

**ПРИМЕНЕНИЕ СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА КАК МЕТОДА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ МАЛЫМ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ****М. А. Черницова<sup>1</sup>, Л. М. Кузякова<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Ставропольский государственный педагогический институт,<sup>2</sup>Северо-Кавказский государственный федеральный университет, г. Ставрополь

Показаны использование методов SWOT, STEP- и SPACE-анализов в оценке внешней и внутренней среды окружения предприятия. Технологии методов воспроизводимы и могут быть включены в арсенал методического обеспечения автоматизированного рабочего места маркетолога предприятия. Определены стратегические направления укрепления позиций предприятия-производителя ПКП на современном рынке.

*Ключевые слова:* ситуационный анализ, управление предприятием, фармацевция.

**SITUATION ANALYSIS AS A METHOD OF MAKING STRATEGICAL DECISIONS FOR SMALL PHARMACEUTICAL ENTERPRISES****M. A. Chernitsova<sup>1</sup>, L. M. Kuzyakova<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Stavropol State Pedagogical Institute,<sup>2</sup>North-Caucasian State Federal University

We demonstrated the application of SWOT, STEP and SPACE-analyses for evaluating the internal and external environment of an enterprise. The technologies of these methods are replicable and can be included in the methodological support of an automated workplace of an enterprise marketing specialist. Strategic ways of strengthening the position of a manufacturing enterprise at the modern market were described.

*Key words:* situational analysis, enterprise management, pharmacy.

Особенностью современного этапа развития экономики РФ является усиление роли новых, улучшающих технологий, в первую очередь на малых инновационных предприятиях (МИП). Возрождение экономики и поиск путей выхода из кризиса требуют от каждого предпринимателя, бизнесмена, менеджера постоянно совершенствования бизнеса. Для увеличения эффективности деятельности МИП целесообразно, с точки зрения авторов, проводить ситуационный анализ (СА) рынка, генерацию идей новых товаров, бизнес-планирование, изучение потребительской удовлетворенности, коммуникационная политика предприятия [9].

Ситуационный анализ, как инструментальный менеджмента, предназначен для изучения и мониторинга показателей внешнего и внутреннего окружения с целью принятия актуальных для развития предприятия решений. Он применяется как при разработке новых стратегических направлений, так и для корректировки уже существующих [5].

В настоящее время особую актуальность приобретает производство товаров, относящихся к группе парфармацевтической продукции. Поэтому необходимо исследование широкого круга задач, разработка научных подходов к формированию и анализу ключевых процессов развития фармацевтического рынка (ФР) косметической продукции лечебно-профилактического действия [8, 10].

Косметическая продукция играет важную роль в ассортименте аптечных организаций. Поэтому необходимо осуществлять поиск путей повышения рентабельности аптечного предприятия: использовать различные

маркетинговые средства, разрабатывать основные принципы управления ассортиментом, оптимизировать финансово-экономические показатели, использовать факторы успеха и совершенствовать формы в продвижении ПКП, применять методы инновационного менеджмента и др. [10].

В ходе последнего десятилетия отмечается развитие мирового рынка парфюмерно-косметической продукции (ПКП), обосновывающееся все возрастающими потребностями потребителей получать новые эффективные, универсальные и специализированные средства [16, 14]. По оценке аналитиков DISCOVERY Research Group в 2012 г. рост рынка парфюмерии и косметики составил 15 % по сравнению с 2011 г. и объем рынка составил \$13,8 млрд. При этом примерно 72 % рынка составляли косметические средства [8]. В 2013—2014 гг. по данным исследования Российского парфюмерно-косметического ритейла, посвященного анализу развития отечественного розничного рынка ПКП, РФ вошла в число крупнейших мировых рынков парфюмерно-косметических товаров, демонстрируя высокие темпы прироста по сравнению со зрелыми рынками Европы и США.

Функционирование предприятий осуществляется в окружении целого ряда факторов, в частности социально-культурных, технологических, экономических, экологических, политических, соотношение которых в определенный временной период различно. Складывающаяся комбинация может способствовать финансовой устойчивости предприятия, но может быть и угрожающей для достижения успеха [2].

