

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

САФИУЛЛИН М.Р.
ЗАЙНУЛЛИНА М.Р.

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для проведения семинарских, практических,
индивидуальных и самостоятельных занятий
для магистров, обучающихся
по направлению 080200 Менеджмент

ИЗДАТЕЛЬСТВО «АРТИФАКТ»

КАЗАНЬ 2012



**Министерство образования и науки
Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Казанский (Приволжский) федеральный университет»**

Институт управления и территориального развития

Кафедра общего менеджмента

Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р.

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для проведения семинарских, индивидуальных
и самостоятельных занятий для магистров, обучающихся
по направлению 080200 Менеджмент

Издательство «Артифакт»
Казань 2012

УДК 338.24.01(07)

ББК 65.053.0я73

С21

Обсуждена на заседании кафедры общего менеджмента Института Управления и Территориального развития ФГАОУ ВПО Казанского (Приволжского) федерального университета 29.08.2012, протокол №1.

Рецензенты:

Палей Татьяна Феликсовна

Кандидат экономических наук, доцент

Мещерякова С.А.

Кандидат экономических наук, доцент

С21

Сафиуллин М. Р

Современный стратегический анализ. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Современный стратегический анализ» для проведения семинарских, индивидуальных и самостоятельных занятий для магистров, обучающихся по направлению 080200 Менеджмент/ М. Р. Сафиуллин, М. Р. Зайнуллина – Казань: Издательство «Артифакт», 2012. – 60 с.

В учебном методическом пособии рассмотрены основные темы дисциплины, приведена структура стратегического анализа организаций и показан пример анализа российского предприятия.

УДК 338.24.01(07)

ББК 65.053.0я73

© Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2012

© Издательство «Артифакт» (оформление), 2012

Введение

Учебно-методическое пособие предназначено для системного изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» магистрами, обучающимися по направлению 0080200 «Менеджмент организации» и включает: вопросы для обсуждения, контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы, список литературы, задание для индивидуальной работы.

Семинарские занятия по дисциплине «Современный стратегический анализ» проводятся с целью изучения и усвоения магистрами теоретических вопросов, связанных с использованием и совершенствованием основных методов стратегического управления. Уровень усвоения магистрами теоретического материала проверяется посредством дискуссии по основным вопросам темы.

Контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы способствуют успешной проверки усвоения теоретического материала.

Задание для индивидуальной работы выполняется в рамках самостоятельной работы и проверяются преподавателем по установленному графику. После выполнения индивидуального задания магистрант оформляет работу, полученных на основе приведенных методик и формулирует соответствующие выводы по исследованию. Оформление работы должно соответствовать стандарту предприятия.

Основная часть

Тема 1. Содержание основных понятий методов стратегического менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Основные понятия методов стратегического менеджмента.
2. Исторические тенденции развития методов стратегического менеджмента.
3. Сущность стратегического управления национальной экономикой.
4. Современные концепции стратегического управления экономикой России.
5. Экономическая стратегия государства как наука и научная категория.
6. Национальная экономика как система и объект государственной стратегии.
7. Концепции экономической безопасности.

Контрольные вопросы

1. В чем отличие методов стратегического менеджмента от методов планирования?
2. Назовите основные этапы развития методов стратегического менеджмента?
3. Можно ли осваивать новую стратегию, ориентируясь на существующий стратегический потенциал?
4. Существует ли взаимосвязь между развитием стратегического менеджмента в зарубежных странах и в РФ, РТ?
5. Почему необходимо государственное регулирование экономики?

6. Какие органы управления осуществляют разработку, реализацию и контроль по государственной экономической стратегии?

7. Назовите уровни разработки и реализации программ государственного управления.

Задания для самостоятельной работы

1. Распишите реализацию стратегии по сферам деятельности (маркетинг, управление персоналом, финансовый менеджмент и т.д.).

2. Определите во взаимосвязи миссию, цель, задачи организации (на примере конкретного предприятия).

3. Перечислите подходы к определению методов стратегического менеджмента.

4. Перечислите классификации методов стратегического менеджмента.

5. Аргументируйте необходимость стратегического управления национальной экономикой.

6. Перечислите концепции стратегического управления экономикой России.

7. Перечислите основные элементы экономической стратегии государства.

