

УДК 658.51

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОТРАСЛИ ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ЕЁ УГРОЗЫ И ВОЗМОЖНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО «ЛАМБУМИЗ»

Перевозчикова Анна Константиновна, бакалавр, кафедра управления инновациями, факультет «Институт отраслевого менеджмента» Государственного университета управления

### Аннотация

*В исследовании представлены аргументы, обосновывающие необходимость развития целлюлозно-бумажной промышленности в России, оценен ее инвестиционный потенциал. Рассмотрены возможности развития промышленности при возникновении внешних барьеров, которые соответствуют современным реалиям, в т.ч. из-за ограничений экспортно-импортной деятельности. Определена роль государства в разрешении выделенных проблем и меры их поддержки. Рассмотрен один из представителей данной отрасли ЗАО «Ламбумиз» и дана его характеристика, а также проведен SWOT-анализ, выявлены слабые и сильные стороны компании и построены карты стратегических групп.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** целлюлозно-бумажная промышленность, инвестиции, потенциал, экспортно-импортные отношения, развитие, внешние барьеры, принципы ESG, проекты.

## THE CURRENT STATE OF THE PULP AND PAPER INDUSTRY, ITS THREATS AND OPPORTUNITIES ON THE EXAMPLE OF THE ENTERPRISE CJSC “LAMBUMIZ”

Perevozchikova Anna Konstantinovna, Bachelor, Department of Innovation Management, Faculty of “the Institute of Industry Management», State University of Management

### Abstract

*The study presents arguments justifying the need for the development of the pulp and paper industry in Russia, and assesses its investment potential. The possibilities for the development of industry in the event of external barriers that correspond to modern realities, incl. due to restrictions on export-import activities. The role of the state in resolving the identified problems and measures to support them are determined. One of the representatives of this industry CJSC "Lambumiz" was considered and its characteristics were given, as well as a SWOT analysis was carried out, the strengths and weaknesses of the company were identified and maps of strategic groups were built.*

**KEYWORDS:** pulp and paper industry, investments, potential, export-import relations, development, external barriers, ESG principles, projects.

### Введение

Товары целлюлозно-бумажной промышленности являются неотъемлемой частью жизни каждого человека. Как и у любой отрасли, у ЦБП есть и возможности, и угрозы в развитии своей деятельности. Для того, чтобы минимизировать угрозы, необходимо проводить анализ отрасли в целом и её конкретного представителя. Это позволит выявить слабые и сильные стороны и усовершенствовать работу рассматриваемой отрасли. Объектом исследования является целлюлозно-бумажная промышленность, предмет исследования – ЗАО «Ламбумиз». Цель – выявление стратегий развития отрасли в РФ.

Целлюлозно-бумажная промышленность (ЦБП) является одной из ведущих отраслей лесного комплекса Российской Федерации. Согласно статистике [1] запасы леса в России составляют 809 миллионов гектар. Страна занимает 8 место по производству волокнистых полуфабрикатов, а по производству бумаги и картона – 13-е [1]. Экспорт товарной целлюлозы составляет примерно 2,2 млн. тонн в год, импорт представляет собой продукцию с высокой добавленной стоимостью [2]. Современные реалии предполагают значительное сокращение доли импорта, что может благоприятно повлиять на развитие отечественной целлюлозно-бумажной промышленности. Помимо этого, данный сектор экономики обладает инвестиционным и экспортным потенциалом, а цифровизация и ESG-трансформация (ESG - англ. Environmental, Social, and Corporate Governance) – это основа долгосрочного развития рассматриваемой отрасли.

Судя по темпам производства, ЦБП гораздо успешнее вышла из кризиса, вызванного пандемией, чем остальные сектора лесной индустрии по результатам 2021 года. За 9 месяцев 2021 года объём производства бумаги и бумажных изделий вырос на 9,2% [3]. В мировом выпуске продукции доля России составляет 5%, а в потреблении – 4% [3].

Увеличение мирового потребления санитарно-гигиенической продукции является основным показателем роста спроса на российскую продукцию. Помимо этого, растет потребления картона и бумаги на фоне роста объемов e-commerce и отказа от пластиковой упаковки, а также есть тенденция увеличения численности населения, это напрямую связано с ростом потребления бумаги и картона.

Динамика спроса на санитарно-гигиеническую продукцию является положительной, это представлено на рисунке 1. Также на графике представлен прогнозный спрос на данный вид изделий. Можно заметить, что ожидается повышение спроса во всем мире: в Азии спрос увеличится на 4,6% по сравнению с 2016 годом, в Европе - на 2,1%, во всем остальном мире – более чем на 6%.

За последний год (2021 год) в ЦБП России было инвестировано 94 млрд рублей. Однако пандемия внесла свои коррективы и в 2020 году объем инвестиций в отрасль в России сократился на 3% впервые после 5 лет роста. Рентабельность инвестирования также упала: по производителям целлюлозы - на 37%, по бумаге и картону – на 25%. Несмотря на это, уже в 2021 году рынок демонстрировал положительную динамику [3].

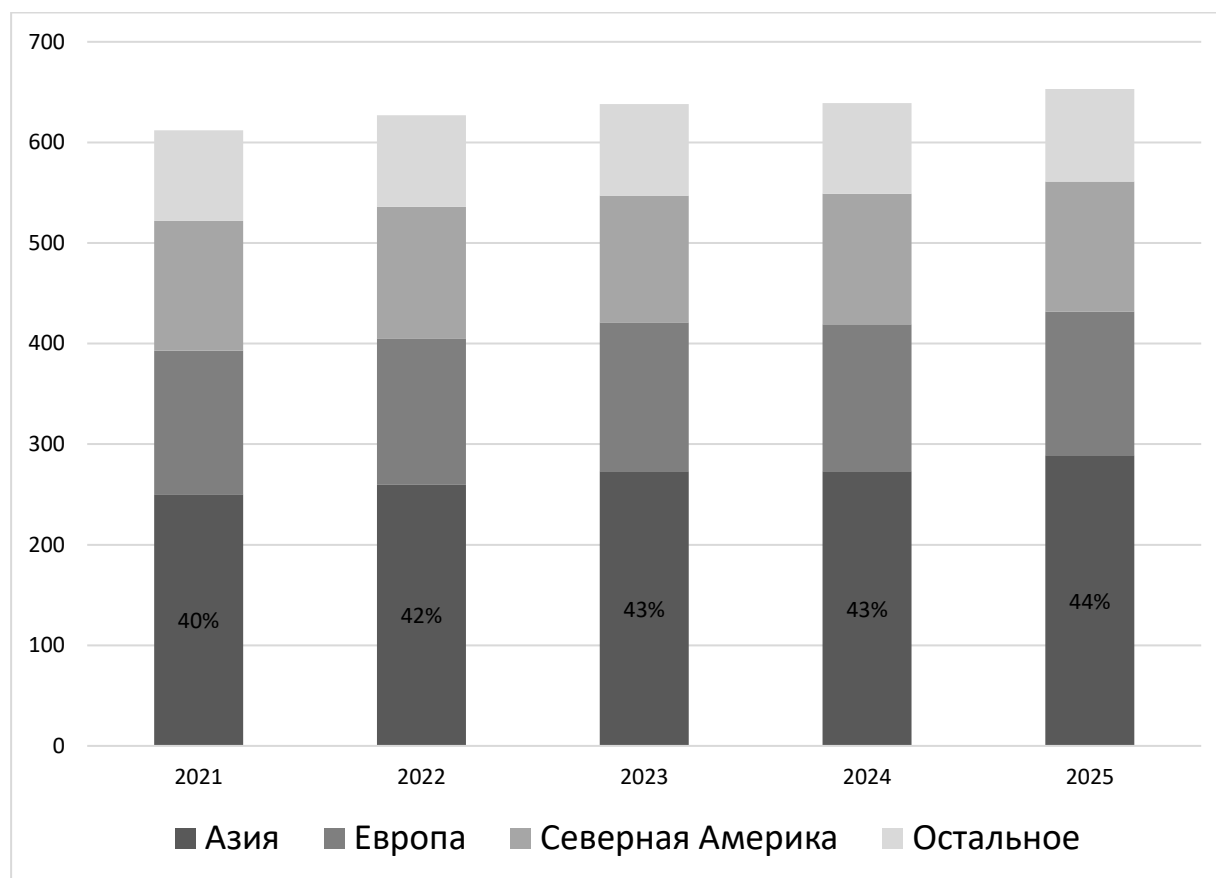


Рис. 1. Динамика и прогноз спроса на санитарно-гигиеническую продукцию (млн тонн) [3]

По статистике ежегодно в мире потребляется около 400 млн тонн бумаги. Этот показатель вырос в 4 раза за последние 40 лет. На снижение данного показателя не повлияло ни использование электронного документооборота, ни снижение спроса на бумажную прессу, ни переход многих компаний в «онлайн» сферу. Мировое потребление бумаги и картона ежегодно растет на 1,1% и к 2030 году 400 млн тонн в год превратятся в 482 млн тонн.

По данным Росстата, в 2021 году обработка древесины и производство изделий из дерева увеличились на 7,9% по сравнению с 2020 годом, в то время как выпуск бумаги и картона вырос на 6,7%. За 2021 год Россия произвела 10,4 млн тонн бумаги и картона [4].

Данный график на рисунке 2 демонстрирует прирост спроса производственных мощностей и их дефицит или профицит с 2021 до 2025 года (прогнозный). Можно увидеть, что прирост спроса стабильный и составляет 1,9 млн тонн ежегодно. Что касается объемов производства, то по данным экспертов в 2025 году прирост составит 0,7 млн тонн. Самый большой прирост ожидается в 2023 году (1,1 млн тонн). Несмотря на это, ожидается увеличение объемов производства, оно составляет от 0,8 млн тонн в 2023 году до 1,9 млн тонн в 2025 году.