В связи с чем менеджеры, на которых возложены стратегические обязанности, должны уметь устанавливать приоритетные тенденции макросреды с целью использовать их преимущества во благо предприятия. Кроме того, уметь предвидеть и неблагоприятное влияние отдельных внешних факторов с тем, чтобы быть готовыми к изменению стратегий в случае необходимости [11].

## ЦЕЛЬ РАБОТЫ

Обосновать возможность применения методов СА для разработки стратегических направлений развития малого фармацевтического предприятия (МФП).

## МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Авторами был проведен СА с использованием методик STEP (S — социальные, T — технологические, E — экономические, P — политические факторы), SWOT (Strengths — сильные стороны, Weaknesses — слабые стороны, Opportunities — возможности и Threats — опасности, угрозы) и SPACE-анализов (strategic position and action estimation), предназначенного для анализа стратегического положения и оценки действий организации [9, 10]. Для участия в экспертной оценке состояния конкурентной среды были приглашены 47 специалистов, в том числе 13 руководителей представительств компании в регионах России, 7 экономистов и бухгалтеров, 11 топ-менеджеров и 16 руководителей центров красоты, работающих с профессиональной косметикой данной компании. Стаж работы экспертов в компании от 5 до 15 лет, образование высшее 65,9 % (31 чел.), докторов медицинских и фармацевтических наук 10,6 % (5 чел.), кандидатов наук (медицинских, биологических, фармацевтических, экономических) — 14,9 % (7 чел.); врачей-косметологов 40,4 % (19 чел.). В группу экспертов были приглашены наиболее компетентные специалисты с тем, чтобы ее можно было считать представительной и рассматривать результаты опроса как репрезентативные.

Для оценки факторы были сгруппированы в 4 следующие группы [1].

- факторы стабильности обстановки (ES — Environmental stability);
- факторы промышленного потенциала (IS — Industrystrength);
- факторы конкурентных преимуществ (CA — Competitive advantage);
- факторы финансового потенциала (FS — Financialstrength).

После получения анкет оценки экспертов были сгруппированы по их номиналу, а затем подвержены следующей статистической обработке:

- средняя арифметическая оценок фактора;
- средняя арифметическая оценок группы факторов;
- коэффициенты вариации оценок по фактору;
- средняя арифметическая коэффициентов вариации оценок по группам факторов;

– коэффициент корреляции согласованности мнений экспертов по оценке факторов.

Данные статистических величин рассчитывались по следующим математическим формулам:

- средняя арифметическая (форм. 1)  $\bar{x}$

$$\bar{x} = \frac{\sum(x_1 + x_2 + \dots + x_n)}{n}, \quad (1)$$

где  $x_1, x_2, x_n$  — варианты оценок

$n$  — количество оценок

- коэффициент вариации (форм. 2)  $Kv$

$$\% Kv = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\%, \quad (2)$$

где  $\sigma$  — среднеквадратическое отклонение.

В норме  $Kv$  должен быть до 10 %

- коэффициент корреляции (форм. 3)  $r_{xy}$ .

Учитывая особенность одного вариационного ряда оценок, авторы воспользовались методикой, позволяющей рассчитать коэффициент корреляции в таких случаях (предварительно вариационный ряд разбивается на 2 и между ними рассчитывается коэффициент корреляции Пирсона  $r_{xy}$ , характеризующий внутреннюю согласованность мнений группы экспертов. Затем осуществляется корректировка  $r_{xy}$  с помощью формулы Спирмана-Брауна — форм. 4. Проверка статистической значимости осуществляется по  $t$ -критерию Стьюдента — форм. 5).

$$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})^2}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}}, \quad (3)$$

$$r = \frac{2r_{xy}}{1 + r_{xy}}, \quad (4)$$

$$t_c = \sqrt{\frac{r_{xy}^2 (n - 2)}{1 - r_{xy}^2}}, \quad (5),$$

где  $y_i$  — показатель фактора,

$t_c$  — критерий Стьюдента.