8. Обоснуйте: почему национальную экономику необходимо рассматривать как объект государственной стратегии?

9. Опишите суть концепции экономической безопасности.

Рекомендуемая литература по теме

1. Ансофф. И. Стратегический менеджмент. Классическое издание Изд-во: Питер, 2009.- С.50-103.

2. Демьянова О.В. Методы стратегического менеджмента: Учебное пособие/ О.В. Демьянова. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2007.- С.3-5.

3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник – 2-е изд., перераб и доп. (ГРИФ), Изд-во: Магистр, 2008.- С.11-210.

4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект / ТК Велби, 2010.- С.14-39.

5. Круглов М.И., Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. Учебник 2-е изд. Изд-во: Высшее образование, 2008.- С.390-103.

6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Изд-во: Инфра-М, 2008.- С.20-38.

Тема 2. Методы анализа внешней и внутренней среды стратегического менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. SCP-анализ. SNW-анализ. Модель Р.Гранта.
2. Матрица Дж. Х. Вилсона. Модель 5 сил конкуренции. Метод «PDS». Конкурентный профиль.
3. Метод QFD. Метод SPACE. Модель Конана и Гольдера.
4. Метод credit-men. График прибыльности «Майсигмы». GAP-анализ.
5. Метод SIX SIGMA. Метод «Lot»(лоцман). Система McKinsey.
6. Модель Du Pont. Модель Э. Альтмана.
7. Метод анализа базового рынка Абея. ABC-анализ. CVP- анализ.
8. Цепочка создания ценностей М. Портера. Подход Омаэ.

Контрольные вопросы

1. Проанализируйте существующие подходы к анализу внешней среды компании.
2. Каковы, с вашей точки зрения, преимущества и недостатки методов анализа внешней и внутренней среды?
3. Когда возможно применение этих методов?
4. Что повлияло на появление SCP-анализа, SNW- анализа?

5. Какие идеи лежат в основе метода QFD и метода SPACE?

Задания для самостоятельной работы

1. Приведите пример сбалансированного портфеля корпорации.
2. Охарактеризуйте проблемы анализа стратегической группы конкурентов в отрасли.
3. Перечислите проблемы, возникающие при применении методов анализа внутренней среды.
4. Опишите особенность применения методов анализа внешней среды.

Рекомендуемая литература по теме

1. Демьянова О.В. Методы стратегического менеджмента: Учебное пособие/ О.В. Демьянова. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2007.- С.6-47.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник – 2-е изд., перераб и доп. (ГРИФ), Изд-во: Магистр, 2008.- С.211-247.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект / ТК Велби, 2010.- С.39-46.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Изд-во: Инфра-М, 2008.- С.39-89.
5. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа Изд-во: Вильямс, 2007.- С.350-498.
6. Роберт Грант Современный стратегический анализ. Изд-во: Питер, 2011. – С.250-400.

Тема 3. Методы позиционирования стратегического менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Ситуационный анализ. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG.
2. Модель General Electric-McKinsey, предложенная Дэйем. Модель General Electric-McKinsey, предложенная Мониесоном. Матрица GE-McKinsey по Нейлору.
3. Модифицированная матрица Ансоффа. Модель «продукт-рынок» А.Дж. Стейнера. Матрица Hussey.
4. Матрица Р. Купера. Матрица оценки проектов новых товаров.
5. Матрица конкурентных стратегий М. Портера. Матрица обоснования диверсификации. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.

Контрольные вопросы

1. В чем различие между трехмерной матрицей BCG и традиционной матрицей BCG
2. Почему возникли модели General Electric-McKinsey, предложенные Дэйем, Мониесоном, Нейлором.
3. В чем смысл матрицы оценки проектов новых товаров?
4. Какова область применения портфельных методов.

Задания для самостоятельной работы

1. Опишите несовершенство методов позиционирования стратегического менеджмента.
2. Охарактеризуйте взаимосвязь матриц позиционирования.
3. Перечислите рекомендации по применению матриц позиционирования.
4. Обоснуйте применение матриц позиционирования.

