региональные склады, работающие в единой экономической и технологической схеме с производителями пиломатериалов, тарной доски, шпона, строганой продукции, погонажных изделий, клееных конструкций, будет стимулировать создание предприятий по первичной и более глубокой переработке древесины. По мнению автора, это позволит переориентировать экономический рост, основанный на экспорте сырья, на стратегию устойчивого роста, сокращение вывоза необработанной древесины, рост продукции с высокой долей добавленной стоимости, уменьшение импортной зависимости, появление деревообрабатывающих производств, ориентированных на экспорт. Структура кластера мебельной промышленности в сырьевых регионах представлена в виде совокупности взаимосвязанных производств и организаций (рис. 2).

Формирование сетевых структур в кластере означает развитие межфирменной кооперации по всей цепочке создания ценностей, которая реализуется в различных контрактных формах. Наиболее перспективным представляется объединение предприятий вокруг кластерообразующего ядра, в качестве которого могут выступать крупные предприятия – потребители продукции лесоперерабатывающей промышленности. При этом взаимоотношения могут строиться на основе франчайзинга и аутсорсинга.

Для определения основных факторов экономического роста и обоснования конкурентных стратегий предприятий мебельной промышленности на разных сегментах рынка мебели целесообразно использовать подход, основанный на построении цепочки ценностей. Такой подход принципиально меняет акценты в управлении предприятием. Цепочка ценности для предприятий мебельной промышленности – это взаимосвязанный набор видов экономической деятельности, создающих ценность для потребителя, начиная от сырья, фурнитуры, комплектующих материалов вплоть до производства и доставки мебели потребителю.

Предприятие рассматривается при этом в контексте общей цепи видов производственной деятельности, создающих ценность. С точки зрения обоснования стратегии развития концепция цепочки ценностей позволяет определить следующие направления увеличения прибыли: связь с поставщиками материалов и комплектующих; связь с потребителями; технологические связи внутри цепочки ценностей одного подразделения предприятия; связи между цепочками ценностей подразделений внутри предприятия.

Данный подход позволил автору выявить те факторы, которые в основном образуют ценность для потребителя на таких сегментах кухонной мебели как премиум, эконом-класс, нижний ценовой сегмент.

Ценность для потребителя в сегменте эконом-класса определяется доступностью и более низкой себестоимостью отечественной продукции. Для нижнего ценового сегмента важными характеристиками является соотношение цены и качества. Для предприятий, работающих в сегменте «премиум», – это особые свойства продукции, ее экологическая чистота, широкий ассортимент, высокое качество и разнообразие конструктивных решений.

Для предприятий, работающих в сегменте «премиум», большое значение имеют не только основные виды деятельности (производство, маркетинг, доставка потребителям), но и вспомогательные или поддерживающие виды деятельности (обеспечивающие факторы производства, инновации, управление персоналом, инфраструктура). Так как производители данного вида мебели функционируют на относительно развивающемся отраслевом рынке, то в качестве основных видов деятельности, формирующих ценность для потребителей

и добавленную стоимость для производителей, являются развитие технологического процесса, повышение степени его инновационности, а также маркетинг в системе продаж. Это обусловлено большой зависимостью отечественного сегмента рынка мебели класса «премиум» от конъюнктуры мирового рынка.