До обсуждения результатов SPACE-анализа для сравнения был проведен предварительно SWOT-анализ влияния факторов окружающей среды по известной методике [3], представленной в практическом руководстве по маркетингу в фармации.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В обстановке острой конкуренции товаров ПКП производителям малого бизнеса следует брать во внимание множество обстоятельств при отборе продукции к производству [7].

Обзор научных публикаций и результаты исследований авторов позволяют выявить следующие тенденции в развитии рынка ПКП:

– ПКП в современных реалиях становится одним из главных товаров для сохранения делового имиджа предпринимателей и работающих пенсионеров;

– зафиксирован рост продаж этой продукции, невзирая на результаты финансового кризиса. Темпы прироста оборота ПКП составили в 2009 г. 13—14 %, до 30—35 % к 2011 г., в 2012 — 45 %, в 2013 г. — 51 %, ожидаемый прирост еще на 8,7—11 %;

– отечественный рынок ПКП динамично увеличивается, что дает возможность предполагать увеличение доли в объеме мирового рынка в среднесрочной перспективе до 4—5 % [14].

Однако для сохранения динамичного развития рынка ПКП необходимо внедрение в производство инновационных технологий [6].

Анализ результатов SWOT-анализа свидетельствовал о наличии благоприятных возможностей для развития производителей косметических средств лечебно-профилактического действия. Однако серьезные опасения вызывают угрозы со стороны сил конкуренции. Факторы промышленного и финансового потенциалов систематизированы в разделах сильных и слабых сторон SWOT-анализа.

К сильным сторонам компании авторами отнесены следующие факторы: потенциал роста, потенциал прибыли, финансовая стабильность, уровень технологии, степень использования ресурсов, капиталоемкость, легкость доступа на рынок, значимая доля рынка, достаточно высокое качество продукции, лояльность покупателей, стабильная прибыль на вложения, невысокий риск предприятия технологический, невысокий риск предприятия инновационный. Данные факторы получили высокие оценки у группы экспертов: от 4,05 до 5,62 баллов.

Вместе с тем, по оценкам экспертов, целый ряд факторов можно расценить и как слабые стороны компании, например: капиталоемкость, производительность, загруженность производственных мощностей, финансовую зависимость, ликвидность, необходимый/имеющийся капитал, поток средств, легкость ухода с рынка, риск предприятия финансовый.

Состояние этих факторов нуждается в тщательном анализе как стратегических направлений по их корректировке, так и разработке плана мероприятий по усилению их позиций.

SPACE-анализ проводился по четырем блокам факторов: стабильность обстановки, промышленный потенциал, конкурентные преимущества, финансовый потенциал.

Стабильность обстановки оценивалась по следующим факторам: технологические изменения; темпы инфляции; изменчивость спроса; диапазон цен конкурирующих продуктов; препятствия для доступа на рынок; давление конкурентов; ценовая эластичность спроса. В среднем факторы стабильности обстановки получили оценку 4,48 баллов, что значительно выше среднего, при среднем коэффициенте

вариации 24,8 %, который подчеркивает неоднозначность мнений экспертов. Можно констатировать хорошую устойчивую стабильность окружающей обстановки. Это объясняется уникальностью парафармацевтической продукции исследуемой нами компании «Альпика» — производителя косметических товаров лечебно-профилактического действия с содержанием растительных компонентов в липосомальной форме, обеспечивающей внутриклеточную доставку БАВ в кожный покров. Фактор уникальности продукции позволил экспертам считать окружение конкурентов не слишком высокой угрозой.