Рекомендуемая литература по теме

1. Демьянова О.В. Методы стратегического менеджмента: Учебное пособие/ О.В. Демьянова. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2007.- С.47-98.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник – 2-е изд., перераб и доп. (ГРИФ), Изд-во: Магистр, 2008.- С.248-277.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Изд-во: Инфра-М, 2008.- С.90-124.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ.. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.- С.115-243.
5. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа Изд-во: Вильямс, 2007.- С.523-672.

Тема 4. Резервы повышения эффективности применения методов стратегического менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Анализ практики построения моделей.
2. Основные проблемы применения моделей в практике стратегического менеджмента.
3. Особенности внедрения методов стратегического менеджмента в РФ и РТ.
4. Методы совершенствования применения методов стратегического менеджмента.

Контрольные вопросы

1. Какие ошибки часто встречаются в практике построения моделей стратегического управления?

2. Зависит ли эффективность применения моделей от масштаба предприятия?

3. Кто ответственен за внедрение методов стратегического менеджмента в организациях?

4. Каким образом можно повысить эффективность применения моделей на практике?

Задания для самостоятельной работы

1. Перечислите проблемы стратегического анализа.

2. Охарактеризуйте проблемы применения конкретной модели в практике отечественного предприятия.

3. Опишите особенности внедрения методов стратегического менеджмента в деятельность российского предприятия.

4. Приведите пример совершенствования применения метода стратегического менеджмента для конкретного предприятия.

Рекомендуемая литература по теме

1. Ансофф. И. Стратегический менеджмент. Классическое издание
Изд-во: Питер, 2009.- С.382-409.

2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник
– 2-е изд., перераб и доп. (ГРИФ), Изд-во: Магистр, 2008.- С.283-357.

3. Круглов М.И., Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент.
Учебник 2-е изд. Изд-во: Высшее образование, 2008.- С.458-494.

4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ.. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.- С.308-453.

5. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент.
Концепции и ситуации для анализа Изд-во: Вильямс, 2007.- С.702-898.

Индивидуальная работа по курсу:

Рабочая тетрадь по стратегическому менеджменту

В рабочей тетради студент должен провести внутренний и внешний анализ предприятия по статьям, статистическим сборникам, ресурсам интернета и сформировать выводы и предлагаемую стратегию исследуемого предприятия. Рабочая тетрадь состоит из следующих блоков:

Внешний анализ

- Глобальные тенденции развития отрасли
- Тенденции развития отрасли в РФ
- Ситуация на локальном рынке
- Инициативы федеральных структур
- Инициативы республиканских и местных органов
- Прогноз ситуации

Внутренний анализ

- Анализ показателей развития
- Анализ бюджета
- Анализ организационной структуры
- Основные конкурентные преимущества

организации и руководителя

- «Узкие» места

Компетенции, которые необходимо иметь организации и руководителю для успешного конкурентного развития

Измеримые параметры ключевых факторов успеха

Условия приобретения и развития корневых компетенций

Альтернативы развития

Оценка альтернатив

Обоснование стратегии

Варианты развития (приобретения) новых компетенций

Формулировка общей стратегии

Контроль достижения результатов.

Ниже приведен пример заполнения рабочей тетради. Для данного примера были использованы материалы Гайнутдиновой А. М.

Рабочая тетрадь по
стратегическому менеджменту

**Выработка стратегии
ОАО «Татхимфармпрепараты»**

Организация работы

Для выполнения данной работы была собрана информация о тенденциях рынка фармацевтической продукции, об экспорте и импорте. Был составлен прогноз развития фармацевтической отрасли на ближайшие 3 года.

Для анализа было выбрано предприятие ОАО «Татхимфармпрепараты».

