

Байдильдина А.М.,
Елешева А.М.

**Роль стратегического анализа
как механизма обеспечения
устойчивости предприятия
в современных условиях
(на примере фармкомпаний)**

В условиях современных реалий казахстанского бизнеса актуальность проблематики стратегического анализа как неотъемлемого инструмента эффективного стратегического управления хозяйствующими субъектами неуклонно возрастает. Стратегический анализ традиционно рассматривается учеными как функция стратегического управления. Однако стратегический анализ должен быть не столько поверхностным исследованием сильных и слабых сторон деятельности предприятия, сколько глубокой диагностикой стратегических позиций по сравнению с конкурентами и с ориентацией на перспективу. В связи с этим, в настоящей статье рассмотрена методология стратегического экономического анализа, в частности были применены модель пяти сил Портера, SWOT-анализ и анализ стратегической группы конкурентов, на примере фармацевтической индустрии в РК. Таким образом, в работе была обоснована значимость стратегического экономического анализа как ключевого фактора в обеспечении устойчивости предприятий.

Ключевые слова: стратегический анализ, фармацевтическая индустрия, модель Портера, SWOT-анализ, стратегическая группа конкурентов.

Baidildina A.M.,
Yelesheva A.M.

**The role of strategic analysis as a
tool of ensuring the sustainability
of the enterprise in modern
conditions (on the example of
pharmaceutical companies)**

In the context of contemporary realities of the Kazakhstan business relevance perspective of strategic analysis as an essential tool for effective strategic management of business entities has increased steadily. Strategic analysis has been regarded by scientists as a traditional function of strategic management. However, strategic analysis must be not so much a superficial study of the strengths and weaknesses of the company, as detailed diagnostics strategic position compared to the competition and the orientation for the future. Therefore, in this article the methodology of strategic economic analysis was considered, in particular, Porter five forces model, SWOT – analysis and analysis of strategic groups of competitors have been applied on the example of the pharmaceutical industry in Kazakhstan. Thus, the work has proved the importance of the strategic economic analysis as a key factor in ensuring the sustainability of enterprises.

Key words: strategic analysis, pharmaceutical industry, Porter model, SWOT – analysis, strategic group of competitors.

Байдильдина А.М.,
Елешева А.М.

**Қазіргі таңда стратегиялық
талдау ұйымның
тұрақтылығын қамтамасыз
ету механизмі ретіндегі рөлі
(фармацевтикалық өнеркәсіп
мысалында)**

Қазіргі қазақстандық бизнес шарты жағдайында шаруашылық субъектілерін тиімді стратегиялық басқару құралы ретінде стратегиялық талдау мәселелерінің өзектілігі артып келе жатыр. Стратегиялық талдауды ғалымдар дәстүрлі түрде стратегиялық басқару қызметі ретінде қарастырады. Бірақ та стратегиялық талдау кәсіпорын қызметінің әлсіз және күшті жақтарын зерттеумен қатар, сонымен бірге бәсекелестермен салыстырғанда және болашаққа бағыттала отырып, стратегиялық позициялардың диагностикасы болуы тиіс. Соған байланысты, бұл мақалада стратегиялық талдау әдістемесі, яғни Портердің бес күш үлгісі, SWOT талдау және бәсекелестер топтарының стратегиялық талдауы ҚР-дағы фармацевтикалық индустрия мысалында қарастырылады. Бұл жұмыста стратегиялық экономикалық талдаудың мәнділігі ұйым тұрақтылығын қамтамасыз ететін кілтті фактор ретінде негізделген.

Түйін сөздер: стратегиялық талдау, фармацевтикалық өнеркәсіп, Портер моделі, SWOT – талдау, бәсекелестер стратегиялық тобы.

**РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
АНАЛИЗА
КАК МЕХАНИЗМА
ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УСТОЙЧИВОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ
В СОВРЕМЕННЫХ
УСЛОВИЯХ (на примере
фармкомпаний)**

*Анализ – это исходный пункт
разработки стратегии.*
Кениши Омэ

Стратегический анализ хозяйственной деятельности организаций в рыночных условиях является стержневым элементом стратегического менеджмента, базисом выбора и реализации стратегических управленческих решений, адекватных условиям и требованиям окружающей бизнес-среды. Ему принадлежит важнейшая роль в своевременной диагностике тенденций, разработке антикризисных мероприятий, предупреждении несостоятельности, и таким образом – в обеспечении стратегической устойчивости бизнеса.

По мнению Р. Гранта, Дж. Тиса, Р. Санчеса, Дж. Барни, Г. Хэмела, К.К. Прахалада и других исследователей в области стратегического управления, когда внешняя среда постоянно изменяется (а высокий динамизм внешней среды, обусловленный в том числе развитием новой экономики и глобализацией, наблюдается в последние годы почти на всех рынках), специфические активы и компетенции компании могут являться куда более стабильной основой для ее самоидентификации. Таким образом, определение бизнеса в терминах того, что организация в состоянии делать, может дать более прочную базу для ее стратегии, чем основанное на потребностях, которые бизнес стремится удовлетворить [1].

Методология и методы анализа стратегического положения компании, в результате относительного единства состояния внутренних и внешних ресурсов, должны быть разработаны на основе экономических и финансовых показателей, чтобы позволить качественно равномерную активизацию работы по анализу:

а) внутренняя среда: анализ сильных и слабых сторон каждого отдельного экономического бизнес-процесса компании, как на этапе установления стратегии (анализ стратегических позиций), а также в рабочей фазе операции (должной осмотрительности);

б) внешняя среда: анализ возможностей и угроз для каждого отдельного процесса, бизнеса компании в регионе, как на

стадии установления стратегии (анализ стратегических позиций), так и на этапе реализации стратегии.

Для того чтобы более актуально и достоверно получить данные о финансовых показателях и конкурентоспособности предприятия необходимо провести сравнительный анализ взаимосвязи между компаниями и их окружающей средой. Эффективных методов, используемых для внешнего сравнительного анализа между компанией и средой, упоминается в экономической литературе около 100 (сравнительный анализ, SWOT-анализ, анализ пространственной матрицы, модель Портера и т.д.), некоторые из которых были разработаны на практике и объяснены в теории, а некоторые из них получили хорошую аналитическую практику. [2]

Фармацевтическая индустрия, которая является предметом исследования данной работы, представляет собой сегодня все еще одну из самых изобретательных, инновационных и

прибыльных, так называемых «высокотехнологичных» отраслей промышленности; однако, мы можем сказать, что фармацевтическая промышленность приспосабливала себя все больше к стратегическим тенденциям рынка и рыночному спросу. На сегодняшний день, фармацевтическая промышленность, без сомнения, объединяет один из самых больших потенциалов всего человечества.

При анализе конкурентной позиции предприятия можно использовать модель «пяти сил Портера» (англ. Porter five forces analysis), которая является одним из самых ценных вкладов в теорию конкуренции и конкурентных преимуществ. После определения каждой из пяти сил, действующих на любую компанию положительно или отрицательно, можно определить положение компании с учетом положительного или отрицательного влияния этих сил. Модель анализа можно представить следующим образом.



Рисунок 1 – Модель пяти сил Портера, влияющих на предприятие
Составлено автором

Таким образом, получили следующие данные:

1) **Угроза вторжения новых участников.** Зависит от высоты входных барьеров в отрасль. Входными барьерами для фармацевтической отрасли в РК являются:

а) государственное регулирование (Ограничивают возможность вхождения на рынок с

помощью необходимой агрессивной рекламной кампанией для новых участников и законы «О рекламе», «О лекарственных средствах»);

б) доступ к каналам распределения (с вступлением в силу новых законов усиливается роль врачей и медицинских консультантов как каналов распределения, которые в силу субъек-

тивного мышления привержены определенным поставщикам, и новым участникам рынка придется потратить немалые усилия на презентацию своей продукции);

в) потребности в капитале (дорогостоящий процесс создания новых структур фармацевтического бизнеса может стоить сотни миллионов долларов и может растянуться по времени на несколько лет).

