

**ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ РДУПП «ОСИПОВИЧСКИЙ ХЛЕБОЗАВОД»)**

Н.А. Тарелко

Белорусский государственный экономический университет», Бобруйский филиал
natali_m.2006@mail.ru

Руководитель должен уметь оценивать наиболее выгодное стратегическое положение компании, привлекательность сферы ее бизнеса, способность конкурировать на рынках. Бизнес организации является ключевым механизмом обеспечения интересов субъектов этой организации. Поэтому оценка бизнеса как непривлекательного, может повлечь за собой изменение интересов. Выбирая механизмы обеспечения интересов и парирования угроз, необходимо также соотнести их с положением организации.

Основным методом подобных оценок является матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE) [1, с.241]. Проведем оценку стратегического положения РДУПП «Осиповичский хлебозавод» при помощи этого метода. Для организации нужно оценить четыре группы факторов. Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6. Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее значение факторов внутри каждой из групп.

Оценим факторы, которые определяют конкурентные преимущества (КП) РДУПП «Осиповичский хлебозавод» (таблица 1).

Таблица 1 – Конкурентные преимущества (КП) РДУПП «Осиповичский хлебозавод»

Показатель	Оценка								
		0	1	2	3	4	5	6	
1 Доля рынка	Небольшая	0	1	2	3	4	5	6	Большая
2 Качество продукции	Низкое	0	1	2	3	4	5	6	Высокое
3 Жизненный цикл продукта	Начальный	0	1	2	3	4	5	6	Конечный
4 Цикл замены продукта	Фиксированный	0	1	2	3	4	5	6	Сменяемый
5 Лояльность покупателей	Слабая	0	1	2	3	4	5	6	Сильная
6 Использование мощностей конкурентами	Сильное	0	1	2	3	4	5	6	Слабое
7 Вертикальная интеграция	Высокая	0	1	2	3	4	5	6	Низкая

$$КП = \frac{3+4+4+2+3+3+5}{7} = \frac{24}{7} = 3,43 .$$

Далее оценим факторы, определяющие стратегический потенциал (СП) РДУПП «Осиповичский хлебозавод», которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Стратегический потенциал (СП) РДУПП «Осиповичский хлебозавод»

Показатель	Оценка								
	Сильно ограниченные	0	1	2	3	4	5	6	
1 Возможность выхода на новые рынки сбыта	Сильно ограниченные	0	1	2	3	4	5	6	Неограниченные
2 Возможности определения и диагностики проблем в производстве	Низкие	0	1	2	3	4	5	6	Высокие
3 Научно-исследовательский потенциал	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
4 Внедренческий потенциал, возможности поддержки и сопровождения	Низкие	0	1	2	3	4	5	6	Высокие
5 Уровень исследования и экспертизы проблем при производстве	Неудовлетворительные	0	1	2	3	4	5	6	Превосходный
6 Уровень новизны	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
7 Эффективность внедрения разработок	Низкая	0	1	2	3	4	5	6	Высокая
8 Учебно-методический уровень	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий

$$СП = \frac{5+3+2+4+3+4+3+1}{8} = \frac{25}{8} = 3,13.$$

Аналогично оцениваются факторы, определяющие условия бизнеса (УБ) организации, по следующим критериям: условия для внедрения новых технологий – 5; политические условия – 3; макроэкономические условия – 3; государственно- правовые условия – 3; социальные условия – 2; культурные и демографические условия – 5; географические и климатические условия – 5.

$$УБ = \frac{5+3+3+3+2+5+5}{7} = \frac{26}{7} = 3,71.$$

Проведем оценку факторов, определяющих привлекательность отрасли (ПО), по следующим критериям: вероятность вытеснения продукции организации продукцией других хлебокомбинатов – 5; уровень покупательной способности в данной отрасли – 4; способность покупателей ориентироваться в продукции, реализуемой предприятием, – 3; уровень спроса на продукцию организации на рынке – 5; вероятность появления в отрасли новых компаний-конкурентов – 5; требования, предъявляемые потребителями к качеству продукции, – 2; степень соперничества между основными конкурентами – 0.

$$ПО = \frac{5+4+3+5+3+2+0}{7} = \frac{22}{7} = 3,14.$$

Полученные результаты со средними оценками воздействия факторов, определяющих конкурентное преимущество организации, стратегический потенциал, условия бизнеса и привлекательность отрасли, наносятся на график SPACE метода. Координаты точки X и Y определяются по формулам (1) и (2).

$$X = (ПО + КП) - 6; \tag{1}$$

$$X = (3,14 + 3,43) - 6 = 0,57;$$

$$Y = (СП + УБ) - 6; \tag{2}$$

$$Y = (3,13 + 3,71) - 6 = 0,84.$$

Полученные результаты наносятся на прямоугольную систему координат, в которой каждая из полуосей служит представлением общего критерия по группе. В координатах, характеризующих привлекательность отрасли и конкурентную позицию организации (рисунок), находят точку, которая соответствует настоящей позиции организации. На рисунке она изображена в виде стрелки.