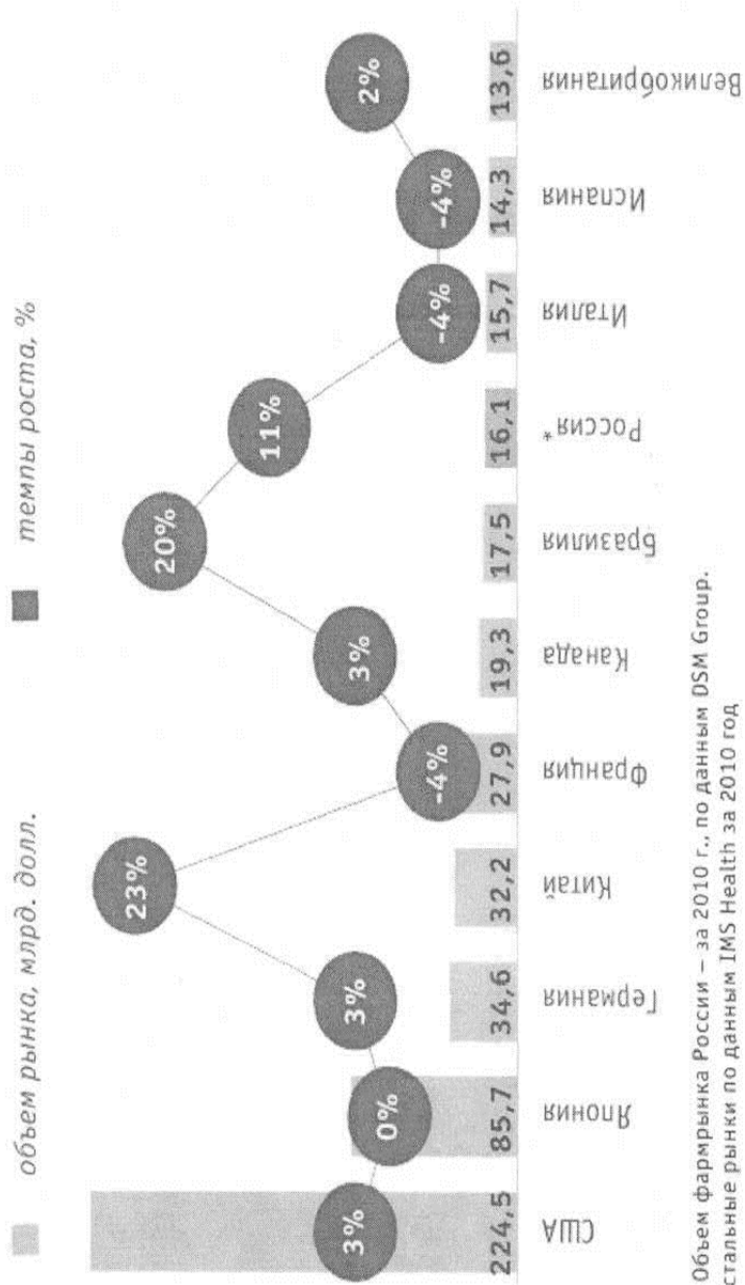
Рассмотрев основные показатели развития предприятия, его конкурентные преимущества и слабые стороны, учитывая политику государства по отношению к рынку фармацевтической продукции, автор работы предложила 3 альтернативных пути развития предприятия. Отдав предпочтение одному из вариантов была сформулирована генеральная стратегия ОАО «Татхимфармпрепараты».

Внешний анализ

- Глобальные тенденции развития отрасли
- Тенденции развития отрасли в РФ
- Ситуация на локальном рынке
- Инициативы федеральных структур
- Инициативы республиканских и местных органов
- Прогноз ситуации

Глобальные тенденции развития отрасли

Объем розничного рынка ГЛС России и других стран мира в 2010 году



* Объем фармрынка России – за 2010 г., по данным DSM Group. Остальные рынки по данным IMS Health за 2010 год.

Источник: IMS Health, DSM Group. ISO 9001:2008
Примечание: аптечный рынок ГЛС = коммерческий сегмент ГЛС + ДЛО

