

УДК 339.138

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «БАБУШКИНА КРЫНКА» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАТРИЦЫ SHELL/DPM**

Алмакаев Д.А., студент гр. ЭМ-221, II курс  
Научный руководитель: Климова Л.А., старший преподаватель кафедры  
«Маркетинг и менеджмент»  
Белорусско-Российский университет  
г. Могилев

ОАО «Бабушкина крынка» является одним из крупнейших производителей натуральной молочной продукции в Беларуси. Вся продукция предприятия изготавливается из натурального молока, что гарантирует ее высокое качество. Производственные ресурсы предприятия позволяют переработать до 3000 тонн молока в сутки.

«Бабушкина крынка» активно использует традиционные рецептуры и технологии производства. Кроме того, компания уделяет большое внимание вопросам экологической безопасности и устойчивого развития, используя только экологически чистые ингредиенты и упаковочные материалы.

Предприятие имеет широкий ассортимент продукции («Бабушкина крынка» производит более 300 наименований продукции), который включает в себя молоко и молочные продукты, кисломолочные продукты, масло сливочное и маргарин, молочные конфеты, мороженое, сыры, молочные коктейли и напитки на основе молока, сухие молочные продукты и йогурты [1].

Стоит отметить, что в молочной отрасли Беларуси высокая конкуренция, поскольку аналогичную продукцию производят и другие крупные предприятия («Савушкин продукт», «Молочные горки», «Минский молочный завод №1» и т.д.). Для того, чтобы не отставать от конкурентов и выбирать эффективные стратегии для развития различных видов продукции, предприятия проводят стратегический анализ.

Одним из инструментов стратегического анализа является матрица Shell/DPM. Матрица Shell/DPM - двухфакторная матрица 3x3, которая базируется как на количественных, так и на качественных оценках параметров бизнеса. Каждая из 9 клеток матрицы соответствует специфической стратегии предприятия [2, с.80]. С помощью этой матрицы компании могут определить свои позиции на рынке, выявить возможности для роста, выбрать подходящую стратегию (увеличение рыночной доли, фокусирование на нише, диверсификация и сокращение), оценить конкурентов и интегрировать финансовые показатели.

Чтобы составить матрицу Shell/DPM необходимо оценить привлекательность отрасли и конкурентоспособность бизнеса (предприятия). Для этого стоит оценить факторы, которые характеризуют данные направления. При оценке данных факторов, используем 10-бальную шкалу, где 10 - наилучший показатель, 1 - наихудший. Весовой коэффициент зависит от степени важности фактора, а конечный результат («оценка») находится как произведение весового коэффициента на балл.

Оценка факторов привлекательности отрасли представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Оценка привлекательности отрасли

Параметр		Темпы роста отрасли	Отраслевая норма прибыли	Потребительская цена	Лояльность	Конкурентная борьба	Стабильность отраслевой нормы прибыли	Барьеры для входа	Значение договорной дисциплины	Влияние поставщиков	Роль государства в отрасли	Отраслевые мощности	Заменяемость продукции	Имидж	Сумма
Молоко и мол. продукты	Балл	7	9	8	8	8	9	7	7	6	8	9	5	9	-
	Вес	0,1	0,05	0,06	0,1	0,07	0,1	0,07	0,04	0,1	0,05	0,06	0,1	0,1	1
	Оценка	0,7	0,45	0,48	0,8	0,56	0,9	0,46	0,28	0,6	0,4	0,54	0,5	0,9	<b>7,57</b>
Йогурты	Балл	8	8	7	6	7	7	6	6	8	7	7	7	9	-
	Вес	0,1	0,05	0,05	0,04	0,06	0,07	0,1	0,03	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1
	Оценка	0,8	0,4	0,35	0,24	0,42	0,49	0,6	0,18	0,8	0,7	0,7	0,7	0,9	<b>7,28</b>
Сыры	Балл	7	7	8	8	8	7	7	7	7	8	8	7	8	-
	Вес	0,1	0,05	0,1	0,1	0,07	0,05	0,1	0,03	0,1	0,04	0,06	0,1	0,1	1
	Оценка	0,7	0,35	0,8	0,8	0,56	0,35	0,7	0,21	0,7	0,32	0,48	0,7	0,8	<b>7,47</b>
Мороженое	Балл	6	7	8	5	6	6	7	6	7	7	6	7	7	-
	Вес	0,1	0,05	0,06	0,1	0,1	0,05	0,04	0,05	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	1
	Оценка	0,6	0,35	0,48	0,5	0,6	0,3	0,28	0,3	0,7	0,35	0,6	0,7	0,7	<b>6,46</b>

Исходя из данных таблицы 1, можно сделать вывод, что молоко и молочная продукция является чуть более привлекательной отраслью, чем йогурты, сыры и, тем более, мороженое для ОАО «Бабушкина крынка». Однако, стоит заметить, что итоговые оценки параметров привлекательности отрасли для молока и молочной продукции, йогуртов и сыров в данном случае близки к равным (7,57; 7,28 и 7,47 соответственно). Единственное, мороженое (6,46 балла) является отстающим направлением.