Промышленный потенциал оценивался по следующим критериям: потенциал роста; потенциал прибыли; финансовая стабильность; уровень технологии; степень использования ресурсов; капиталоемкость; легкость доступа на рынок; производительность; загруженность производственных мощностей. Среднее значение оценок по группе факторов составляет 4,72 при среднем коэффициенте вариации 20,6 %. Несмотря на то, что коэффициенты вариации выше нормативных значений (10 %), все-таки результаты вариативности оценок можно принять как допустимые. Это можно аргументировать тем, что, во-первых, группа экспертов, представленная выше, не однородна по своей профессиональной компетентности в оценке отдельных факторов; во-вторых, такое исследование с участием данной группы экспертов проводилось первый раз; в-третьих, исследование характеризуется как пилотное.

При исследовании факторов блока «Конкурентные преимущества» высокие оценки получил фактор использование мощностей конкурентами (5,49), средняя доля рынка у конкурентов (4,30). Эксперты оценили качество продукции конкурентов низкими баллами (1,40) при коэффициенте вариации 75 %, возможно, в данном случае превалировала субъективность в оценке и поддержка своей продукции. Невысокие оценки получил и фактор лояльности покупателей (2,95), что можно рассматривать с оптимистических перспективных позиций, если усилить работу по укреплению отношений с клиентами. Также невысокие оценки получил и фактор вертикальной интеграции (3,16) в отрасли на региональном уровне, что можно рассматривать как потенциальное стратегическое направление для развития своего предприятия. Средняя оценка факторов данной группы 3,46 баллов при коэффициенте вариации — 31,8 %.

В блоке «Финансовый потенциал» сильные позиции отмечены у такого фактора, как прибыль на вложения (5,54), то есть достаточно высокая, что свидетельствует об инновационной составляющей продукции.

Таким образом, по результатам проведенного SPACE-анализа обоснована возможность применения данного метода для разработки стратегических направлений развития МИП.

По результатам проведенного SPACE-анализа [1] был построен четырехугольник в системе координат, где по осям откладываются средние значения факторов, представленные в табл. (рис.).

Как видно из рис., наибольшие площади четырехугольника присутствуют в сегментах агрессивного и конкурентного стратегических положений [1].

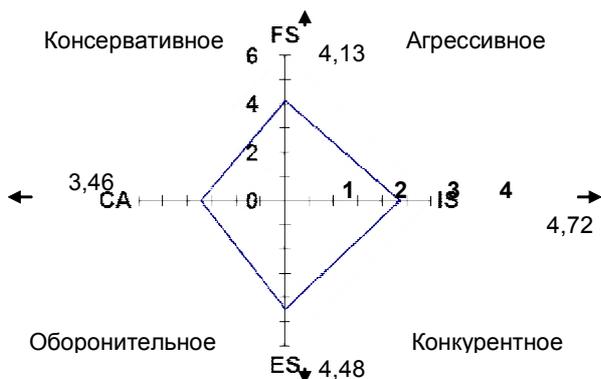


Рис. Оценка стратегического положения МИП

В табл. дается описание таких стратегических позиций производителя ПКП, как агрессивная, конкурентная, консервативная и оборонительная.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, методы SWOT, STEP- и SPACE-анализов могут взаимно дополнять друг друга в анализе внешней и внутренней среды окружения предприятия. Технологии методов воспроизводимы и могут быть включены в арсенал методического обеспечения автоматизированного рабочего места маркетолога предприятия (при наличии соответствующего программного обеспечения).

Определены следующие стратегические направления укрепления позиций предприятия-производителя ПКП на современном рынке:

- расширение производства за счет разработки и внедрения новых инновационных товаров;
- освоение новых сегментов рынка и увеличение объема продаж;
- формирование системы продвижения товаров и брендов;
- формирование активной ценовой политики с учетом цен конкурентов;
- поиск финансовых инвестиционных средств;
- развитие сбытовых сетей и логистических систем;
- разработка программ формирования лояльности покупателей.

