

Белошанка В.А.

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ СТРУКТУРЫ ОТРАСЛИ В ПРАКТИКЕ ТНК

Введение. В последнее время все более заметными становятся различия подходов к построению стратегического менеджмента в международных компаниях, которые предлагают представители различных исследовательских и консультационных школ. Эти различия, просуммированные Г. Минтцбергом, Б. Альстрэндом, Дж. Лэмпелом [1], касаются логики построения стратегического процесса в ТНК, характера осуществляемых стратегических изменений, оптимального стиля лидерства и т.д. Тем не менее, сохранились и общие постулаты, объединяющие представителей этих школ. В частности, речь идет о соотношении целей и стратегий корпорации, а также роли стратегического анализа внешней среды.

Постановка задачи. "Всегда предпочтительней иметь не самую эффективную стратегию, которая, тем не менее, ведет к достижению правильно поставленной цели, чем великолепную стратегию, ведущую к неверной цели", – это одно из фундаментальных правил стратегического управления, которое редко подвергается сомнению как исследователями, так и практиками. Критерии правильных целей (конкретность, измеримость, доступность, релевантность и определенность во времени) предполагают необходимость проведения объективного анализа внешней среды и, с учетом этого анализа – диагностику самой компании, оценку ее ресурсов и потенциала. Цель данной статьи состоит в рассмотрении наиболее важных аспектов анализа конкурентной структуры отрасли, органично входящих в практику стратегического менеджмента на примере ТНК, работающих в фармацевтическом бизнесе. Эти аспекты, безусловно, требуют грамотного использования и украинскими компаниями, стремящимися повысить эффективность своего присутствия на международных рынках.

Результаты. Отправным пунктом внешнесредового стратегического анализа является анализ макросреды функционирования компании. Макросреда охватывает все политико-правовые, экономические, социально-культурные, технологические факторы, оказывающие влияние на функционирование компании, а также на поведение конкурентов и потребителей.

Очевидно, что каждая страна обладает своим уникальным набором факторов макросреды. Некоторые факторы схожи с соответствующими в соседних странах, другие могут иметь существенные различия.

Анализ основных факторов макросреды часто называют PEST-анализом (P – political and legal environment/политико-правовая среда, E – economic environment/экономическая среда, S – sociocultural environment/ социально-культурная среда, T – technological environment/ технологическая среда). В таблице 1 отражены основные составляющие PEST-анализа для ТНК, работающие в фармацевтической отрасли[2].

Основной задачей PEST-анализа является идентификация факторов макросреды, оказывающих наибольшее воздействие на фирму, а также прогноз возможной динамики (благоприятной и неблагоприятной) этого воздействия. Как отмечают Р. Вильсон, К. Гиллиган и Д. Пирсон[3] следующие три вопроса требуют наибольшего внимания при анализе макросреды:

1. Какова степень неопределенности макросреды?
2. В чем основные источники этой неопределенности?
3. Как взаимодействовать с этой неопределенностью?

Таблица 1. Основные составляющие анализа макросреды в практике фармацевтических ТНК

Политико-правовая среда	Экономическая среда	Социально-культурная и демографическая среда	Технологическая среда
<ul style="list-style-type: none"> • Антимонопольное регулирование • Налоговое регулирование • Законодательство по охране окружающей среды • Регулирование экспортно-импортной деятельности и зарубежных инвестиций • Стабильность правительства (политический риск) • Наличие групп давления (лобби) • Регистрационные процедуры • Система контрольных цен и их регулирование • Системы социального страхования и здравоохранения 	<ul style="list-style-type: none"> • Динамика ВВП • Процентные ставки • Уровень инфляции • Уровень безработицы • Торговый баланс и валютные курсы • Доступность кредитных ресурсов • Соотношение частной и государственной собственности • Инвестиционная активность • Доля расходов на здравоохранение в процентах от ВВП • Доля расходов на фармпрепараты в % от ВВП и в % от расходов на здравоохранение 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменения стандартов (уровня) жизни и образования • Общественное отношение к бизнесу • Структура занятости (доля "белых воротничков") • Возрастная структура населения • Семейная структура • Система ценностей • Религия • Классовые различия • Консьюмеризм • Доля населения в возрасте до 19 лет и старше 65 • Привычки-склонность к самостоятельному лечению • Потребление лекарственных препаратов на душу населения • Структура заболеваемости • Показатели естественного прироста рождаемости и смертности 	<ul style="list-style-type: none"> • Государственные и негосударственные расходы на науку и технику • Темпы разработки новой продукции • Патентно-лицензионная защита новых фармпрепаратов • Новые тенденции в трансферте технологий