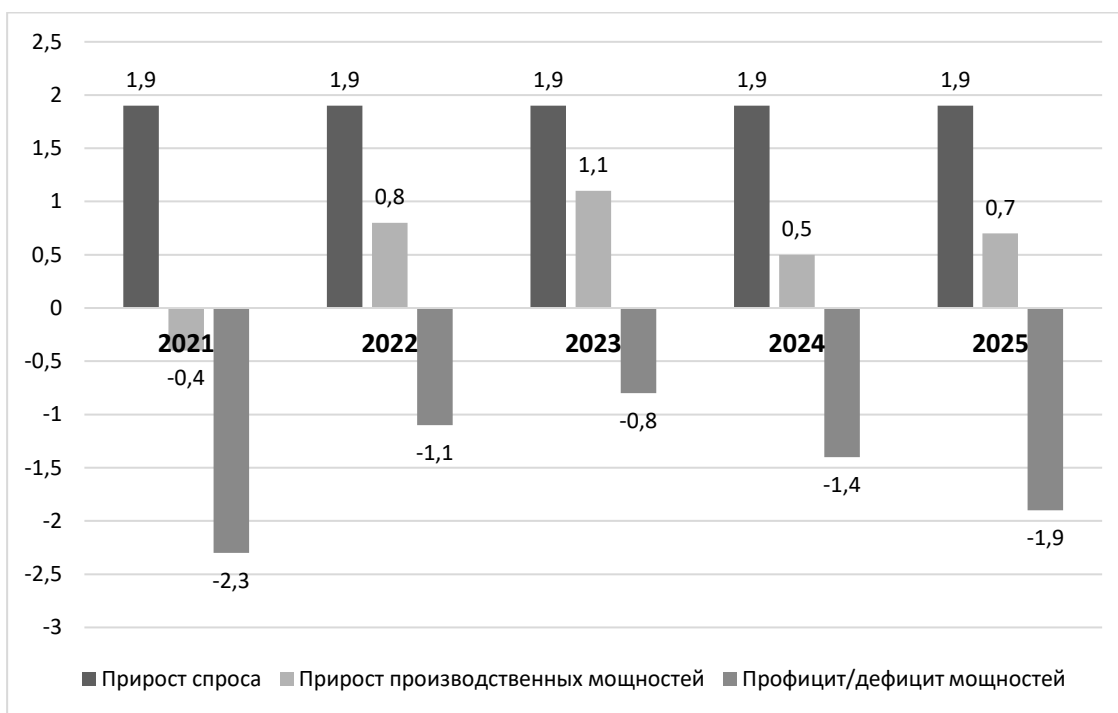


Рис. 2. Прогноз изменения спроса и производственных мощностей на целлюлозу в мире (млн тонн) [3]

На территории РФ действует около 150 предприятий, производящих целлюлозно-бумажную продукцию, однако только 30 из них можно назвать крупными. В основном они расположены в Республиках Карелия, Марий Эл и Коми, а также Пермском крае и Архангельской, Иркутской и Нижегородской областях. К крупнейшему предприятию можно отнести АО «Группа «Илим»; к ведущим предприятиям - «Интернешнл Пейпер», «Молди», «Карелия Палп» [2]. Таким образом, данная отрасль широко представлена на территории РФ, однако наличие таких предприятий не говорит о росте объемов производства и продаж, о качестве продукции. Продукция большинства компаний не отвечает современным стандартам качества, у организаций малый объем производимой продукции и, как следствие, минимальная прибыль.

Известно, что во многих европейских странах наблюдается тенденция отказа от пластика в пользу бумажных упаковочных решений. К примеру, жители Италии отказались от пластиковых пакетов еще в 2011 году, а жители Франции – в 2017 году. Однако в РФ этот вопрос до сих пор находится в стадии обсуждения.

Переход на бумажную или картонную тару – это один из составляющих ESG-факторов, которые позволяют улучшить положение ритейлеров, производителей продуктов питания и промтоваров для населения. Производство в ЦБП существенно влияет на окружающую среду,

цель ЦБП – это снижение негативного воздействия на экологию посредством роста объемов производства бумаги и картона.

Одними из ключевых параметров бизнес-стратегий компаний рассматриваемой отрасли стали принципы ESG и снижение углеродного следа. В качестве примера можно привести мирового лидера по производству упаковочных материалов и бумаги британскую компанию Mondi, которая поставила себе цель до 2050 года стать углеродно нейтральной и снизить выбросы парниковых газов на 45%. Крупный поставщик гофрированной упаковки DS Smith Plc также заявил о готовности компании к 2030 году уменьшить выбросы парниковых газов. В России тоже есть предприятия, которые придерживаются похожей политики. В 2020 году на ЦБК в Архангельске утвердили Стратегию низкоуглеродного развития до 2030 года, которая подразумевает сокращение общих прямых выбросов парниковых газов и энергетических косвенных выбросов на 55% по сравнению с 1990 годом до 1,4 млн тонн CO<sub>2</sub>-эквивалента в год, а иные косвенные выбросы – на 20% до 370 тыс. тонн [4].

Согласно статистике Банка России, которая основывается на анализе мировых рынков, доходность компаний, учитывающих ESG-факторы в своей деятельности, выше на 5% в среднем. Другими преимуществами ESG-трансформации являются улучшение репутации, развитие внутреннего риск-менеджмента, увеличение базы инвесторов и т.д.

В сентябре 2021 года Правительство выпустило постановление о критериях устойчивого развития. Для рассматриваемой отрасли критериями «зеленых» проектов являются:

- соответствие показателям ресурсной и энергетической эффективности;
- использование вторичного сырья в процессе производства;
- применение перспективных и инновационных технологий.

Уход крупных компаний с российского рынка освободил продуктовую нишу, которую необходимо занять отечественной продукцией. Целлюлозно-бумажная промышленность занимается производством большого ассортимента товаров, например, разные виды бумаги, картон, целлофановые пакеты, хлопковые ткани, вискоза, косметика и даже лекарства. Данные товары российского производства могли быть не такими конкурентоспособными как их зарубежные аналоги ввиду ряда причин: качества, определенных свойств или цены. Однако внешние барьеры создали благоприятные условия для расширения ассортимента и повышения

качества целлюлозно-бумажной продукции, которые могут быть реализованы за счет точечной поддержки отраслей со стороны государства.

В конце 2021 года экспорт леса достиг своего рекордного значения и принес РФ 12,5 млрд долларов, что на 38% больше, чем за 2020 год [5]. Исторически целлюлозно-бумажная промышленность РФ экспортно-ориентированная. Свыше 80% товарной целлюлозы и 50% бумаги и картона российского производства экспортируется [6]. В мировом плане в отрасли используется технологически сложное и достаточно дорогостоящее оборудование, которое позволяет производить продукцию с максимальной добавленной стоимостью (в сравнении с деревопереработкой или производством мебели). Индекс производства в целлюлозно-бумажной промышленности – наибольший среди обрабатывающих отраслей [2]. Определенно Россия обладает большими запасами лесных ресурсов, однако они до сих пор не используются. Это связано с технологическим отставанием, неразвитой лесохозяйственной и деревоперерабатывающей инфраструктурой, а также существенным износом производственных фондов. Известно, что за последние 50 лет на территории России не построено ни одного целлюлозно-бумажного комбината, а большинство из существующих находятся на стадии банкротства [7]. Объемные лесные запасы являются значительной предпосылкой для развития отрасли, для построения новых комбинатов по производству целлюлозно-бумажной продукции, для обеспечения внутреннего спроса и для постепенного отказа от импортируемой продукции.

За последние годы наблюдается падение объема импорта из-за ряда причин, к которым можно отнести падение курса рубля и уменьшение темпов роста спроса на бумажно-картонную продукцию. Однако это положительно сказывается на ЦБП РФ: отечественными предприятиями реализуются проекты по импортозамещению. На данный момент наиболее успешным с точки зрения импортозамещения является сегмент санитарно-гигиенических изделий, а именно туалетной бумаги, бумажных салфеток и бумажных скатертей. Что касается наиболее удачной территории для расположения новых комбинатов по производству целлюлозно-бумажной продукции, то ей является Дальний Восток. Именно там сосредоточился полноценный комплекс водных, лесных и энергетических ресурсов [2, 8]. Помимо этого, именно данное территориальное направление способствует увеличению доли ЦБП на азиатском рынке, который является одним из наиболее перспективных.

В настоящее время государство заинтересовано в развитии внутренней экономики и поддержки ее ведущих отраслей, что говорит об инвестиционном потенциале целлюлозно-

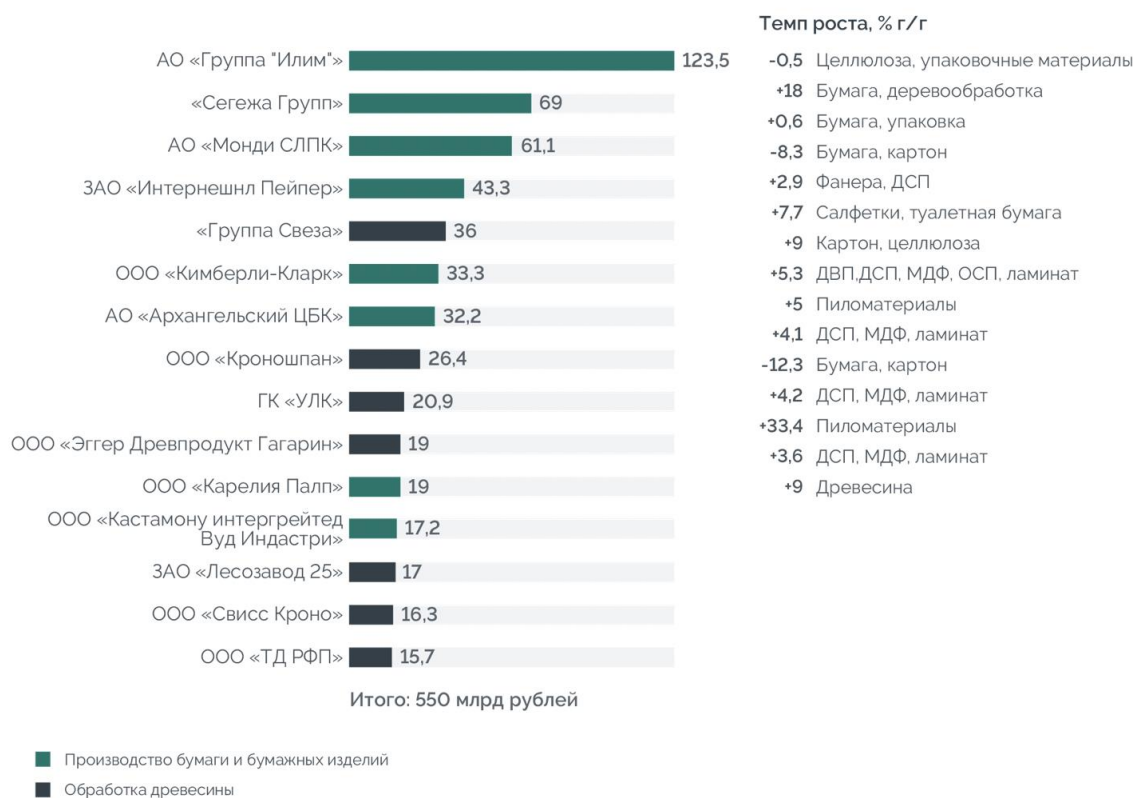
бумажной промышленности. Это также доказывает возможность получения меры государственной поддержки. Государство предоставляет субсидию на компенсацию части затрат организации (по уплате процентов по кредитам, полученным для финансирования инвестиционных проектов и на приобретение техники и оборудования в целях реализации инвестиционных проектов), а также налоговые льготы (по налогу на прибыль и налогу на имущество) [9]. Отрасль ЦБП является стратегически значимой для развития образования, науки, экономики и культуры РФ. Согласно «Стратегии 2030» предполагается значительный рост производства товарной целлюлозы до 14 тыс. тонн, а бумаги и картона – почти до 12 тыс. тонн. К 2030 году на мировом рынке ожидается рост спроса на продукцию ЦБП и по прогнозам экспертов может достигнуть 570 млн тонн [10]. Этого можно добиться, прежде всего, путем реализации объемных инвестиционных проектов по строительству новых целлюлозно-бумажных производств [3, 10].