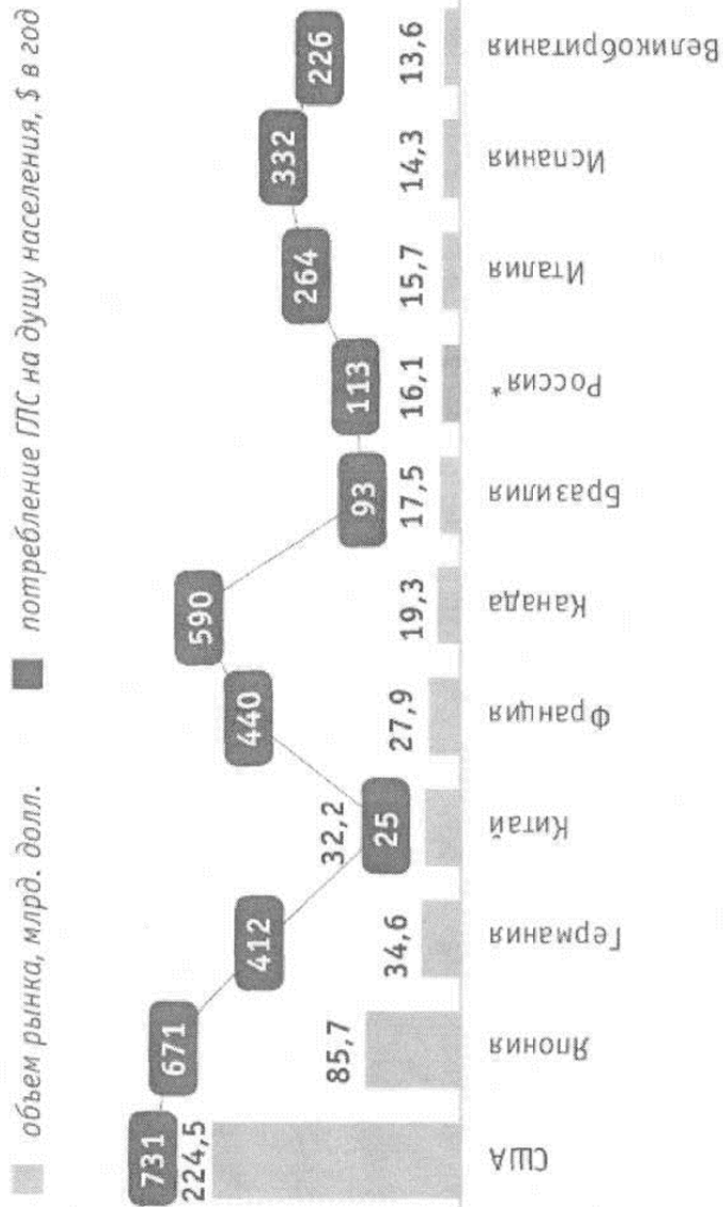
Глобальные тенденции развития отрасли

- Общий объем продаж лекарственных средств на 14 основных фармацевтических рынках в мире 2010 г. составил **513.1*** млрд. дол. США.
- Наиболее **активное развитие** демонстрирует фармацевтический рынок **Венесуэлы**, темпы прироста объема продаж которого составили более 30% в денежном выражении.
- Высокие темпы** развития отмечены на фармацевтических рынках **Китая, Аргентины и Бразилии.**
- Россия** по нашим данным входит в 10 мировых фармацевтических держав с долей **около 3%.**

•* По данным IMS HEALTH

Глобальные тенденции развития отрасли

Потребление ГЛС России и других стран мира в 2010 году



Источник: IMS Health, DSM Group. ISO 9001:2008
 Примечание: аптечный рынок ГЛС = коммерческий сегмент ГЛС + ДЛО

Глобальные тенденции развития отрасли

- Российский фармацевтический рынок в 2010 году занял 8 место.
- Несмотря на то, что фармрынок России входит в ведущие фармацевтические рынки мира, потребление лекарственных средств на душу населения пока не очень высокое. В 2010 году удалось преодолеть порог в 100 долларов на человека.

Но стоит отметить, что одной из задач поставленных правительством России, довести этот показатель до среднеевропейского. Таким образом, в ближайшие 10 лет среднедушевое потребление вырастет еще в 3 раза.