Источник: Белошанка В. А., Загорий Г. В., Усенко В. А. *Стратегическое управление и маркетинг в практике фармацевтических фирм*. Под ред. Белошанки В. А. – К.: РИА "Триумф", 2001.

Степень неопределенности макросреды непосредственно связана с динамичностью и комплексностью макросредовых условий. Динамизм характеризуется, прежде всего, масштабами и частотой изменений, в то время как комплексность макросредовых условий зависит от разнообразия воздействующих на компанию факторов, объемов информации, требуемых для их анализа и учета, а также степени взаимосвязанности этих факторов.

В то же время анализ макросреды не является достаточным для оценки существующего бизнеса с точки зрения его перспективности и потенциала долгосрочной прибыльности. Методологическая база для такой оценки впервые была предложена М. Портером[4], который выделил пять основных факторов (конкурентных сил), детерминирующих привлекательность и долгосрочную прибыльность любого бизнеса (отрасли): характер конкуренции, товары-заменители, новые конкуренты, поставщики и потребители.

Первым и наиболее очевидным является *характер конкуренции* между действующими в отрасли компаниями. Как правило, конкуренция, ориентированная на имидж и качество товаров и услуг, делает этот бизнес более прибыльным, чем ценовая конкуренция. Интенсивность конкуренции может быть вызвана целым рядом взаимосвязанных структурных факторов, в частности:

- большим количеством конкурентов и взаимной сбалансированностью их преимуществ;
- медленным ростом бизнеса и связанной с этим приоритетностью поддержания рыночной доли;
- высоким уровнем постоянных затрат и, в частности, их соотношения с добавленной стоимостью, а также расходов по хранению продукции;
- различием конкурентов с точки зрения их страновой принадлежности, стратегии и структуры;
- значительными барьерами выхода из бизнеса (exit barriers), в частности, наличием высокоспециализированных активов (низкая ликвидационная стоимость, высокими расходами по перепрофилированию), большими затратами по приостановлению бизнеса (трудовые контракты и т. д.), значимостью сохранения имиджа, а также правительственными и социальными ограничениями.

Так, для фармацевтической отрасли в последние десятилетия характерным является достаточно высокий уровень конкуренции между компаниями–производителями оригинальных препаратов. Усиление конкуренции приводит к сокращению времени между появлением на рынке оригинального, инновационного лекарственного препарата и «запуском» первого препарата–конкурента. Так, если препарат *Inderal*, выведенный на рынок в 1968 году, находился на нем в качестве эксклюзивного в течение 10 лет, то, к примеру, *Prozac*, появившись на рынке в 1988 году, удерживал статус эксклюзивного лишь в течение 4 лет[5].

Второй фактор конкуренции – это *товары-заменители*. Появление новых продуктов – функциональных аналогов обуславливает возможность снижения прибыльности, особенно в долгосрочном плане. Роль этого фактора может быть весьма значительной в случае, если издержки потребителя при "переключении" (switching costs) на товары–заменители низки, а производители этих товаров высокорентабельны и проводят агрессивную маркетинговую политику.

В фармацевтическом бизнесе в анализ угроз со стороны товаров–заменителей принято включать следующие аспекты:

- появление генерической копии после окончания срока действия патента на разработанный данной фирмой оригинальный препарат (так, по истечению срока действия патента на препарат *Caroten* и появления генерических копий прибыль фирмы–разработчика снизилась на 68%);
- альтернативные методы лечения;
- препараты, созданные по другой химической формуле, однако имеющие схожие фармакологические показания;
- нелекарственные заменители (диетические продукты питания, психотерапевтические достижения, новые методы стимулирования иммунной системы, фитотерапия и т. д.)