Министерство промышленной торговли России рассказало о перспективах развития ЦБП и лесного комплекса на Международной конференции в Вене. В их планах реализовать 5 инвестиционных проектов по созданию целлюлозно-бумажных производств, в это готовы вложить 580 млрд рублей.

Отрасль целлюлозно-бумажной промышленности представлена компаниями, занимающимися производством бумаги и бумажных изделий (ОКВЭД 17). Данное направление включает производство целлюлозы, древесной массы, бумаги и картона, производство изделий из бумаги и картона, производство гофрированной бумаги и картона, производство бумажных канцелярских принадлежностей, производство обоев и многое другое.

Как уже упоминалось, всего на территории России действует около 150 предприятий данной отрасли, всего лишь 30 из них являются крупнейшими. Они расположены в Архангельской, Иркутской, Нижегородской областях, а также в Республиках Карелия, Марий Эл, Коми и Пермском крае.

Крупнейшими представителями отрасли ЦБП являются АО «Группа «Илим», компания «Интернешнл Пейпер», «Монди», «Карелия Палп», «Сегежа», «ПЦБК», SFT Групп, ОБФ, «Континенталь Менеджмент», «Кнауф Петроборд», это представлено на рисунке 3.



**Рис. 3. Крупнейшие компании-представители отрасли [3]**

АО «Группа «Илим» занимается производством целлюлозы, упаковочных материалов, гофроупаковки, лесохимии и круглых материалов. Выручка компании за 2021 год составляет более 180 млрд рублей [11]. Целлюлозно-бумажные комбинаты расположены в Коряжме, Усть-Илимске, Братске, Коммунаре, Дмитрове и Иркутске. Центральный офис расположен в Санкт-Петербурге. В 2021 году «Группа «Илим» направила \$116 млн на реализацию экологических проектов.

50% компании «Группа «Илим» принадлежит «Интернешнл Пейпер», которая является одним из крупнейших международных производителей упаковки и целлюлозы и возобновляемого древесного волокна. По всему миру количество сотрудников компании достигает 38 000 человек, а общие продажи составляют порядка 17 миллиардов долларов. У «Интернешнл Палп» 20 000 покупателей по всему миру [12].

Группа «Mondi» - один из лидеров по производству упаковочно-бумажной продукции. Компания представлена в более чем 30 странах, одной из которых является Россия. В РФ у международной компании есть интегрированный комбинат по производству целлюлозы и упаковочной бумаги, а также три перерабатывающих завода. В российском представительстве работают около 5 300 сотрудников.



«Карелия Палп» в России является крупнейшим экспортером газетной бумаги и поставляет свою продукцию более чем в 50 стран мира. Она экспортирует около 50% всей газетной бумаги. Помимо этого, газетная бумага данной компании признана одной из самых экологически чистых в мире, она почти на 80% состоит из древесной массы и лишь на 20% из целлюлозы. ООО «Карелия Палп» осуществляет свою деятельность на Кондопожском целлюлозно-бумажном комбинате. Ежегодно компания продает около 636 тонн газетной бумаги в год, которая экспортируется в основном в Польшу, Турцию, Германию, Финляндию и Италию.

«Сегежа Групп» - №1 в России по производству бумаги для многослойных мешков. Помимо этого, компания занимается производством пиломатериалов. «Сегежа Групп» придерживается политики устойчивого развития и бережливого производства, заинтересована в развитии социальных проектов. Выручка компании составляет 92,5 млрд рублей, что превышает данный показатель в 2021 году на 74%. Компания владеет 21 предприятием, на котором работают свыше 14 500 сотрудников.

Таким образом, проанализировав главных представителей отрасли можно сделать следующие выводы: во-первых, стоит сказать, что большинство крупнейших компаний отрасли ЦБП в России – зарубежные, и в РФ они имеют лишь свои представительства, во-вторых, стоит сказать, что в связи с внешними барьерами могут возникнуть проблемы в работе данных предприятий, они могут коснуться и объемов производства, и объемов сырья, и логистики. Что касается российских предприятий, то их совсем немного и их объемы производства не сравнятся с мировыми лидерами. Нынешняя ситуация должна способствовать развитию предприятий целлюлозно-бумажной отрасли.

Отрасль ЦБП в целом очень обширна и включает в себя множество подотраслей. Большинство предприятий специализируются только на одном виде производства. Например, на выпуске гофрированного картона или одноразовой посуды. Попасть в отрасль ЦБП очень сложно из-за необходимости больших финансовых вложений для закупки дорогостоящего оборудования. Также особенностью представителей данной отрасли является то, что чаще всего они не занимаются самостоятельной деятельностью, а входят в крупные холдинги. Именно в холдингах возможно воспроизведение полного производственного процесса: начиная от вырубki лесов и заканчивая реализацией изделий и доставкой до конечного потребителя.

На долю крупных предприятий приходится около 70% всего объема продукции, а 30% разделены между небольшими компаниями, которые являются менее конкурентоспособными.

Для дальнейшего анализа будет рассматриваться отрасль производства целлюлозы, древесной массы, бумаги и картона, а если точнее – отрасль производства изделий из бумаги и картона (ОКВЭД 17.2).

ЗАО «Ламбумиз» является одним из крупнейших российских производителей картонной упаковки для молока и молочной продукции, соков и вин. Компания была основана в 1972 году. На сегодняшний день компания предлагает большой ассортимент продукции: заготовки пакетов типа Pure Pak и Tetra Rex, пластиковые крышки с мембраной, гибкие упаковочные материалы с печатью, комбинированные материалы (кашированная фольга, многослойные пленочные материалы). Продукция ЗАО «Ламбумиз» обладает необходимым качеством, которое подтверждено свидетельством №034-ЦЭП-16-04 «Всероссийская организация качества».

Исходя из структуры продаж, можно увидеть, что большую часть от всех продаж составляет упаковка Gable Top. Эта картонная упаковка известна всему миру и является самой популярной упаковкой для молока, кефира, йогурта и других молочных продуктов. Она представляет собой картонную коробку в виде параллелепипеда с поперечным сечением, а верхняя ее часть образует «гребешок». На рисунке 4 представлена структура продаж компании.

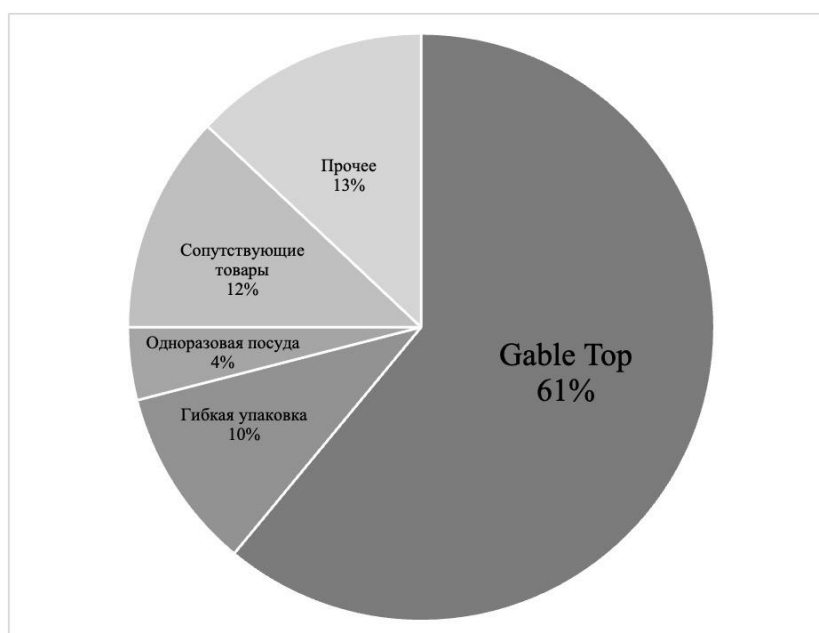


Рис. 4. Структура продаж компании (по данным открытых источников [16])

Помимо упаковки Gable Top компания занимается выпуском следующих товаров:

- пергамент – чистый упаковочный материал натурального происхождения, состоящий из 100% целлюлозы;
- кашированная бумага – комбинированный материал, который состоит из 3 слоев: алюминиевой фольги, бумаги, полиуретанового бессольвентного клея;
- пленки – PET (ПЭТ), BOPP (БОПП), PE (ПЭ);
- упаковочный материал «FPO» - экологически чистый пленочный материал с минеральными добавками;
- влагопрочная бумага, которая вырабатывается из 100% белой целлюлозы;
- одноразовая посуда (контейнер WOK, салатник с прозрачной крышкой, ланч-боксы, коробка для пиццы, коробка Fast-Food, лоток Fast-Food, коробка для бургера, подложки из ламинированного картона, заготовки одноразовой посуды);
- различные виды картона;
- картон с матовым и глянцевым ре-покрытием;
- картон с односторонним и двусторонним ре-покрытием.

Основным оборудованием компании являются: 2 шестичетные машины, 1 четырехцветная машина, 1 офсетная листовая печатная машина, 3 линии фальцесклейки, 1 линия резки, 1 машина для удаления облоя, 1 линия ламинации и 9 автопогрузчиков.