## Краткая характеристика возможных стратегических позиций организации-производителя ПКП

Стратегическая позиция	Краткое описание стратегических позиций
Агрессивная	Эта позиция типична для привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Организация получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении достижения поставленных целей. Действия направлены на: – расширение производства и продаж; – активную ценовую политику по отношению к конкурентам; – освоение новых сегментов рынка; – продвижение брендов
Конкурентная	Эта позиция характерна для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования. Основные действия: – поиск финансовых ресурсов; – развитие сбытовых сетей
Консервативная	Эта позиция обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта. Основные действия: – снижение себестоимости при повышении качества продукта; – сокращение производства и выход на более перспективные рынки
Оборонительная	Такая позиция возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продуктов и финансовых средств. Ключевыми действиями являются: – особое внимание механизмам парирования угроз; – уход с рынка

## ЛИТЕРАТУРА

1. Голубков, Е. П. Маркетинг для маркетологов / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. — 2008. — № 4. — С. 104—121.

2. Джеймс, Б. Д. Настольная книга по фармацевтическому маркетингу: пер. с англ. / Б. Д. Джеймс. — М.: Литтерра, 2005. — 170 с.

3. Маркетинговая стратегия: пер. с англ. / О. Уолкер-мл., Х. Бойд-мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. — М.: Вершина, 2006. — 496 с.

4. Дрёмова, Н. Б. Маркетинг в аптеке: шаг за шагом / Н. Б. Дрёмова. — М.: МЦФЭР, 2008. — 198 с.
5. Итоги первого полугодия 2014 года.DSM Group. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.dsm.ru/about/news/73/>, свободный.
6. Кривенс, Д. В. Стратегический маркетинг : пер. с англ. / Д. В. Кривенс. — 6-е изд. — М.: Вильямс, 2008. — 512 с.
7. Кузякова Л. М., Черницова М. А. / Инновационные технологии эффективной доставки в организм человека известных активных веществ // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 2.
8. Кузякова Л. М., Черницова М. А. Инновационный проект создания нового поколения липосомальных косметических средств лечебно-профилактического действия // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 2—22. — С. 4940—4945.
9. Кузякова Л. М., Черницова М. А. Тенденции формирования фармацевтического и косметологического рынка России в посткризисном периоде // Образование и наука без границ: матер. 9 междунар. науч. — практ. конф. (Белгород, 2013). — Белгород: Наука и студия, 2013. — С. 28—34.
10. Кузякова Л. М., Черницова М. А. / Модель разработки и производства инновационной продукции: опыт практического внедрения // Медицинский вестник Северного Кавказа. — 2015. — Т. 10. — № 3. — С. 278—283.
11. Черницова М. А. Выявление ключевых процессов развития рынка парафармацевтической продукции // Роль науки в развитии общества: Сб. статей междунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 2015). — Уфа: Азтерна, 2015. — С. 128—131.
12. Маркетинговая стратегия : пер. с англ. / О. Уолкер-мл., Х. Бойд-мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. — М.: Вершина, 2006. — 496 с.
13. Парфюмерно-косметический ритейл России показывает тенденцию к росту <http://trademaster.ua/finance/7889>
14. Российский парфюмерно-косметический ритейл в 2013—2014 гг. и прогноз на 2015—2016 гг. <http://marketing.rbc.ru/research/562949994330187.shtml>
15. Черницова М. А. Динамика рынка парафармацевтической продукции // Современные концепции научных исследований: VIII междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 28—29 ноября 2014 г.). — г. Москва, Евразийский Союз Ученых. — 2014. — № 8, ч. 5. — С. 46—48.
16. Черницова М. А., Кузякова Л. М. Основные тенденции развития современного фармацевтического рынка // Вестник АПК Ставрополя. — 2014. — № 4 (16). — С. 111—114.
17. Черницова М. А., Кузякова Л. М. Состояние и тенденции развития рынка парафармацевтической продукции // Здравоохранение Ставропольского края в зеркале статистики: Сб. материалов науч.-практ. конф. Декабрь 2013 г. — Ставрополь: Изд-во СтГМУ, 2013.

## Контактная информация

**Кузякова Людмила Михайловна** — д. фарм. н., профессор кафедры анатомии и физиологии, Северо-Кавказский государственный федеральный университет, e-mail: [kuzjakova@inbox.ru](mailto:kuzjakova@inbox.ru)