Следующим крайне важным фактором прибыльности является наличие *фирм, потенциально способных войти в отрасль (бизнес)*, а также наличие и сложность существующих для этого барьеров. В условиях значительных барьеров входа (entry barriers) угроза появления новых конкурентов относительно невысока.

Среди основных источников такого рода барьеров выделяют:

- экономию на объемах и масштабах деятельности, в частности, в случае доминирования в бизнесе вертикально интегрированных фирм, а также наличие кривой опыта (learning curve)
- регулятивные барьеры (лицензирование, регистрация);
- дифференциацию продуктов, наиболее часто встречаемую в банковском бизнесе, консалтинге, детской пищевой промышленности, а также в бизнесе, связанном с пивоварением, где продуктовая дифференциация сопровождается экономией на масштабах в производстве и маркетинге, создавая при этом значительные входные барьеры;
- высокую капиталоемкость бизнеса, что даже при наличии финансовых ресурсов делает инвестиции в такие отрасли, как нефте- и газодобыча достаточно рискованными;
- затраты, связанные с получением доступа к каналам товарораспределения и контроля над ними;
- дополнительные преимущества уже функционирующих в данном бизнесе компаниями, в частности, контролируемыми "ноу-хау" и технологий; доступом к сырью и полуфабрикатам; развитостью инфраструктуры;
- правительственную политику, значимость которой особенно важна в отраслях с традиционно высоким уровнем государственного контроля.

Как отмечают К. Крукс и К. Борингер, патенты, значительные инвестиции в НИР и маркетинг, репутация фармацевтической фирмы, уникальная рыночная ситуация (продажа врачам, а в последнее время паци-

ентам и плательщикам) создают значительные барьеры входа новых фирм в фармацевтический бизнес [6]. Однако, ряд компаний, имеющих сильные позиции на рынке потребительских товаров, как, например, Procter&Gamble, предприняли попытки войти в фармацевтическую отрасль, во многом, опираясь на накопленный на своих традиционных рынках маркетинговый опыт [7].

Еще два фактора, которые требуют внимания при анализе бизнеса – *рыночная власть (bargaining power) поставщиков и рыночная власть покупателей*. Эти факторы главным образом определяют уровень ценовой зависимости фирм в цикле "производство-сбыт".

Рыночная власть поставщиков может быть серьезным фактором, снижающим общую привлекательность бизнеса, в случаях:

- олигополистического характера конкуренции в поставляющей отрасли с доминированием небольшой группы фирм-лидеров;
- отсутствия угрозы появления товаров-заменителей;
- диверсифицированности состава и отраслевой принадлежности покупателей;
- значительных экономических потерь при смене поставщиков, что может быть обусловлено особенностями технологического процесса и высокой необходимостью контроля его качества.

В оценку поставщиков рекомендуется также включать анализ коллективной власти рабочей силы (*bargaining power of labor*), понимая при этом, что квалифицированные рабочие, объединенные в высокоорганизованные профессиональные союзы, могут обладать большим потенциалом воздействия на прибыльность фирмы.

В отличие от многих других отраслей в фармацевтике влияние поставщиков сырья и необходимых для производства компонентов относительно невелико. Для отрасли характерен незначительный уровень ценовой зависимости производителей от поставщиков (производство сырья не является уникальным или монополизируемым). В 80-х годах прошлого десятилетия некоторые исследователи предполагали увеличение влияния компаний-разработчиков биотехнологий. Однако их рыночная власть сдерживается необходимостью поиска источников финансирования исследований. При этом все чаще таким источником выступают сами фармацевтические компании.

Ситуации, при которых значительной может быть рыночная власть покупателей, во многом являются "зеркальным" отображением условий предыдущей факторной группы и включают:

- наличие крупных покупателей с высоким объемом закупок относительно размеров сбытовой деятельности фирмы-производителя;
- высокую степень стандартизации приобретаемой покупателями продукции;
- незначительные экономические потери покупателей при смене поставщиков;
- низкую рентабельность бизнеса покупателей;
- наличие у покупателей полной информации о конъюнктуре рынка приобретаемой ими продукции;
- высокую степень воздействия покупателей (главным образом, торговых компаний и дистрибьюторов) на принятие решений конечными потребителями.