Далее стоит рассмотреть основные финансовые показатели компании и проанализировать их тенденции. На рис. 5 изображен график выручки и чистой прибыли компании с 2012 по 2021 гг. Рост выручки компании нельзя назвать устойчивым: с 2013 по 2016 гг. данный показатель рос, однако начиная с 2016 года начал колебаться. Самый большой рост выручки был в 2015 году и составил 56,4%, самое большое падение выручки произошло в 2017 году и составило почти 20%. За весь рассматриваемый период выручка выросла на 92,4%, а за последний год – на 20,5%.

Такую же неустойчивую ситуацию можно наблюдать с показателем чистой прибыли. Среднее значение чистой прибыли в период с 2012 по 2021 гг. составляло 10,9 млн рублей. За рассматриваемый период данный показатель вырос на 18,5%. В 2015 году чистая прибыль выросла почти в 10 раз, это было рекордным значением за весь период. Однако в 2017 году данный показатель упал почти на 62%.

На рисунке 5 представлены графики изменения стоимости чистых активов и активов компании в период с 2012 по 2021 гг. Рост чистых активов можно назвать устойчивым: в среднем ежегодно данный показатель рос на 6,7%. За весь рассматриваемый промежуток

чистые активы «Ламбумиза» выросли на 72%. Наибольший рост наблюдался в 2020 году и составлял 38%, а наименьший – в 2014 году и был равен 0,45%.

Таким же устойчивым ростом обладает показатель общих активов рассматриваемой компании. В среднем ежегодно активы растут на 15,5%, однако в 2013 году этот рост был наименьшим и составлял 0,62%, а в 2014 и 2016 годах активы выросли на 34% и на 55,3% соответственно. За весь рассматриваемый период активы выросли в 3,34 раза. На рисунке 5 представлен график выручки и чистой прибыли.

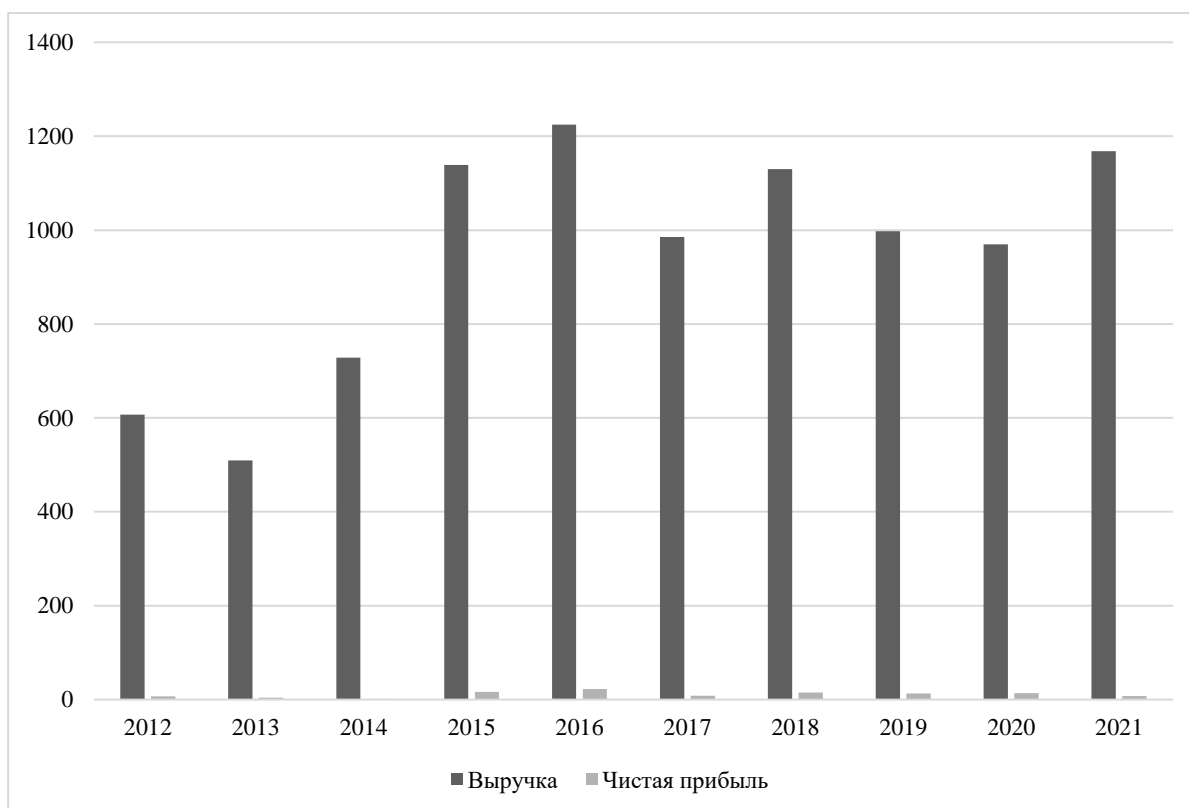
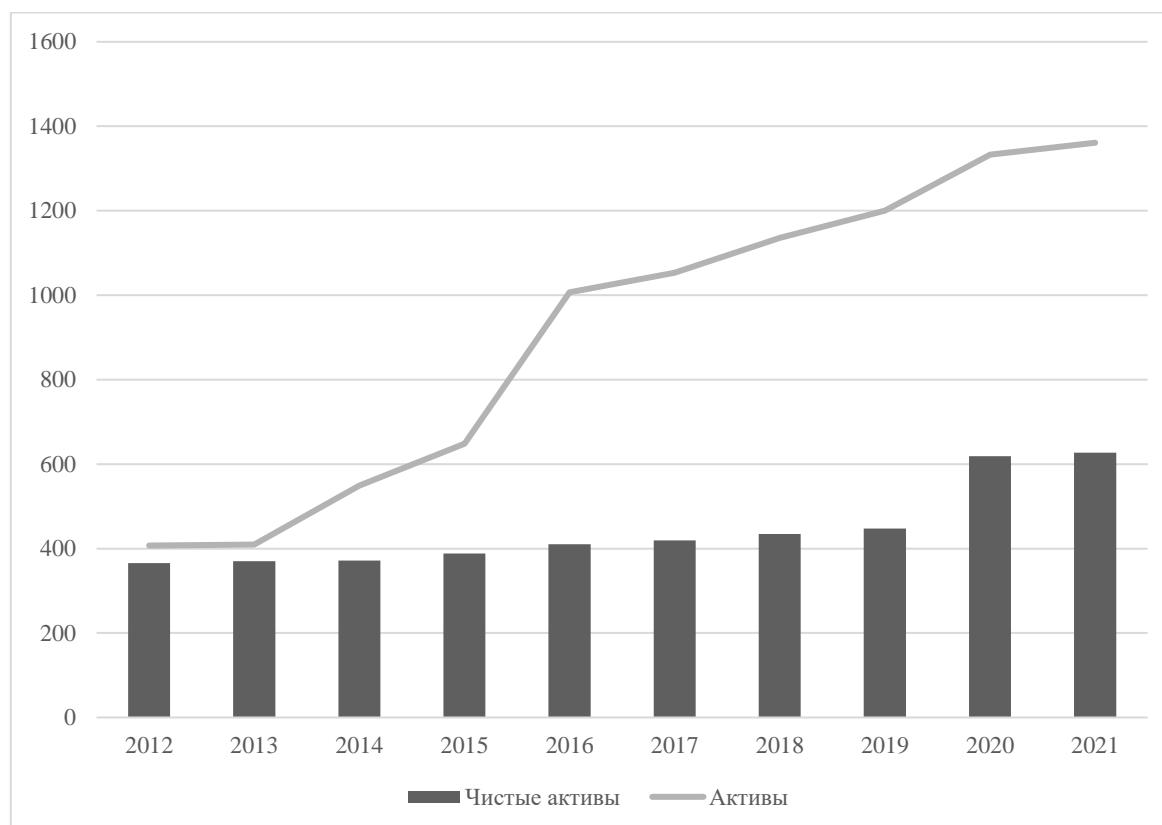


Рис. 5. График выручки и чистой прибыли компании с 2012 по 2021 гг. (по данным открытых источников [16])

На рисунке 6 представлен график чистых активов и активов компании.

Рост чистых активов можно назвать устойчивым: в среднем ежегодно данный показатель рос на 6,7%. За весь рассматриваемый промежуток чистые активы «Ламбумиза» выросли на 72%. Наибольший рост наблюдался в 2020 году и составлял 38%, а наименьший – в 2014 году и был равен 0,45%.

Таким же устойчивым ростом обладает показатель общих активов рассматриваемой компании. В среднем ежегодно активы растут на 15,5%, однако в 2013 году этот рост был наименьшим и составлял 0,62%, а в 2014 и 2016 годах активы выросли на 34% и на 55,3% соответственно. За весь рассматриваемый период активы выросли в 3,34 раза.



**Рис. 6. График изменения чистых активов и активов компании с 2012 по 2021 гг. (по данным открытых источников [16])**

Таким образом, рассмотрев главные финансовые показатели компании можно сделать вывод о ее постоянном развитии и совершенствовании. Каждый финансовый показатель вырос с 2012 по 2021 гг. Наибольший рекордный рост произошел у активов компании и составил 334,26%.

Следующим этапом анализа деятельности ЗАО «Ламбумиз» станет анализ стратегического потенциала, который необходим для идентификации сильных и слабых сторон компании, именно оценка их важности поможет установить, какие из этих переменных смогут стать основой конкурентных преимуществ. В данном анализе оценивается 5 подсистем: управление инновациями, основная деятельность, маркетинг, персонал организации и финансы и экономика. Стратегический потенциал – это совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии предприятия. Помимо этого, потенциал любой организации существенно зависит от внешних условий и подвержен постоянным изменениям. В таблице ниже представлены результаты данного анализа и выявлены сильные и слабые стороны. В таблице 1 представлен анализ стратегического потенциала.