При оценивании отдельных параметров привлекательности отрасли наибольшее значение для молока и молочной продукции было предано темпам

роста отрасли, лояльности потребителей, стабильности отраслевой нормы прибыли, влиянию поставщиков, заменяемости продукта, а также имиджу отрасли в обществе. Для йогуртов такими параметрами стали темпы роста отрасли, барьеры для входа в отрасль, влияние поставщиков в отрасли, влияние государства в отрасли, отраслевые мощности, заменяемость продукта и имидж отрасли в обществе. Для сыров - темпы роста отрасли, потребительская цена, лояльность, барьеры для входа, влияние государства, заменяемость продукции и имидж. И, наконец, для мороженого - темпы роста отрасли, лояльность, конкурентная борьба, влияние поставщиков, отраслевые мощности, заменяемость продукции и имидж.

Другими словами, эти факторы оказывают наибольшее влияние на привлекательность отрасли и им предприятию следует уделить особое внимание. Оценка факторов конкурентоспособности бизнеса представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Оценка конкурентоспособности бизнеса

Параметр		Доля рынка	Каналы сбыта	Эффективность политики сбыта	Технологические навыки	Ассортимент	Оборудование и месторасположение	Эффективность	Кривая опыта	Производственные запасы	Качество продукции	Инновации	Экономия масштаба производства	Послепродажное обслуживание	Сумма
Молоко и мол.продукты	Балл	8	9	8	9	8	8	8	9	8	8	7	7	7	-
	Вес	0,06	0,07	0,07	0,1	0,06	0,1	0,1	0,06	0,1	0,1	0,07	0,08	0,03	1
	Оценка	0,48	0,63	0,56	0,9	0,48	0,8	0,8	0,54	0,8	0,8	0,49	0,56	0,21	<b>8,05</b>
Йогурты	Балл	7	9	8	8	8	8	8	7	7	7	8	7	7	-
	Вес	0,1	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,07	0,1	0,05	0,1	0,05	0,03	1
	Оценка	0,7	0,45	0,4	0,8	0,8	0,8	0,8	0,49	0,7	0,35	0,8	0,35	0,21	<b>7,65</b>
Сыры	Балл	7	8	8	7	7	8	7	6	7	8	7	7	7	-
	Вес	0,1	0,06	0,1	0,1	0,05	0,1	0,04	0,1	0,05	0,1	0,05	0,05	0,1	1
	Оценка	0,7	0,48	0,8	0,7	0,35	0,8	0,28	0,6	0,35	0,8	0,35	0,35	0,7	<b>7,26</b>
Мороженое	Балл	5	7	8	6	4	7	5	5	6	7	6	6	6	-
	Вес	0,1	0,05	0,06	0,1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,04	0,1	0,05	0,05	0,1	1
	Оценка	0,5	0,35	0,48	0,6	0,4	0,35	0,5	0,5	0,24	0,7	0,3	0,3	0,6	<b>5,52</b>

Как видно из таблицы 2, более конкурентоспособным бизнесом для предприятия является молоко и молочные продукты (8,05 балла), йогурты же набрали 7,65 балла, сыры 7,26 балла, мороженое 5,52 балла.

Наибольшее значение для конкурентоспособности молока и молочных продуктов имеет такие параметры, как технологические навыки оборудование и месторасположение, эффективность, производственные запасы и качество продукции. Для конкурентоспособности йогуртов такими параметрами являются доля ранка, технологические навыки, ассортимент, оборудование и месторасположение, эффективность, производственные запасы, а также инновации.