До недавнего времени в маркетинговой практике фармацевтических компаний главное внимание в цепочке «пациент (конечный потребитель) – врач (лицо, выписывающее рецепты на лекарственные препараты) – плательщик (органы социального обеспечения)» уделялось врачу. Мнение пациентов почти не оказывало влияния на потребление лекарственных препаратов, а органы социального обеспечения не были строго ограничены в расходах на медикаментозное лечение. В то же время, за последние годы возросла роль пациента в принятии решения о применении лекарственных препаратов (повышение общеобразовательного уровня пациентов, их информированность о заболеваниях и свойствах лекарственных препаратов, появление новых легкодоступных источников информации, обществ защиты интересов пациентов, тенденция к переводу рецептурных лекарственных препаратов в категорию безрецептурных, участие пациентов в оплате стоимости медикаментозного лечения и др.). Пациент – не только конечный потребитель фармацевтической продукции, но и покупатель. Поэтому он стал оказывать активное влияние на принятие решения о тактике лечения [9]. Свободу выбора лекарственных препаратов врачами ограничивают также государственные органы, частные организации по рациональному предоставлению медицинской помощи, страховые компании и др.

Так, регулятивные процедуры, инициируемые правительствами, предполагают контроль за прибыльностью фармацевтических компаний (в Великобритании), активную поддержку выписывания рецептов на препараты-генерики (в США), введение контрольных цен (в Германии).

Таким образом, в связи с вышеобозначенными тенденциями, фармацевтические компании должны поддерживать эффективные коммуникации не только со своим «традиционным» потребителем – врачами, но и с другими потребителями – пациентами, организациями, закупающими лекарственные препараты и/или оплачивающими их стоимость.

Важным моментом в методологии стратегического анализа является акцент на мобильность характера указанных конкурентных факторов. Это, во-первых, обуславливает необходимость перманентного использования процедур мониторинга и прогнозирования, а во-вторых, поиск путей воздействия на среду бизнеса со стороны самой фармацевтической компании.

Выводы. Понимание того, как структурные характеристики отрасли определяют интенсивность конкуренции и уровень прибыльности, создает основы для выявления возможностей, которые имеет компания в плане инициирования выгодных для нее рыночных изменений. Использование предложенной в данной статье логики может позволить значительно повысить обоснованность таких инициатив, создавая необходимые предпосылки для их результативной реализации.

Источники и литература

1. Н. Mintzberg, В. Ahlstrand, J. Lampel, Strategy Safari: a Guided Tour through The Wilds of Strategic Management, Prentice Hall, 1998.
2. Белошапка В. А., Загорий Г. В., Усенко В. А. Стратегическое управление и маркетинг в практике фармацевтических фирм. Под ред. Белошапки В. А. – К.: РИА “Триумф”, 2001.
3. R. Wilson, C. Gilligan, D. Pearson, Strategic Marketing Management, Butherworth–Heinemann, 1996.
4. M. Porter, Competitive Strategy, N.Y., Free Press, 1980.
5. M. Smith, Pharmaceutical Marketing: Principles, Environment and Practice, Haworth Press, 2002
6. C. Crooks, C. Boehringer, Pharmaceutical Marketing: Approaching the Millenium, Financial Times: Pharmaceutical and Healthcare Publishing, 1998.
7. T. Blackett, R. Robins, Brand Medicine: The Role of Branding in the Pharmaceutical Industry, MacMillan, 2001.
8. Усенко В. А., Спасокукоцкий А. В. Лицензирование в Европейском союзе: фармацевтический сектор. – К.: Морион, 1998.

Булюк О.В.**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО ПРИЧОРНОМОР'Я**

I Вступ. Одним з важливих факторів, що впливає сьогодні на рівень світового прогресу та розвиток економіки всіх країн, є міжнародна торгівля.

Питаннями дослідження ролі і місця зовнішньоекономічних відносин в економіці країн займаються вітчизняні і зарубіжні вчені: Т. Циганкова, Л. Петрашко, Л. Кальченко, В. Новицький, А. Кандиба, А. Шишаєв, Х. Шреплер. Однак це питання є актуальним.