Таблица 1. Анализ стратегического потенциала (внутренней среды)

| Функциональная подсистема | Фактор функциональной подсистемы                 | Состояние фактора  | Ключевой фактор успеха (КФУ)                          | Слабая/сильная сторона |
|---------------------------|--|--|---|------------------------|
| Управление инновациями    | Объем проводимых исследований                    | В компании существуют научно-исследовательские лаборатории и объем проводимых исследований достаточно велик        | Наличие проводимых исследований в области инноваций   | Сильная сторона        |
|                           | Разработка инновационных продуктов               | Разработка инновационных продуктов отсутствует   | Наличие инновационных продуктов                       | Слабая сторона         |
| Основная деятельность     | Осуществление закупок                            | Закупки осуществляются по необходимости, задержек нет  | Закупки своевременны                                  | Сильная сторона        |
|                           | Качество продукции                               | Продукция соответствует международным стандартам качества  | Высокое качество продукции                            | Сильная сторона        |
|                           | Количество клиентов                              | Свыше 400 клиентов   | Необходимое количество клиентов для получения прибыли | Сильная сторона        |
| Маркетинг                 | Конкурентность компании                          | На российском рынке всего 5 конкурентов, ЗАО «Ламбумиз» принадлежит 26% рынка, он на втором месте по рыночной доле | Являться конкурентоспособной компанией                | Сильная сторона        |
|                           | Разнообразие ассортимента предлагаемых продуктов | Компания предлагает большое количество упаковочных решений   | Большой ассортимент предлагаемых продуктов            | Сильная сторона        |
|                           | Репутация компании                               | Изучив отзывы о компании, можно сказать, что репутация средняя   | Высокая репутация компании                            | Слабая сторона         |
|                           | Способы продвижения                              | Сайт с удобным интерфейсом, страницы в социальных сетях  | Наличие способов продвижения                          | Сильная сторона        |
| Персонал организации      | Уровень квалификации персонала                   | Преобладает средний уровень квалификации у персонала   | Наличие высокой квалификации у сотрудников            | Слабая сторона         |
|                           | Уровень текучести                                | В данный момент уровень текучести персонала высокий, это касается рабочего персонала                               | Низкий уровень текучести                              | Слабая сторона         |

|                        |                              |  |   |                 |
|------------------------|------------------------------|--|---|-----------------|
| Финансы, экономика     | Уровень рентабельности       | Рентабельность продаж – 5,8%, рентабельность по чистой прибыли – 0,67%   | Нормальный уровень рентабельности (Рентабельность конкурента ЗАО «Элопак» - 5,4% и 4% соответственно) | Сильная сторона |
|                        | Показатель выручки           | Выручка компании за 2021 год выросла на 21% и составила 1,17 млрд рублей | Устойчивый рост выручки   | Сильная сторона |
| Организация управления | Информационная система       | Информационная система есть и успешно функционирует                      | Наличие и успешное функционирование информационной системы  | Сильная сторона |
|                        | Система управления качеством | В рассматриваемой компании система управления качеством высоко развит    | Наличие и успешное функционирование системы управления качеством                                      | Сильная сторона |

Проанализировав пять подсистем по нескольким факторам, можно сделать вывод, что сильных сторон в организации внутренней системы компании больше, чем слабых. К сильным сторонам относятся:

- наличие собственных научных исследований;
- своевременное осуществление закупок;
- высокое качество продукции;
- большое количество клиентов;
- высокая конкурентоспособность компании;
- большой ассортимент предлагаемых решений;
- наличие эффективных способов продвижения продукции;
- рост главных финансовых показателей – рентабельности и выручки;
- успешное функционирование информационной системы и системы управления качеством.

К слабым сторонам компании относятся:

- отсутствие инновационных продуктов;
- невысокая репутация компании;
- средний уровень квалификации персонала;
- высокий уровень текучести рабочего персонала.

Для более полного анализа необходимо построить карту стратегических групп. Для начала стоит рассмотреть компании-конкуренты. У ЗАО «Ламбумиз» небольшое количество конкурентов

в данной отрасли (производство гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары). К ним относятся: ЗАО «Элопак», ООО «Роспак», ООО «Пром-Упак» и АО «Тетра Пак».

На рисунке 7 показана доля «Ламбумиза» и каждого конкурента на рынке. ЗАО «Элопак» - главный конкурент, обладающий почти половиной всего рассматриваемого рынка (48%).

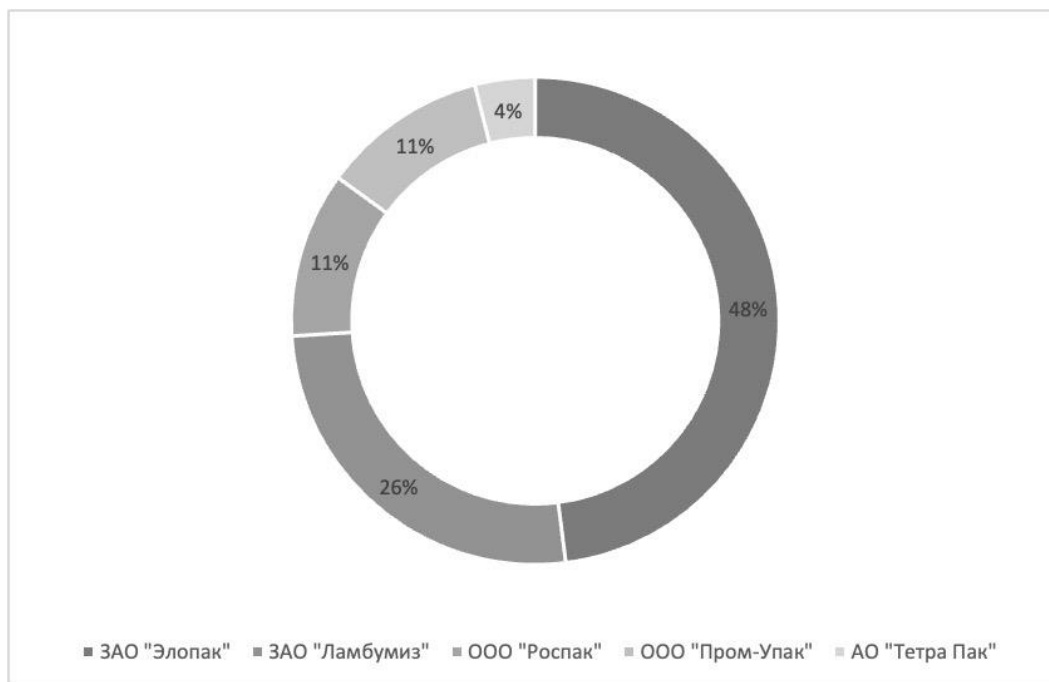


Рис. 7. Распределение рынка производства гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары (по данным открытых источников [16])

Для построения стратегических карт в качестве оси X будет товарный ассортимент каждой компании, а меняющаяся ось Y – численность персонала, географический охват рынка и производственные мощности. Круги, изображенные на картах стратегических групп на рисунках 8, 9, 10 пропорционально соответствуют доле компании, занимаемой на российском рынке.

Карта стратегических рисков по численности персонала на рисунке 8 показывает, что ЗАО «Ламбумиз» находится между своими конкурентами. Его обгоняют такие гиганты как АО «Тетра Пак», мировая компания с численностью персонала 718 человек на территории РФ и ЗАО «Элопак» с численностью персонала 181 человек. ЗАО «Ламбумиз» «обходит» ООО «Роспак» с численностью персонала 121 человек и ООО «Пром-Упак» с численностью персонала 30 человек. У анализируемой компании 153 сотрудника. Этот факт говорит о том, что численность персонала можно назвать низкой, при этом ассортимент в компании - средний относительно компаний-конкурентов. На рисунке 8 представлена карта стратегических групп по численности персонала.



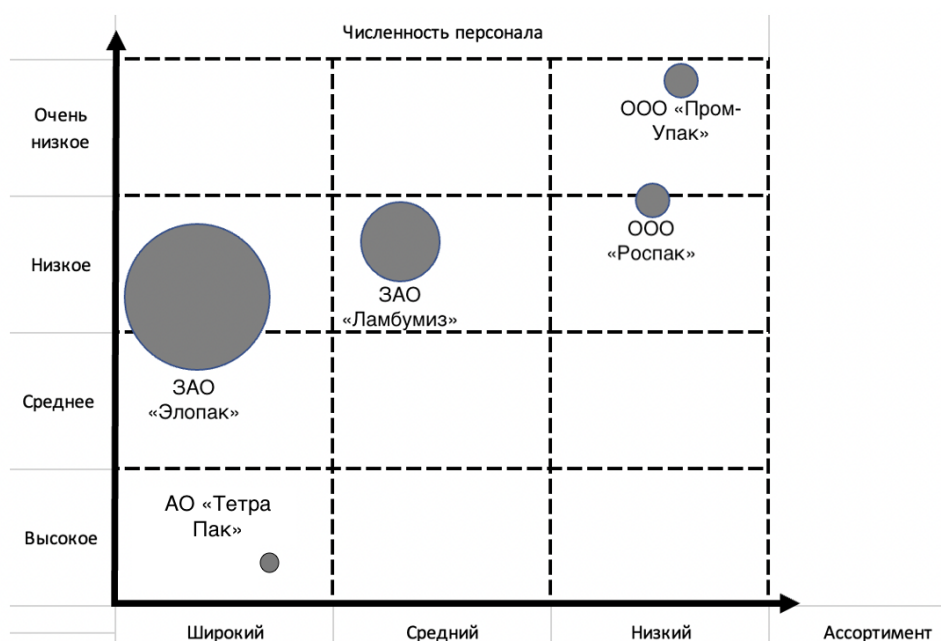


Рис. 8. Карта стратегических групп (численность персонала)

По географическому охвату рынка ЗАО «Ламбумиз» также обходят две мировые компании – ЗАО «Элопак» и АО «Тетра Пак». Анализируемая компания поставляет свою продукцию российским компаниям и компаниям стран СНГ, поэтому ее географический охват рынка можно оценить как средний. ООО «Роспак» и ООО «Пром-Упак» небольшие компании и их географический охват оценен как низкий. На рисунке 9 представлена карта стратегических групп по географическому охвату рынка.