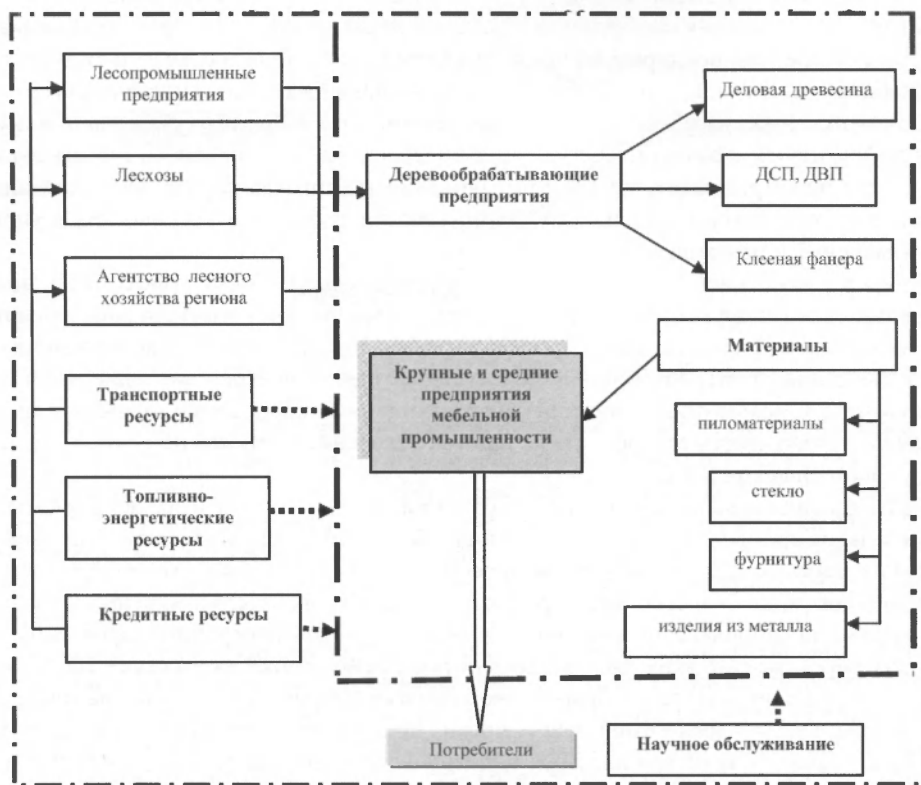


Рис. 2. Структура мебельного кластера региона

Основные процессы, формирующие ценность для потребителей класса «премиум», представлены на рис.3.

Вспомогательные виды деятельности	Инфраструктура предприятия (финансы, правовая деятельность, общий менеджмент и т.д.)			
	Управление персоналом (мотивация, обучение, подбор)			
	Инновационная деятельность			
	Материально-техническое обеспечение			
	Внутренняя логистика	Технический процесс производства	Внешняя логистика	Маркетинг и продажа
Основные виды деятельности				

Рис. 3. Цепочка ценности производства мебели

Для предприятий эконом-класса основными элементами цепочки ценностей, является непосредственно технологический процесс производства и материально-техническое обеспечение качественными материалами по доступным ценам [5].

## ВЫВОДЫ

Для эффективного функционирования предприятий мебельной промышленности большое значение имеет координация внутренних элементов видов деятельности. Особенности межотраслевых взаимосвязей и структуры рынка определяют необходимость развития сетевых структур, объединяющих отдельные виды деятельности внутри предприятий и создающих взаимозависимость между цепочками ценности поставщиков, каналов распределения, хранения и транспортировки продукции.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М: Мак-Дональд / СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
2. Богомолова, Т.В. Анализ формирования категории конкурентоспособность, как фактора рыночного превосходства рыночных субъектов / Т.В. Богомолова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №1. – С. 39–41.
3. Барташевич, А. «Кантри значит белорусское» / А. Барташевич // Директор. – 2007. – №4. – С. 17–19.
4. Зорина, Т.Г. «Определение стратегий позиционно-деятельного поведения предприятий мебельной промышленности Республики Беларусь» / Т.Г. Зорина // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. – 2008. – №7. – С. 30–38.
5. Матвейчук, В. Конкурентоспособность предприятий строительного комплекса Польши: Монография / В. Матвейчук // Минск: УП «Техпринт», 2004. – 214 с.

## THE STRATEGIES OF DEVELOPMENT OF FURNITURE BRANCH IN THE REPUBLIC OF BELARUS

*I.M. ZBORINA*

### *Summary*

The article contains a brief analysis of furniture branch development in the Republic of Belarus. Determine problems and factors, which influence on economic growth in this branch have been determined. The paper gives the models of strategies as the examples of the strategies of furniture branch development.

*Поступила в редакцию 10 сентября 2008 г.*