УДК 339.178

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОРТФЕЛЯ БИЗНЕСА ОАО «БАБУШКИНА КРЫНКА»

А. В. АЛЕКСАНДРОВ, Д. А. АЛМАКАЕВ
Белорусско-Российский университет
Могилев, Беларусь

Одним из способов анализа и планирования в стратегическом маркетинге является модель Хофера – Шенделя [1], основанная на сопоставлении рыночных перспектив и конкурентных преимуществ каждого из видов бизнеса компании (стратегических зон хозяйствования, СЗХ) с целью определения для них оптимальных стратегий развития.

ОАО «Бабушкина крынка» является одним из крупнейших производителей натуральной молочной продукции в Республике Беларусь. Портфель бизнеса предприятия представлен в табл. 1.

Табл. 1. Исходные данные для построения матрицы Хофера – Шенделя

Наименование СЗХ	Номер на рис. 1	Стадия жизненного цикла продукта	Относительная конкурентная позиция
Молоко, молочные продукты (далее – молоко)	1	Зрелость	Ведущая
Кисломолочные продукты	2	Зрелость	Сильная
Масло сливочное и маргарин (далее – масло сливочное)	3	Зрелость	Средняя
Сыры	4	Рост	Сильная
Мороженое	5	Рост	Слабая
Конфеты молочные	6	Внедрение	Слабая
Молочные коктейли и напитки на основе молока (далее – молочные коктейли)	7	Рост	Средняя
Сухие молочные продукты	8	Рост	Слабая
Йогурты	9	Рост	Ведущая

Молоко, кисломолочные продукты, масло сливочное находятся на стадии зрелости. Продукция давно производится и хорошо известна потребителям, объемы продаж стабильные. Основными конкурентами являются аналогичные продукты брендов «Савушкин продукт», «Молочные горки» и др., однако развитая система дистрибуции, хороший имидж и известность ОАО «Бабушкина крынка», а также высокое качество продукции позволяют удерживать хорошие конкурентные позиции – ведущую по молоку, сильную по кисломолочным продуктам, среднюю по маслу сливочному. По данным продуктам предприятие оказывает сильное влияние на рынок отрасли.

Сыры, мороженое, молочные коктейли, сухие молочные продукты и йогурты находятся на стадии роста. Наблюдается увеличение продаж данных продуктов за счет углубления ассортимента. ОАО «Бабушкина крынка» является

ведущим производителем йогуртов, по сырам и молочным коктейлям также занимает достаточно прочные позиции на рынке (сильную и среднюю соответственно), однако уступает более известным конкурентам на рынке мороженого (ОАО «Могилевская фабрика мороженого», ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Морозпродукт» и т. п.) и сухих молочных продуктов (ОАО «Беллакт»).

Конфеты молочные находятся на стадии внедрения, товар является сравнительно новым для предприятия. Соответственно, слабая конкурентная позиция обусловлена тем, что продукт малоизвестен потребителям.

На рис. 1 представлена матрица Хофера – Шенделя для рассмотренных СЗХ ОАО «Бабушкина крынка». Здесь размер круга пропорционален доле СЗХ в портфеле бизнеса предприятия, а сектор в круге – относительной доле продаж предприятия на соответствующем рынке.

Рис. 1. Модель Хофера – Шенделя для портфеля бизнеса ОАО «Бабушкина крынка»

Таким образом, ОАО «Бабушкина крынка» следует использовать:

– для молока, кисломолочных продуктов – стратегию увеличения прибыли;
– для сыров, мороженого, молочных коктейлей – стратегию роста;
– для йогуртов – стратегию увеличения доли рынка;
– для молочных конфет – стратегию расширения рынка;
– для сухих молочных продуктов – стратегию раскрутки;
– для масла сливочного – стратегию обеспечения безубыточности и снижения издержек.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Ефремов, В. С.** Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HOFER/SCHENDEL / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 2. – С. 121–132.