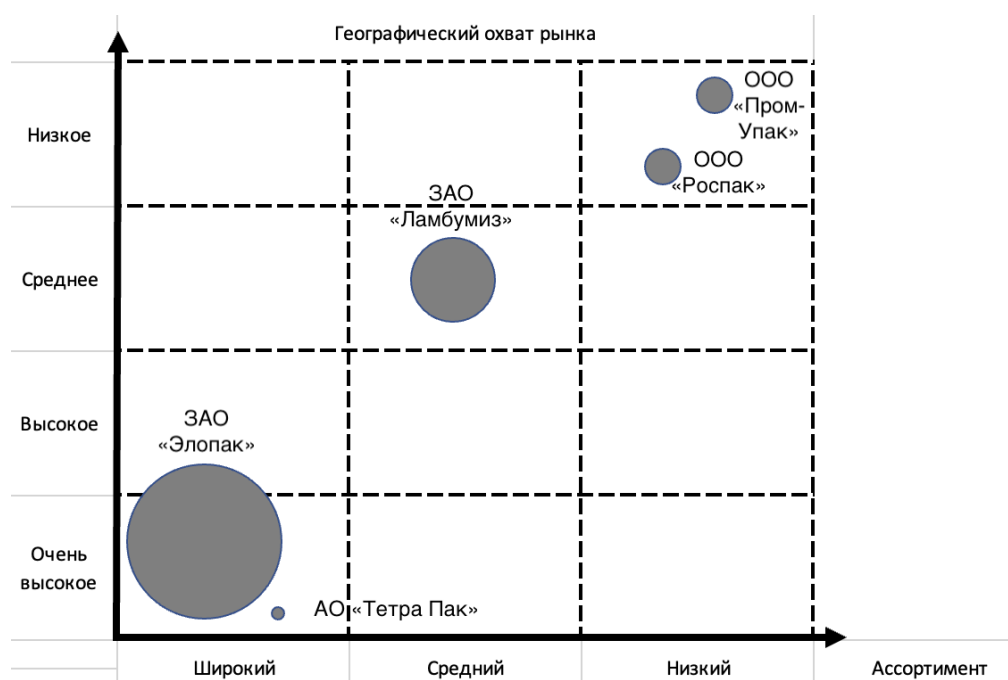


Рис. 9. Карта стратегических групп (географический охват рынка)

По производственным мощностям на рисунке 9 ситуация примерно такая же, как и по рассматриваемым ранее показателям. Уровень производственных мощностей ЗАО «Ламбумиз» оценен как высокий, у компании 3 производственных цеха и большое количество различного оборудования. Уровень производственных мощностей мировых компании ЗАО «Элопак» и АО «Тетра Пак» можно оценить как очень высокий, так как компании имеют филиалы во многих странах и являются одними из самых больших во всем мире. Уровень производственных мощностей небольших российских компаний ООО «Роспак» и ООО «Пром-Упак» был оценен как средний. На рисунке 10 представлена карта стратегических групп по производственным мощностям.

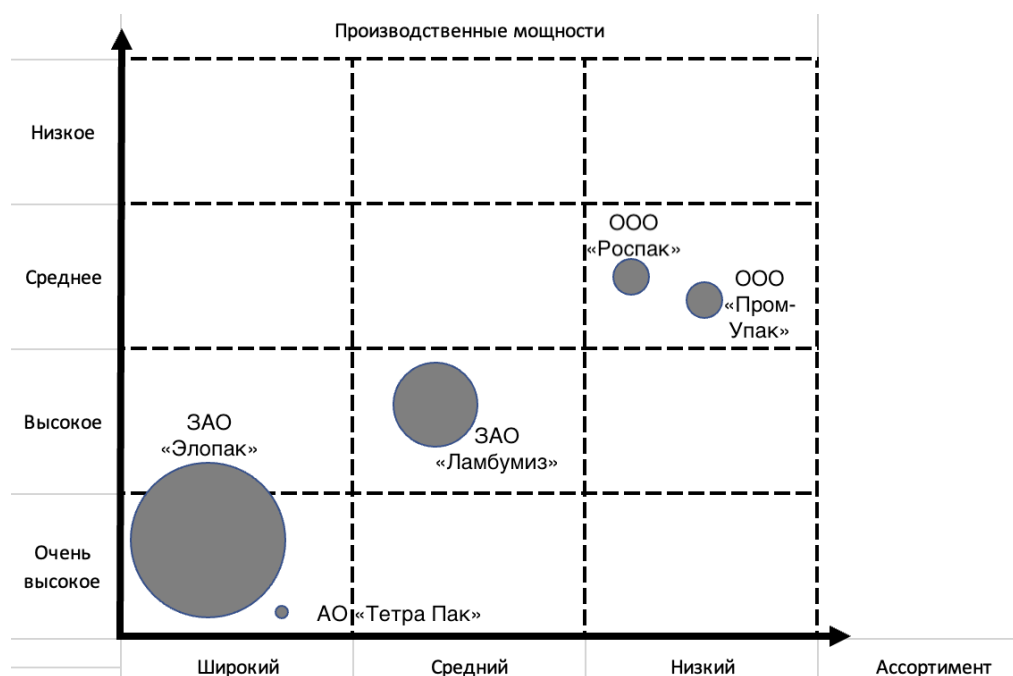


Рис. 10. Карта стратегических групп (производственные мощности)

Проанализировав отрасль ЦБП в целом и рассматриваемую компанию ЗАО «Ламбумиз» можно сделать следующие выводы:

- 1) Отрасль целлюлозно-бумажной промышленности в связи с внешними барьерами будет претерпевать коренные изменения, которые положительно скажутся на уровне импортозамещения;
- 2) Мировое потребление бумаги и картона растет несмотря ни на что, ежегодно этот прирост составляет 1,1%. К 2030 году объемы потребления составят примерно 482 млн тонн;

3) Российские целлюлозно-бумажные компании продумывают стратегии низкоуглеродного развития и стараются их придерживаться. Эта стратегия заключается в сокращении прямых парниковых газов и энергетических выбросов;

4) Государство сейчас старается особенно поддерживать стратегически значимые отрасли, именно таковой является отрасль целлюлозно-бумажной промышленности, за 2021 год государство инвестировало 94 млрд рублей в рассматриваемую отрасль. В 2022 году эта сумма увеличится, так как запланированы проекты по строительству новых производственных заводов;

5) Отрасль ЦБП на территории России представлена 150 предприятиями, однако существует ряд проблем, связанных со стандартами качества на большинстве предприятий. Продукция многих компаний не экологична, не конкурентоспособна, у многих организаций малый объем производимой продукции и, как следствие, небольшая прибыль;

6) ЗАО «Ламбумиз» успешно функционирует на протяжении 50 лет, завод обладает широким ассортиментом выпускаемой продукции, большим технопарком и значительным перечнем постоянных клиентов;

7) Анализ пяти подсистем компании «Ламбумиз» позволил выделить сильные и слабые стороны предприятия. Сильными сторонами можно назвать наличие собственных научных исследований, высокое качество продукции, а также высокая конкурентоспособность предприятия и большое количество клиентов;

8) Слабыми сторонами рассматриваемой компании являются отсутствие инновационных продуктов, невысокая репутация компании, высокий уровень текучести рабочего персонала;

9) Построение карты стратегических групп позволило определить какое место занимает «Ламбумиз» относительно своих конкурентов. У рассматриваемой компании 4 конкурента, и «Ламбумиз» находится ровно по середине и по уровню производственных мощностей, и по численности персонала, и по географическому охвату, и по ассортименту;

10) ЗАО «Ламбумиз» обладает хорошим потенциалом к дальнейшему развитию и расширению. У руководства компании есть стратегия экологичного развития, которая позволит предприятию выйти на новый уровень. «Ламбумиз» обладает устойчивым ростом выручки и активов, что также говорит о постоянном развитии и усовершенствовании компании.

Для анализа макроокружения данной отрасли нужно провести оценку шести областей по нескольким факторам. К данным областям относятся социокультурная, технико-технологическая, политико-правовая, экологическая, институциональная и экономическая. Данный анализ необходим для определения благоприятных и неблагоприятных факторов для предприятия и поиск возможных реакций на изменение рассматриваемых факторов, он представлен в таблице 2.

Таблица 2. Анализ макроокружения компании ЗАО «Ламбумиз»

| Область макроокружения     | Фактор макроокружения   | Текущее значение фактора | Прогнозируемое значение фактора | Благоприятный/Неблагоприятный фактор для предприятия   | Планируемая реакция на изменение фактора   |
|----------------------------|---|--------------------------|---------------------------------|--|--|
| 1. Социокультурная         | Ежегодно растет спрос на молочную продукцию                                     | Рост                     | Ежегодный стабильный рост       | Благоприятный, т.к. на производство компании всегда будет спрос  | Расширение своих производственных возможностей для роста объемов производств и для покрытия спроса     |
|                            | Падение покупательской способности  | Падение                  | Усиление тренда                 | Неблагоприятный, т.к. рост спроса на молочную продукцию может упасть, люди смогут позволить себе покупать меньше молочных продуктов  | Разработка стратегии инновационного развития   |
| 2. Технико-технологическая | Появление инновационных компаний  | Появление тенденции      | Усиление данного тренда         | Неблагоприятный, т.к. вероятно инновационные компании в данной отрасли будут заниматься выпуском экологических упаковок, что плохо для рассматриваемой компании. Ее конкуренты смогут забрать данную нишу себе | Разработка стратегии инновационного развития   |
|                            | Появление усовершенствованных видов оборудования                                | Появление                | Дальнейший рост                 | Благоприятный, т.к. усовершенствованное оборудование позволит увеличить объемы производства, расширить ассортимент   | Изучать рынок существующего оборудования, покупать новое, усовершенствованное                          |
| 3. Политико-правовая       | Введение санкций и, как следствие, уход зарубежных компаний с российского рынка | Появление санкций        | Усиление тренда                 | Благоприятный, т.к. компания может занять рыночные доли ушедших предприятий  | Рекламная кампания для приобретения доли зарубежных компаний, покупка новых производственных мощностей |

| Область макроокружения | Фактор макроокружения  | Текущее значение фактора  | Прогнозируемое значение фактора | Благоприятный/Неблагоприятный фактор для предприятия  | Планируемая реакция на изменение фактора   |
|------------------------|--|---------------------------|---------------------------------|---|--|
|                        |  |                           |                                 |   | для увеличения объема продаж и количества клиентов   |
|                        | Появление государственных льгот и поддержки  | Наличие льгот и поддержки | Усиление данного направления    | Благоприятный, т.к. отрасль, в которой представлена компания, является стратегически значимой                               | Продолжать заниматься данным видом деятельности  |
| 4. Экологическая       | Переход большинства клиентов на экологичную упаковку   | Рост данной тенденции     | Еще больший рост                | Неблагоприятный, т.к. компании следует пересмотреть свою политику и стараться придерживаться мировым тенденциям потребления | Разработать стратегию, позволяющую осуществить переход на экологичное производство               |
|                        | Появление новых экологических проектов, с которыми может сотрудничать рассматриваемая компания | Появление такой тенденции | Ее рост                         | Благоприятный, т.к. компания может поддерживать данные проекты и принимать в них участие                                    | Поддержка сторонних экопроектов, реализация своих собственных                                    |
| 5. Институциональная   | Устаревшие производственные технологии   | Наличие такой тенденции   | Усиление тенденции              | Неблагоприятный, т.к. это влияет на качество продукции, на объемы производства и на инновационность компании                | Разработка собственных производственных технологий, которые позволят улучшить качество продукции |
|                        | Популярность технических профессий среди обучающихся   | Увеличение популярности   | Еще больший рост                | Благоприятный, т.к. это позволит увеличить количество квалифицированных специалистов  | Сотрудничество с техническими ВУЗами, взятие студентов на практику                               |
| 6. Экономическая       | Уровень инфляции   | ~17% [17]                 | Рост                            | Неблагоприятная, т.к. повышается стоимость закупок, рабочей силы и т.д.   | Оптимизировать расходы компании  |
|                        | Уровень рыночной конкуренции   | Увеличение конкуренции    | Ее рост                         | Неблагоприятный, т.к. освободившуюся нишу могут занять конкуренты   | Проведение рекламной кампании  |

Проанализировав макроокружение компании, благоприятными для компании можно назвать следующие факторы:

- ежегодный рост спроса на молочную продукцию, компании следует поспособствовать расширению производственных мощностей, чтобы удовлетворять покупательский спрос;

- появление усовершенствованных видов оборудования, руководящему персоналу компании стоит изучить инновационные виды оборудования на рынке или найти возможности для усовершенствования имеющегося;

- введение санкций и уход зарубежных компаний открывают рассматриваемой организации возможность в проведении успешной рекламной кампании, которая позволит занять освободившуюся нишу;

- появление государственных льгот и субсидий, отрасль, в котором представлена компания, является стратегически значимой;

- появление экологических проектов позволит компании выйти на новый уровень своего развития, ведь поддержка экологии является одним из главных направлений деятельности всех мировых компаний;

- популярность технических профессий среди студентов дает возможность компании повысить уровень квалификации своего рабочего персонала.