Позиция РДУПП «Осиповичский хлебозавод» соответствует стратегии концентрированного роста [2, с.136], которая направлена на изменение производимой продукции и (или) позиции в отрасли. Необходимо улучшить выпускаемую продукцию или расширить ее перечень, не меняя при этом рынка, пытаясь, усилить свое положение в отрасли или перейти на другой рынок. К данному виду стратегий относятся: стратегия развития продукта, усиления позиции на рынке и стратегия развития рынка.

Стратегия развития продукта предполагает рост за счет улучшения существующего или освоения нового продукта (прочей продукции). При реализации стратегии усиления позиции на рынке необходимо завоевать лучшие позиции, не изменяя ни рынка, ни продукта (в данном случае оказываемых услуг). Стратегия развития рынка заключается в поиске новых лучших рынков и их развитии.

Позиция РДУПП «Осиповичский хлебозавод» определяется как агрессивная. Агрессивная позиция характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. Анализируемая организация имеет несомненное конкурентное преимущество и может сохранить его с использованием имеющегося финансового потенциала.

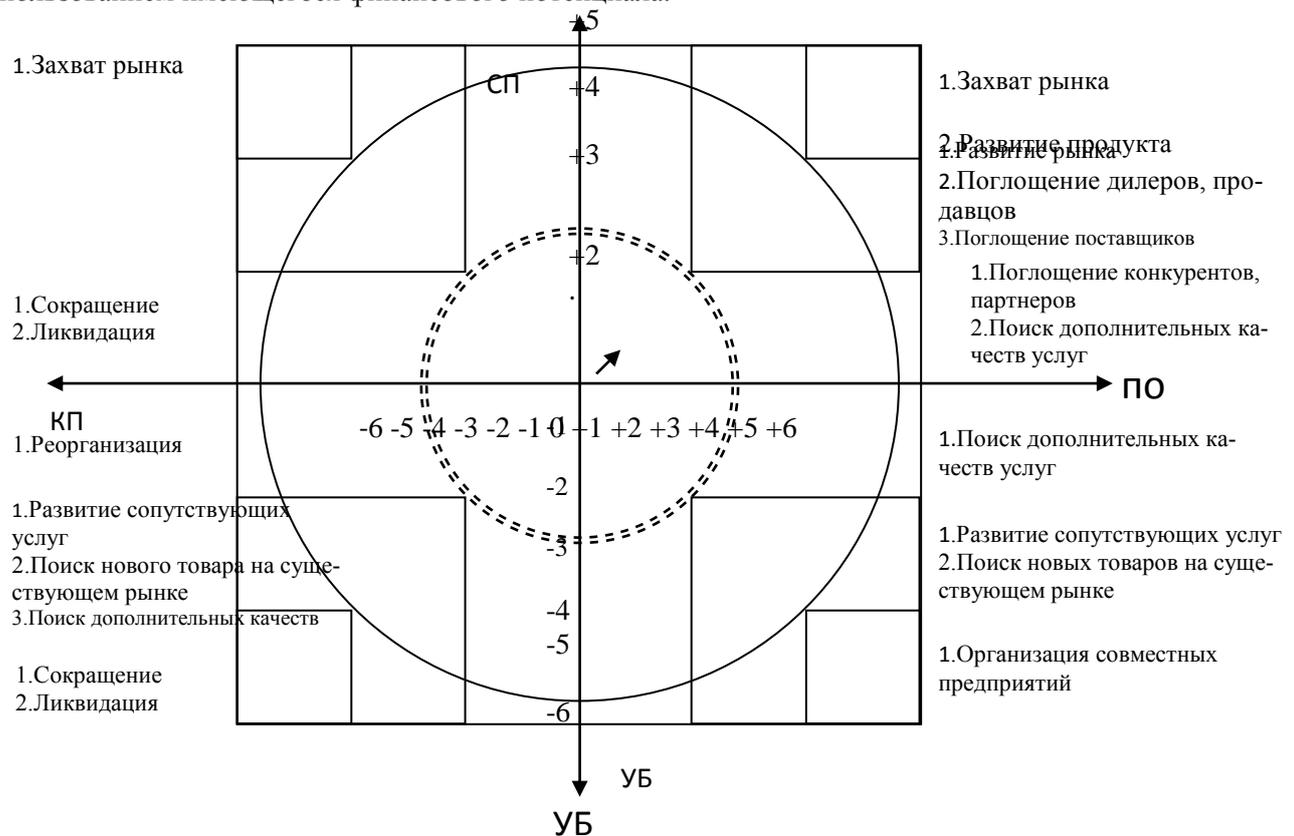


Рисунок – Возможные варианты стратегии бизнеса РДУПП «Осиповичский хлебозавод»

Критическим фактором здесь является способность противостоять появлению новых конкурентов. Рекомендуемые стратегии: поиск кандидатов на поглощение в собственной и смежной отрасли, увеличение доли рынка, концентрация ресурсов на продукции, обеспечивающей наибольшее преимущество над конкурентами.

Список использованных источников:

1. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд. книготорговый центр «Маркетинг», 2005. – 892с.
2. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. – Минск: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 9–е изд., стер., 2011. – 688с.