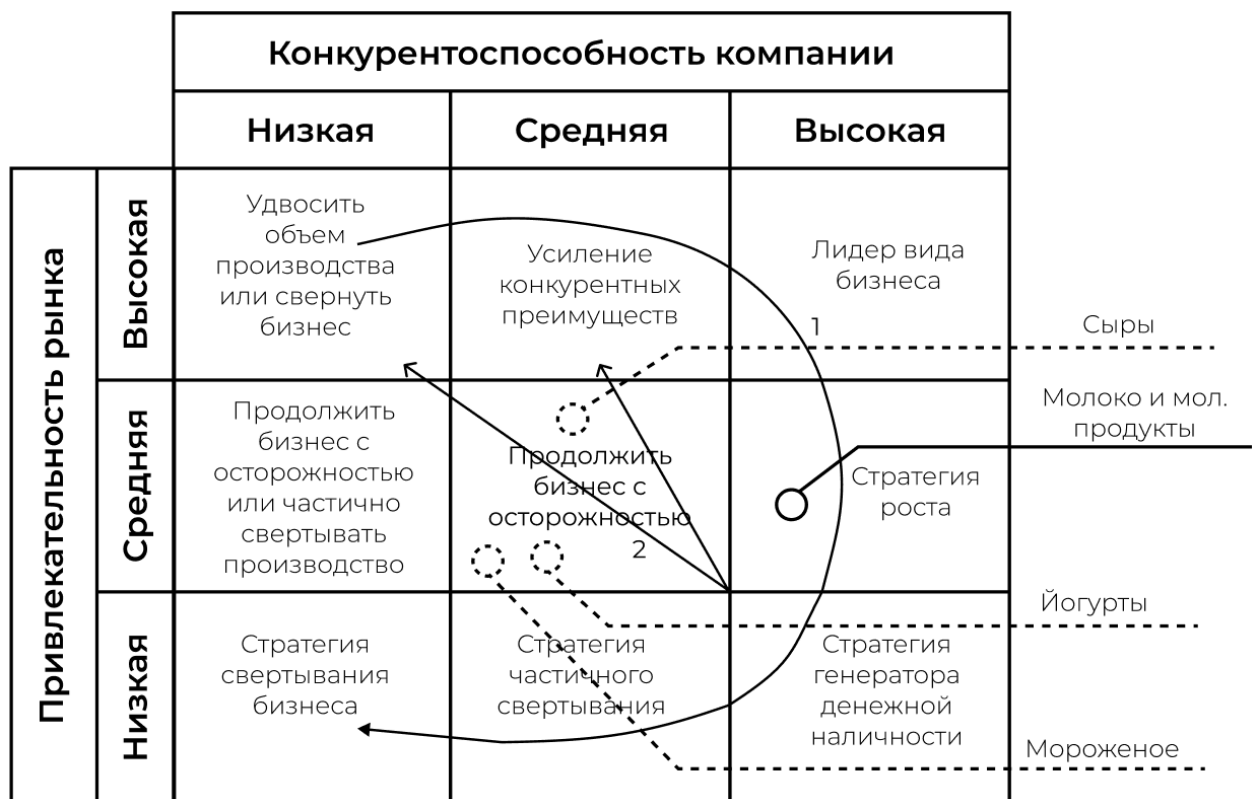
Суммарные значения баллов, полученные в обеих таблицах, позволяют распределить виды товаров (молоко и молочные продукты, йогурты, сыры и мороженое) по различным категориям:

- низкая (0-3 балла),
- средняя (4-7 балла),
- высокая (8-10 баллов).

Наносим выбранные виды товаров на матрицу Shell/DPM, учитывая значения суммарных баллов.

Матрица Shell/DPM представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 - Матрица Shell\DPM



Как видно из рисунка 1, молоко и молочные продукты попали в квадрант «стратегия роста». Следовательно, в данной отрасли ОАО «Бабушкина

крынка» занимает сильные позиции. Предприятие является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного товара. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли. Также отметим, что нынешнее положение обеспечивает достаточное количество финансовых средств, которые можно использовать для самофинансирования и инвестировать в перспективные области бизнеса. В такой ситуации важно вовремя предпринимать различные действия, направленные на сохранение занимаемой позиции на рынке.

Йогурты, сыры и мороженое попали в квадрант «продолжить бизнес с осторожностью». Организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Можно сказать, что рынок растет относительно медленно. Нет действительно сильных сторон, которые отличают продукт от продуктов конкурентов. Однако, не стоит считать, что данное направление не эффективно или вовсе убыточно. Находясь на такой позиции, предприятию стоит действовать осторожно, проводить тщательный анализ своего экономического положения. Вовремя реагировать на изменения и инвестировать небольшими частями.

Стоит отметить, что несмотря на то, что и йогурты, и сыры, и мороженое находятся в одном квадранте, положение у мороженого оставляет желать лучшего. Данный товар практически попал в квадрант «Стратегия свертывания бизнеса», что говорит о необходимости уделить особое внимание и проанализировать деятельность по развитию данного продукта.

Подводя итог, стоит сказать, что молоко и молочные продукты «Бабушкиной крынки» находятся в более устойчивом положении, чем йогурты или сыры. С мороженым ситуация немного сложнее, однако также не критична. Все отрасли предприятия постепенно развиваются, осваивая новые технологии и методы производства.

#### **Список литературы:**

1. «Бабушкина Крынка»: официальный сайт. – Могилев, 2008. – URL: <https://babushkina.by/kompaniya-segodnya/> (дата обращения: 29.03.2024).

2. Фундаментальные и прикладные научные исследования в области инклюзивного дизайна и технологий: опыт, практика и перспективы / Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции (24 – 26 марта 2021 г.). Часть 2. – М.: РГУ им. А.Н. Косыгина, 2021. – 215 с.