Определенно, у компании есть неблагоприятные факторы макроокружения, к которым можно отнести:

- падение покупательской способности, это можно повлиять на объемы продаж компании;

- появление инновационных компаний, которые могут быть конкурентоспособнее рассматриваемой организации;

- переход многих компаний на экоупаковку, что тоже может повлиять на уровень конкурентоспособности рассматриваемого предприятия;

- устаревшие производственные технологии, это влияет и на качество продукции, и на объем производства;

- уровень инфляции, что влияет на стоимость закупок, рабочей силы и на многое другое;

- уровень рыночной конкуренции, в отрасли жесткая конкуренция, всего 5 ведущих предприятий, двое из которых с большой вероятностью уйдут с российского рынка, следовательно, оставшимся компаниям предстоит занять освободившуюся нишу.

Таким образом, можно выделить несколько важных стратегий для деятельности организации:

- 1) Проведение рекламных кампаний, что позволит предприятию расширить занимаемый сегмент на рынке либо открыть новые ниши для продаж;
- 2) Разработка экопроектов, это даст компании возможность уменьшить углеродный след от производства, улучшить позиционирование компании на рынке и также это может позволить получить дополнительные льготы от государства;
- 3) Улучшение и расширение производственных возможностей, это позволит вызвать рост производства не только экстенсивного, но и интенсивного характера.

Всё, о чем говорилось ранее, позволит провести SWOT-анализ компании. Данный анализ поможет организации определить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для планирования проектов. Основная задача SWOT-анализа – это разработка бизнес-стратегии развития предприятия. Для проведения SWOT-анализа необходимо учитывать следующие характеристики: S (strengths) – сильные стороны (преимущества, ценности, уникальные навыки), W (weaknesses) – слабые стороны (недостатки, где и в чем компания проигрывает конкурентам), O (opportunities) – возможности (рычаги, которые находятся в руках бизнеса и поддаются прямому воздействию), T (threats) – угрозы (трудности, внешние факторы, которые не зависят от принимаемых вами решений).

После составления основной матрицы SWOT-анализа необходимо составить матрицу выбора вспомогательных пар, а после – вспомогательную матрицу разработки стратегических альтернатив, далее – проранжировать стратегические реакции по количеству их повторений и выбрать основные стратегии рассматриваемой компании. Основная матрица представлена в таблице 3.

**Таблица 3. Основная матрица SWOT-анализа**

| S  | Сильные стороны организации                        | W  | Слабые стороны организации                   |
|----|--|----|--|
| S1 | Наличие собственных научных исследований           | W1 | Отсутствие инновационных продуктов           |
| S2 | Своевременное осуществление закупок                | W2 | Невысокая репутация компании                 |
| S3 | Высокое качество продукции                         | W3 | Средний уровень квалификации персонала       |
| S4 | Большое количество клиентов                        | W4 | Высокий уровень текучести рабочего персонала |
| S5 | Высокая конкурентоспособность компании             |    |  |
| S6 | Большой ассортимент предлагаемых решений           |    |  |
| S7 | Наличие эффективных способов продвижения продукции |    |  |

|    |   |    |  |
|----|---|----|--|
| S8 | Рост рентабельности и выручки   |    |  |
| S9 | Успешное функционирование информационной системы и системы управления качеством |    |  |
| O  | Благоприятные факторы внешней среды   | T  | Неблагоприятные факторы внешней среды            |
| O1 | Ежегодный рост спроса на молочную продукцию                                     | T1 | Падение покупательской способности               |
| O2 | Появление усовершенствованных видов оборудования                                | T2 | Появление новых инновационных компаний           |
| O3 | Уход зарубежных компаний и освобождение рыночной ниши                           | T3 | Переход многих предприятий на экоупаковку        |
| O4 | Наличие государственных льгот и субсидий для рассматриваемой отрасли            | T4 | Устаревшие производственные технологии в отрасли |
| O5 | Появление и развитие экологических проектов                                     | T5 | Уровень инфляции                                 |
| O6 | Популярность технических профессий среди студентов                              | T6 | Жесткая конкуренция                              |

Далее следует построить вспомогательную матрицу выбора согласующихся пар. Результаты представлены в таблице 4.

**Таблица 4. Вспомогательная матрица выбора согласующихся пар**

|   | Сильные стороны (S)   | Слабые стороны (W)  |
|---|---|---|
| Благоприятные факторы (возможности) (O) | S:O   | W:O   |
|   | S1:O1; S1:O2; S1:O3;<br>S1:O4; S1:O5; S1:O6; S2:O1;<br>S2:O2; S2:O3; S2:O4; S2:O5;<br>S2:O6; S3:O2; S3:O3; S3:O4;<br>S4:O3; S4:O5; S4:O6; S5:O1;<br>S5:O3; S6:O1; S6:O2; S6:O3;<br>S6:O4; S6:O5; S6:O6; S7:O1;<br>S7:O3; S7:O5; S8:O1; S8:O3;<br>S8:O5.                                       | W1:O1; W1:O2;<br>W1:O3; W1:O4; W1:O5;<br>W1:O6; W2:O1; W2:O2;<br>W2:O3; W2:O4; W2:O5;<br>W2:O6; W3:O1; W3:O2;<br>W3:O3; W3:O4; W3:O5;<br>W3:O6; W4:O1; W4:O2;<br>W4:O3; W4:O4; W4:O5;<br>W4:O6. |
| Неблагоприятные факторы (угрозы) (T)    | S:T   | W:T   |
|   | S1:T1; S1:T2; S1:T3;<br>S1:T4; S1:T5; S1:T6; S2:T1;<br>S2:T2; S2:T3; S2:T4; S2:T5;<br>S2:T6; S3:T1; S3:T2; S3:T3;<br>S3:T4; S3:T5; S3:T6; S4:T1;<br>S4:T2; S4:T3; S4:T4; S4:T5;<br>S4:T6; S5:T1; S5:T2; S5:T3;<br>S5:T4; S5:T5; S5:T6; S6:T1;<br>S6:T2; S6:T3; S6:T4; S7:T1;<br>S7:T2; S7:T6. | W1:T1; W1:T2;<br>W1:T3; W1:T4; W1:T5;<br>W1:T6; W2:T1; W2:T2;<br>W2:T3; W2:T4; W2:T5;<br>W2:T6; W3:T1; W3:T2;<br>W3:T3; W3:T4; W3:T5;<br>W3:T6; W4:T1; W4:T2;<br>W4:T3; W4:T4; W4:T5;<br>W4:T6. |

Для согласующихся пар, которые выделены жирным, нужно разработать реакцию, которая будет представлена в таблице 5.

**Таблица 5. Вспомогательная матрица разработки стратегических альтернатив**

| Пара  | Описание взаимодействия  | Описание стратегической реакции                        | Номер реакции |
|-------|--|--|---------------|
| S1:O2 | Благодаря собственным научным исследованиям, можно разработать | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее | 1             |



| Пара  | Описание взаимодействия  | Описание стратегической реакции  | Номер реакции |
|-------|--|--|---------------|
|       | план и осуществить реализацию по усовершенствованию имеющегося оборудования  | внедрять результаты исследований на предприятии  |               |
| S1:O3 | Самостоятельные научные исследования могут повлиять на экспансию компании, и организация сможет занять свободную нишу, принадлежащую зарубежным конкурентам, ушедших с российского рынка       | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                 | 1             |
| S1:O5 | Самостоятельные научные исследования непосредственно влияют на уровень конкурентоспособности компании  | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                 | 1             |
| S3:O2 | Для того, чтобы увеличить качество производимой продукции, необходимо совершенствовать существующее оборудование, либо осуществлять закупку нового, более технически совершенного оборудования | Сокращение срока амортизации для осуществления более быстрого обновления оборудования на более совершенное             | 2             |
| S3:O3 | Высокое качество продукции компании делает ее конкурентоспособной и позволит «переманить» клиентов ушедших компаний  | Проведение рекламных кампаний  | 3             |
| W2:O5 | Появление и разработка экопроектов может повлиять на повышение репутации компании  | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                 | 1             |
| W2:O6 | Квалифицированные молодые специалисты помогут повысить репутацию рассматриваемой компании  | Сотрудничество с ВУЗами путем предоставления мест практики для студентов, участие в карьерных ярмарках в университетах | 4             |
| W3:O6 | Молодые специалисты помогут повысить уровень квалификации персонала рассматриваемой компании   | Сотрудничество с ВУЗами путем предоставления мест практики для студентов, участие в карьерных ярмарках в университетах | 4             |
| W4:O6 | Квалифицированные молодые специалисты помогут снизить уровень текучести  | Сотрудничество с ВУЗами путем предоставления мест практики для студентов, участие в карьерных ярмарках в университетах | 4             |
| S1:T2 | Наличие собственных научных исследований может сделать рассматриваемую компанию инновационной  | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                 | 1             |
| S1:T3 | Научные исследования могут способствовать переходу «Ламбумиза» на экоупаковку  | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                 | 1             |

