

МОДЕЛЬ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Работа представлена кафедрой экономики и организации производства
Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров.
Научный руководитель – кандидат экономических наук, доцент Е. М. Фрейджина*

**В статье представлен метод выбора стратегии управления промышленным предприятием.
Критерии выбора стратегии: условия конкуренции и потенциал регионов Российской Федерации
для развития деятельности предприятий.**

**The model of management strategy selection in an industrial enterprise is presented in the article.
The criteria of strategy selection are: conditions of competition and potential of the regions of the Russian
Federation for development of enterprises' activity.**

Ускоренный рост капитализации промышленности в России делает необходимым поиск новых способов решения проблем и новых инструментов для решения задач управления производством и сбыта продукции.

Для выбора стратегии управления целлюлозно-бумажными предприятиями предложен метод, включающий модель определения статуса предприятия на рынке (рис. 1) и таблицу выбора стратегий (табл. 1).

Единица анализа – рынок определенного вида продукции.

Модель определения статуса предприятия основана на существующей модели конкуренции на рынках определенного товара и оценке потенциала регионов страны для развития деятельности промышленных предприятий.

С помощью сегментирования выявлено пять конкурентных групп предприятий: диктаторы, лидеры, претенденты, предприятия «золотой середины», «надеющиеся». Интересы представителей различных групп слабо пересекаются.

В зависимости от статуса предприятиям каждой конкурентной группы предложены

Модель конкуренции	Монополия			"Диктаторы"
	Олигополия	"Надеющиеся"	"Претенденты"	
	Монополистическая конкуренция		Предприятия "золотой середины"	"Лидеры"
		низкий	средний	высокий
Потенциал предприятия для развития деятельности				

Рис. 1. Модель определения статуса предприятия

Таблица 1

Стратегии управления предприятиями ЦБП

Статус производителя	Стратегия устойчивого роста		
	краткосрочный период	среднесрочный период	долгосрочный период
Диктатор	Стратегии увеличения прибыли	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Диверсификация
Лидер	Стратегии увеличения прибыли	Стратегия дифференцирования	Диверсификация
Претендент	Стратегия стимулирования сбыта	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия концентрации на сегменте
«Золотая середина»	Стратегия концентрации на сегменте	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Стратегия внедрения новшеств
«Надеющиеся»	Стратегия целенаправленного сокращения	Стратегии адаптации	Раскрутка

стратегии поведения на рынке (табл. 1). Стратегии выбраны с учетом наиболее актуальных и выполнимых стратегических целей предприятий.

Преимущества выбора стратегии с помощью представленного метода:

- простота использования,
- наглядность,
- учет неоднородного регионального развития отрасли и промышленности в целом, выразительность процесса анализа и результатов.

В качестве примера рассмотрим выбор стратегии предприятиями – производителями бумажных мешков. На рынке бумаж-

ных мешков присутствует два предприятия, производящих около 83% общего объема и занимающих доминирующее положение (Сегежский ЦБК, Илим ТНТ Котлас), а также несколько небольших по рыночной доле предприятий-аутсайдеров (табл. 2). Модель конкуренции на рынке – олигополия.

Бумажные мешки предназначены для использования людьми в жизненных целях и упаковки промышленных товаров. Привлекательность регионов оценена с точки зрения покупательной способности населения и эффективности инвестиций и производства продукции (табл. 3).

Таблица 2

Производство бумажных мешков в 2005 г.

Предприятие	Федеральный округ	Производство	
		млн штук	в % к итогу
Сегежский ЦБК	Северо-Западный	311,69	65,25
Илим ТНТ Котлас	Северо-Западный	83,87	17,56
Новолялинский ЦБК	Уральский	53,77	11,26
Селенгинский ЦБК	Сибирский	17,6	3,68
Татлесстрой ООО	Приволжский	6,5	1,36
Марийский ЦБК	Приволжский	4,27	0,89
Всего		477,7	100

Таблица 3

Привлекательность регионов РФ для производства и реализации бумажных мешков

Федеральный округ	Привлекательность региона с точки зрения	
	покупательной способности населения	эффективности инвестиций и производства продукции
Северо-Западный	Высокая	Высокая
Северо-Западный		
Приволжский	Низкая	Высокая
Приволжский		
Сибирский	Средняя	Средняя
Уральский	Средняя	Низкая

Статус предприятий рынка бумажных мешков представлен на рис. 2. Рекоменду-

емые стратегии управления предприятиям-производителям представлены в табл. 4.

Рыночная структура	Монополия	«Надеющиеся» Новолялинский ЦБК	Диктаторы		
	Олигополия		Претендент Селенгинский ЦКК, Татлесстрой, Марийский ЦБК	Сегежский ЦБК, Илим ТНТ Котлас	
	Монополистическая конкуренция		Золотая середина	Лидер	
		Низкая	Средняя	Высокая	
Привлекательность региона					

Рис. 2. Статус предприятий-производителей бумажных мешков

Таблица 4

Рекомендуемые стратегии управления

Предприятия	Стратегия устойчивого роста		
	краткосрочный период	среднесрочный период	долгосрочный период
Сегежский ЦБК, Илим ТНТ Котлас	Стратегии увеличения прибыли	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Диверсификация
Селенгинский ЦКК, Татлесстрой, Марийский ЦБК	Стратегия стимулирования сбыта	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия концентрации на сегменте
Новолялинский ЦБК	Стратегия целенаправленного сокращения	Стратегии адаптации	Раскрутка