2) *Соперничество в отрасли.* Характеризуя отрасль с помощью кривой жизненного цикла, можно отметить, что отрасль находится на стадии роста. Спрос в отрасли растет, прибыль компаний растет. Прибыль возможна даже для относительно неэффективных фирм.

3) *Рыночная власть покупателей.* В фармацевтической отрасли ни один из источников покупательской – концентрация, хорошая информированность или возможность обратной интеграции – как свидетельствует из анализа отрасли активно никогда не работал. В данной отрасли для многих лекарственных средств, по-прежнему защищенных патентами, полноценных субститутов не существует. Еще один фактор, действующий на потребителя, – «риск неудачи», связанный с конкретным продуктом. У пациентов не хватает информации оценить соперничающие лекарственные средства. Соответственно они не могут определить затраты, возникающие у них в результате неудачного использования лекарства-субститута. Также исторически сложилось, что у многих врачей и пациентов нет стимулов требовать более дешевых аналогов, полагая, что здоровье дороже.

4) *Рыночная власть поставщиков.* Рыночная власть поставщиков на фармацевтическом рынке достаточно велика. Это объясняется следующим. Доля иностранных производителей в их общем объеме очень большая. Заменителей у многих импортируемых патентованных ЛС нет. Продукция, поставляемая поставщиками, очень дифференцирована. Большое число иностранных производителей начали активно осваивать производственный потенциал Казахстана, открывая или арендуя производственные площади. Практически все лидеры рынка подписывают договоры с отечественными производствами или сами строят производственные мощности.

5) *Заменители.* Любой анализ угрозы заменителей должен учитывать все продукты, выполняющие аналогичные функции для потребителей, а не ограничиваться сравнением между собой лишь физически однородных продуктов.

В связи с этим субститутами для фармацевтической продукции, если их рассматривать широко, могут стать средства оздоровления превентивного характера, госпитализация людей, БАД и народные средства. Однако, фармацевтическая отрасль исходит из предпосылки, что одна из основных причин, объясняющих ее рентабельность и рост, – то, что в большинстве случаев фармацевтика представляет более эффективную с точки зрения затрат форму сохранения здоровья, чем госпитализация и народные методы. Что касается БАД, то за 10 лет их присутствия на казахстанском рынке они все чаще применяются вместе с лекарственными препаратами для лечения и профилактики различных заболеваний. [3]

Казахстанская фармацевтическая промышленность представлена более чем 80 фирмами. Однако в первой десятке поставщиков на рынке РК только одно локальное предприятие – «Химфарм». На долю пяти наиболее крупных компаний приходится более 88% всех выпускаемых в Казахстане лекарств в денежном выражении. «Химфарм», «Нобел», «Глобал Фарм», ФК «Ромат» и «Досфарм» представляют собой предприятия полного цикла, включая разработку и внедрение технологических процессов, производство готовых лекарственных форм, реализацию лечебным учреждениям и потребителям через дистрибьюторскую и аптечную сети. [4]

В настоящее время SWOT – анализ достаточно широко применяется в ряде различных областей. Любой вид бизнеса может использовать его, так что для большинства руководителей SWOT – анализ является необходимым инструментом стратегического планирования и управления.

SWOT – анализ позволяет создавать план действий, необходимых для использования сильных сторон компании и для минимизации влияния его слабостей в целях расширения возможностей компании и снижения риска угроз. Анализ фармацевтической индустрии в РК представлена в таблице 1.

Таким образом, на основе полученной информации компаниям необходимо использовать свои силы для увеличения потенциальных возможностей. Так, например, можно использовать политическую стабильность страны и выгодное географическое положение для совместного осуществления производства с зарубежными компаниями; развитие собственных новых технологий позволит наладку и увеличение производства современных препаратов.