| Пара  | Описание взаимодействия   | Описание стратегической реакции   | Номер реакции |
|-------|---|---|---------------|
| S1:T4 | Научные исследования помогут улучшить уровень производственных технологий   | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                      | 1             |
| S2:T5 | Повышение уровня инфляции может повлиять на своевременность закупок   | Разработать новые бизнес-процессы в организации, позволяющие сократить время осуществления закупок сырья и полуфабрикатов   | 5             |
| S3:T6 | Качество продукции напрямую влияет на уровень конкуренции   | Повышать качество продукции путем внедрения улучшенного оборудования, что позволит стать компании более конкурентоспособной | 6             |
| S4:T1 | Падение покупательской способности может снизить количество клиентов компании   | Открывать новые бюджетные сегменты, развивать продукцию в более бюджетных сегментах   | 7             |
| S4:T2 | Новые инновационные компании могут переманить клиентов у «Ламбумиза»  | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                      | 1             |
| S4:T6 | В условиях жесткой конкуренции компании могут переманивать клиентов у «Ламбумиза»   | Проведение рекламных кампаний   | 3             |
| S5:T2 | Появление новых инновационных конкурентов может повлиять на уровень конкурентоспособности компании                                      | Повышать качество продукции путем внедрения улучшенного оборудования, что позволит стать компании более конкурентоспособной | 6             |
| S5:T6 | «Ламбумиз» занимает высокое положение на рынке и достойно справляется с жесткой конкуренцией в отрасли                                  | Повышать качество продукции путем внедрения улучшенного оборудования, что позволит стать компании более конкурентоспособной | 6             |
| S6:T3 | Существующий ассортимент компании можно расширить новой экоупаковкой  | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                      | 1             |
| S6:T4 | При улучшении производственных технологий можно добиться еще большего расширения предлагаемого ассортимента                             | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                      | 1             |
| S7:T6 | Наличие эффективных способов продвижения продукции помогут справиться с жесткой конкуренцией в отрасли                                  | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                      | 1             |
| W1:T3 | В то время как у рассматриваемой компании практически отсутствуют инновационные продукты, многие их конкуренты переходят на экоупаковку | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                      | 1             |

| Пара  | Описание взаимодействия   | Описание стратегической реакции  | Номер реакции |
|-------|---|--|---------------|
| W1:T4 | Устаревшие производственные технологии являются барьером к производству компанией инновационных продуктов | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                 | 1             |
| W2:T6 | Невысокая репутация компании может повлиять на ее положение в условиях жесткой конкуренции                | Развивать и разрабатывать новые проекты, связанные с повышением имиджа организации                                     | 8             |
| W3:T6 | Уровень квалификации персонала, их умения, знания и навыки влияют на конкурентоспособность предприятия    | Сотрудничество с ВУЗами путем предоставления мест практики для студентов, участие в карьерных ярмарках в университетах | 4             |

Далее стоит проранжировать реакции по количеству повторений и выявить основные стратегии рассматриваемой организации. Это представлено в таблице 6.

**Таблица 6. Ранжирование стратегических реакций**

| Номер реакции | Реакция   | Количество повторений |
|---------------|---|-----------------------|
| 1             | Развивать исследовательскую деятельность и эффективнее внедрять результаты исследований на предприятии                      | 20                    |
| 2             | Сокращение срока амортизации для осуществления более быстрого обновления оборудования на более совершенное                  | 1                     |
| 3             | Проведение рекламных кампаний   | 8                     |
| 4             | Сотрудничество с ВУЗами путем предоставления мест практики для студентов, участие в карьерных ярмарках в университетах      | 4                     |
| 5             | Разработать новые бизнес-процессы в организации, позволяющие сократить время осуществления закупок сырья и полуфабрикатов   | 1                     |
| 6             | Повышать качество продукции путем внедрения улучшенного оборудования, что позволит стать компании более конкурентоспособной | 3                     |
| 7             | Открывать новые бюджетные сегменты, развивать продукцию в более бюджетных сегментах   | 1                     |
| 8             | Развивать и разрабатывать новые проекты, связанные с повышением имиджа организации  | 1                     |

Абсолютным лидером по количеству повторений является стратегия развития исследовательской деятельности и эффективное внедрения результатов исследований на рассматриваемом предприятии. Эта реакция включает в себя также разработку экопроектов как научного исследования, улучшение производственных технологий или просто расширение продуктового ассортимента путем изучения и исследовательского анализа рынка существующих товаров.

### Выводы и результаты работы

Подводя итог, в связи с внешними ограничениями и барьерами, возникшими в РФ, экспортно-импортные отношения будут претерпевать коренные изменения. Это создало возможность для развития не только отечественных компаний, но и смежных отраслей, контрагентами которых они являются. В данный момент необходимо развивать собственную экономику и вкладывать денежные средства в динамично-развивающиеся отрасли. Именно такой и является отрасль целлюлозно-бумажной промышленности. Проанализировав данную отрасль, можно сказать, что у России имеется большой потенциал обеспечения внутренних потребностей в целлюлозно-бумажной продукции, в т.ч. за счет высокого уровня импортозамещения.

Рассмотрение подотрасли производства изделий из картона, построение карты стратегических групп на основе 5 конкурентов, проведение SWOT-анализа на основе деятельности ЗАО «Ламбумиз» позволили выявить наиболее эффективную стратегию развития компаний. Ей является стратегия развития исследовательской деятельности и их эффективное внедрение в процесс производства.

Таким образом, у представителей ЦБП в России есть немало проблем в развитии, которые связаны, в основном, с устаревшим оборудованием и отсутствием фундаментальных исследований в рассматриваемой отрасли, однако есть большое количество возможностей для развития – наличие государственных льгот и поддержки, рост спроса на картонные и бумажные изделия, а также уход с рынка зарубежных конкурентов. Это все дает толчок для развития целлюлозно-бумажной промышленности на территории Российской Федерации.

### Литература

1. Вислобокова, Д. Д. Роль и значение цифровых технологий в обеспечении экспортного потенциала лесной промышленности России / Д. Д. Вислобокова, Е. Ю. Камчатова // Цифровая трансформация промышленности: тенденции и перспективы: Сборник научных трудов по материалам 2-й Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 11 ноября 2021 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. – С. 64-71.
2. Целлюлозно-бумажная промышленность. // Programlesprom URL: [www.programlesprom.ru/cellyulozno-bumazhnaya-promyshlennost](http://www.programlesprom.ru/cellyulozno-bumazhnaya-promyshlennost) (дата обращения: 17.03.22.)

3. Инвестиции в целлюлозу: ключевые факторы привлекательности и риски // Sber.pro URL: <https://sber.pro/publication/investitsii-v-tselliulozu-kliuchevye-factory-privlekatelnosti-i-riski> (дата обращения: 15.04.22.).
4. Как совместить ЦБП и ESG // Vedomosti.ru URL: [https://www.vedomosti.ru/ecology/science\\_and\\_technology/articles/2022/02/17/909699-kak-sovmestit-tsbp-i-esg](https://www.vedomosti.ru/ecology/science_and_technology/articles/2022/02/17/909699-kak-sovmestit-tsbp-i-esg) (дата обращения: 17.04.22.).
5. В 2021 году экспорт леса принес России рекордные \$12,5 млрд // Rbc URL: [www.rbc.ru/rbcfreenews/61bc55949a79476c34c0a4d8](http://www.rbc.ru/rbcfreenews/61bc55949a79476c34c0a4d8) (дата обращения: 16.03.22.).
6. ЦБП России: перспективы и возможности // Ilimgroup URL: [www.ilimgroup.ru/press-tsentr/detail/tsbp-rossii-perspektivy-i-vozmozhnosti/](http://www.ilimgroup.ru/press-tsentr/detail/tsbp-rossii-perspektivy-i-vozmozhnosti/) (дата обращения: 16.03.22.).
7. Болвинов, А.А., 2003. Оценка эффективности инвестиционных вложений в экологические проекты целлюлозно-бумажной промышленности, ВАК, Москва.
8. Камчатова Е.Ю. Политика инновационного развития бизнеса на примере крупных высокотехнологичных промышленных доминирующих предприятий // Вестник университета. 2014. № 14. С. 47-51.
9. Целлюлозно-бумажная промышленность. // Kareliainvest URL: <https://kareliainvest.ru/p/tsellyulozno-bumazhnaya-promishlennost> (дата обращения: 17.03.22.).
10. Камчатова, Е. Ю. Бизнес-факторы обеспечивающие эффективную адаптацию промышленных предприятий к условиям динамичных изменений внешней среды / Е. Ю. Камчатова, Т. Р. Павлухин // Цифровая трансформация промышленности: тенденции и перспективы: Сборник научных трудов по материалам 2-й Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 11 ноября 2021 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. – С. 159-165.
11. Годовые отчеты АО - Группа «Илим. — Текст : электронный // ilimgroup.ru : [сайт]. — URL: <https://www.ilimgroup.ru/aktsioneram/raskrytie-informatsii/godovji-otchet/> (дата обращения: 25.05.2022).
12. Company Overview. — Текст : электронный // internationalpaper.com : [сайт]. — URL: [https://www.internationalpaper.com/docs/default-source/english/global-homepage/footer/2021-international-paper-company-overview.pdf?sfvrsn=62ff8a33\\_24](https://www.internationalpaper.com/docs/default-source/english/global-homepage/footer/2021-international-paper-company-overview.pdf?sfvrsn=62ff8a33_24) (дата обращения: 25.05.2022).

13. Карелия Палп - Цифры. — Текст : электронный // karjalapulr.com : [сайт]. — URL: <http://karjalapulr.com/цифры/> (дата обращения: 09.06.2022).
14. Целлюлозно-бумажная промышленность. — Текст : электронный // fabricators.ru : [сайт]. — URL: <https://fabricators.ru/article/cellyulozno-bumazhnaya-promyshlennost> (дата обращения: 09.06.2022).
15. Уровень инфляции // Уровень-инфляции.рф URL: <https://уровень-инфляции.рф> (дата обращения: 20.04.22.).
16. Индустрия экологичной упаковки в мире вырастет на \$119 млрд к 2025 году: устойчивый бизнес — перспективное направление для стартапов // b-mag.ru URL: <https://b-mag.ru/industrija-jekologichnoj-upakovki-v-mire-vyrastet-na-119-mlrd-k-2025-godu/> (дата обращения: 22.04.22.).
17. Кирилл Ткаченко. Борщевик Сосновского: растение-терминатор или культура будущего. Журнал "Коммерсантъ Наука" (30 сентября 2020). Дата обращения: 8 июля 2021. Архивировано 12 октября 2019 года.