II Постановка завдання. Ціллю статті є дослідження напрямків здійснення зовнішньоекономічних операцій, аналіз структури експорту і імпорту по основних видах продукції та пошук основних шляхів удосконалення зовнішніх відносин. Основними методами досліджень є аналітичні.

III Результати. Актуальним питанням сьогодення є пошук шляхів ефективного розвитку ринкового господарювання. Основним видом продукції українського Причорномор'я є аграрна. В 2005 році порівняно з попереднім загальний обсяг продажу аграрної продукції сільськогосподарськими підприємствами скоротився на 3,1%. Слід відмітити, що на це вплинуло зменшення продажу як продукції тваринництва (на 9,6%), так і продукції рослинництва (на 1,9%).

Аналізуючи зміни обсягів продажу окремих видів тваринницької продукції, слід зазначити, що у минулому році спостерігалася тенденція щодо скорочення обсягів реалізації м'яса та молочної продукції – на 17,2% та на 4,2% відповідно. Водночас, зросла реалізація яєць на 43%, меду – на 23,2%, вовни – на 18,6%.

Проти рівня 2004 року збільшився продаж окремих видів рослинницької продукції: картоплі (у 10,2 рази), овочів (у 1,7 рази), насіння соняшнику (на 26,0%), баштанних культур (на 28,2%). Проте, зменшилися обсяги реалізації цукрових буряків фабричних (на 41,1%), зернових культур (на 8,2%) та плодючої продукції (на 5,4%).

Протягом 2005 року сільськогосподарськими підприємствами області було реалізовано аграрної продукції на суму 788,5 млн. грн., з якої вартість продукції рослинництва становила 640,0 млн. грн. (81,2% загальної виручки), тваринництва – 148,5 млн. грн. (18,8%). У порівнянні з попереднім роком виручка від реалізації сільськогосподарської продукції зросла на 8,5% (на 61,8 млн. грн.), у тому числі продукції рослинництва – на 3,9% (на 24,2 млн. грн.), тваринництва – на 33,9% (на 37,6 млн. грн.).

Торік найвагомішим джерелом надходження коштів на сільгоспідприємства був продаж зернових культур та соняшнику – 64,3% всієї виручки від реалізації. Від продажу худоби та птиці аграрії отримали 6,9% загальної виручки, молока – 4,6%, яєць – 4,1%, овочів – 3,8%.

Левову частку у виручці від реалізації, як і раніше, займав продаж сільгосппродукції за іншими каналами (комерційним структурам, безпосередньо підприємствам торгівлі та громадського харчування, зарубіжним країнам, за валюту тощо) – 60,2%.

Від реалізації продукції на ринку сільгосптоваровиробниками отримано 18,8% (148,0 млн. грн.) загальної суми виручки, переробним підприємствам – 12,9% (101,5 млн. грн.). Частка продажу населенню в рахунок оплати праці (включаючи продаж через систему громадського харчування) та пайовикам в рахунок оплати праці за землю та майнові паї становлять відповідно 2,3 та 5,5%.

На переробні підприємства області сільськогосподарськими підприємствами у минулому році було реалізовано лише 3,2% зернових культур (у 2004 році – 6%). Проте, питома вага продажу насіння соняшнику проти рівня попереднього року збільшилась на 2,8 в.п. та становила 4,1%. Що стосується овочів, то у минулому році переробникам було реалізовано майже половину (45,5%) загального обсягу продажу, що більше ніж торік на 26 в.п.

Переробні підприємства продовжують утримувати монопольні позиції по закупівлі тваринницької продукції. Впродовж 2005 року, ними від сільгоспідприємств області отримано для подальшої переробки 29,7 тис. тонн молочної продукції (72,6% від загального обсягу виробництва) та 2,7 тис. тонн живої ваги худоби та птиці (36%). Порівняно з попереднім роком продаж молочної продукції зменшився на 0,2 тис. тонн, або на 0,6%, м'яса – зріс на 0,2 тис. тонн, або на 7,5%.