Таблица 1 – SWOT – анализ фармацевтической индустрии

Слабые стороны:	Сильные стороны:
<ul style="list-style-type: none"> • Зависимость от поставщиков; • Быстрый износ оборудования; • Уменьшенная доходность из-за быстрого роста затрат; • Неэффективное использование ресурсов; • Доминирующее положение фармацевтических компаний из третьих на рынке РК; • Дефицит квалифицированных кадров; • Длительная процедура регистрации более 8 мес. 	<ul style="list-style-type: none"> • Широкий ассортимент продуктов; • Развитие новых технологий, которые допускают более высокие качественные продукты и более эффективное производство; • Интегрированная доставка продуктов; • Потенциал экспорта на рынки стран СНГ, а также Монголии; • Политическая стабильность РК и выгодное географическое расположение; • Сертификация GMP, ISO на новых производствах.
Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> • Производство новых дженериковых препаратов по истечению сроков патентов на оригинальные лекарственные средства; • Гарантия сбыта до 7 лет путём заключения долгосрочных договоров; • Покупка (трансферт) технологий позволит наладить производство современных препаратов; • Организация контрактного производства с зарубежными компаниями; • Переход к рациональному лекарственному обеспечению, т. е. увеличение потребления отечественных дженериков. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зависимость от импорта фармацевтической и медицинской продукции; • Зависимость от импорта сырья и упаковочных материалов; • Быстрое развитие фармацевтической промышленности в Индии и Китае; • Снижение экспорта страны Средней Азии с введением новых производственных мощностей фармацевтической отрасли; • Увеличение импорта фармацевтической продукции с Россией, Беларусью и Украиной.
<p><i>Составлено на основе источника [4].</i></p>	

Таблица 2 – Исходные данные для построения позиционной карты

Компания	Объем розничных продаж	Каналы сбыта	Количество препаратов
АбдиИбрахим ГлобалФарм	12 млн. долл.	Дистрибьюторские сети 45% Гос. Программы – 55%	около 131
Химфарм	29,3 млн. долл.	Дистрибьюторские сети 85% Мелкооптовые – 10% Собственная сеть – 5%	более 200
Нобел	24,3 млн. долл.	Дистрибьюторские сети 85% Мелкооптовые – 10%	около 60
Bayer Pharma	18200 млн. долл.	Дистрибьюторские сети 80% Мелкооптовые – 10% Собственная сеть – 10%	более 160
<p><i>Источник: официальные сайты компаний[5].</i></p>			

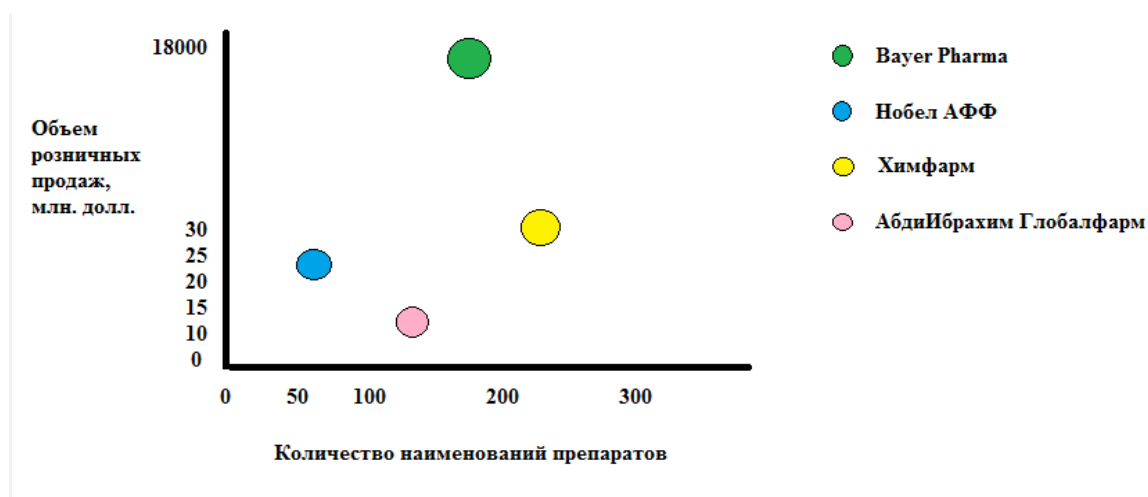


Рисунок 1 – Стратегическая карта конкурентов
Составлено автором

В дополнение к общему анализу межфирменной конкурентной борьбы обычно проводится анализ стратегических групп конкурентов.

Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих организаций в определенной отрасли, имеющих общие черты (аналогичные стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке) и признаки. К этим признакам можно отнести используемые технологии, цены или качество товаров и услуг, каналы сбыта, целевую аудиторию, сервис и другие элементы маркетинга. Наглядной формой представления об отрасли в целом и об отдельных стратегических группах конкурентов являются позиционные карты.

Анализ, проведенный в данной работе, показал, что всеобъемлющий комплексный анализ может успешно контролировать достижение стратегического положения компании, анализа ряда измеримых и не измеримых факторов. Как таковая, она может представлять важный аналитический инструмент, в частности для управления компанией. Компания может быть затронута в наибольшей степени факторами внутренней среды организации, поскольку некоторые элементы окружающей среды, как правило, не могут существенно повлиять на нее, независимо от силы компании. Это, прежде всего, так называемые институциональные факторы, среди которых наиболее важными являются:

политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы. Одними из мер, которые следует принимать фармацевтическим компаниям являются:

- увеличение инвестиций в технологическую инфраструктуру и компьютеризацию бизнеса,
- увеличение инвестиций в образование сотрудников,
- создание условий для ведения бизнеса в за рубежом,
- создавать партнерства, субподрядные отношения с поставщиками,
- стараться специализироваться в нескольких сегментах рынка для применения эффекта масштаба.

Управление предприятием или управление компаниями только в исключительных случаях могут быть основаны на интуиции. Управление должно быть выполнено обоснованно, на основе соответствующей информации и аналитической подготовки и поддержки, для того, чтобы своевременно регулировать ситуацию на рынке, которая постоянно и быстро меняется, или добиться успеха, чтобы оставаться конкурентоспособным в условиях кризиса. В этом смысле, важно подчеркнуть значимость бизнес – анализа (оперативного и стратегического), который предоставляет финансовые и нефинансовые данные, обеспечивает уникальной информацией и объективной основой для соответствующих решений.

Литература

- 1 Грант Р. М. Современный стратегический анализ, 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008.
- 2 Čavlin, Miroslav S. – strategic analysis of the performance of companies trading pharmaceutical products in the republic of serbia – as a integrated sytem of indicators. – Megatrend Review. 2015, Vol. 12 Issue 1, p237-256.
- 3 Стратегический анализ отраслевого рынка: <http://www.manastart.ru/>
- 4 Перспективы развития фармацевтического рынка Единого экономического пространства. – Алматы, 2013. – с. 39
- 5 Официальные сайты фармацевтических компаний: <https://pharma.bayer.com/>; <http://www.nobel.kz/>; <http://www.santo.kz/>; <http://www.abdiibrahim.com.tr/>

References

- 1 Grant R.M. Sovremennyy strategicheskyy analiz., 5-e izd. / Per. s angl. pod red. V.N.Funtova.- SPb.: Piter, 2008.
- 2 Čavlin, Miroslav S. – strategic analysis of the performance of companies trading pharmaceutical products in the republic of serbia – as a integrated sytem of indicators. – Megatrend Review. 2015, Vol. 12 Issue 1, p237-256.
- 3 Strategicheskyy analiz otraslevogo rynka: <http://www.manastart.ru/>
- 4 Perspektivy razvitiya farmatsevticheskogo rynka Edinogo ekonomicheskogo prostranstva. – Almaty, 2013. – s.39
- 5 Ofitsialnye saity farmatsevticheskikh kompaniy: <https://pharma.bayer.com/>; <http://www.nobel.kz/>; <http://www.santo.kz/>; <http://www.abdiibrahim.com.tr/>