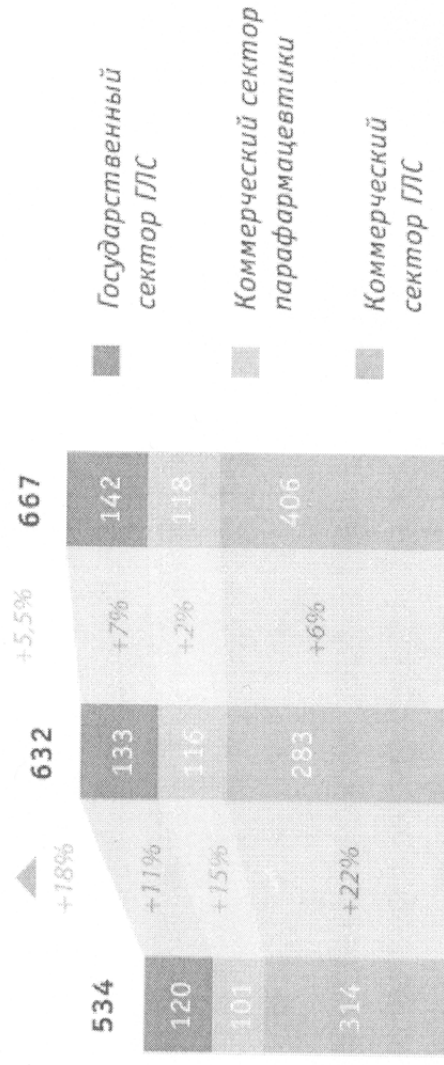
Тенденции развития отрасли в РФ

- В 2010 году государство играло на рынке ведущую роль: количество законодательных инициатив было беспрецедентным. Это делает рынок более открытым и упорядоченным. На финансовые показатели фармацевтического рынка 2010 году оказали влияние как последствия кризиса, так и государственное регулирование. Объем фармрынка в 2010 году составил 667 млрд. руб. (с НДС) в ценах конечного потребления, что всего на 6% больше чем показатель 2009 года.
- Российский фармацевтический рынок **импорто-ориентирован**. 78% лекарств в денежном выражении, которые потребляются населением, производятся за рубежом.
- Поэтому в рейтинге производителей доминируют иностранные компании: **SANOFI-AVENTIS, NOVARTIS**.
- На второй строчке стоит **ФАРМСТАНДАРТ** – единственный отечественный производитель в ТОП-20 ведущих игроков на фармрынке России.

Тенденции развития отрасли в РФ

Емкость фармацевтического рынка

Емкость фармрынка млрд. руб. в ценах конечного потребления

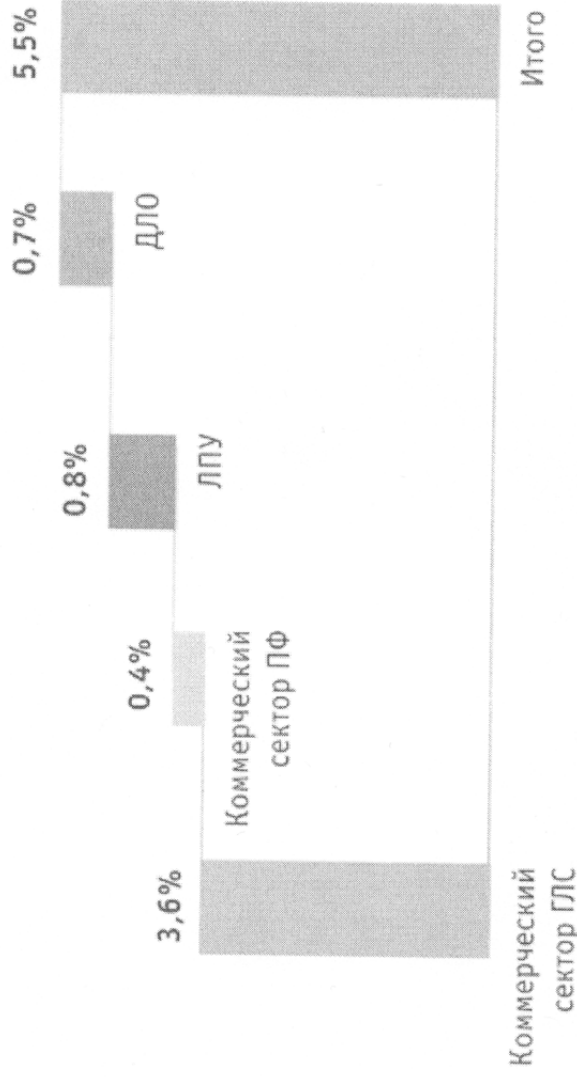


Источник: DSM Group. ISO 9001:2008

За прошедший год емкость рынка составила 667 млрд. руб. (или 21,9 млрд. дол.), что на 5,5% больше, чем в 2009 году. Темпы роста рынка минимальные на фоне роста рынка в прошлые годы.

Тенденции развития отрасли в РФ

Структура роста фармацевтического рынка в 2010 году



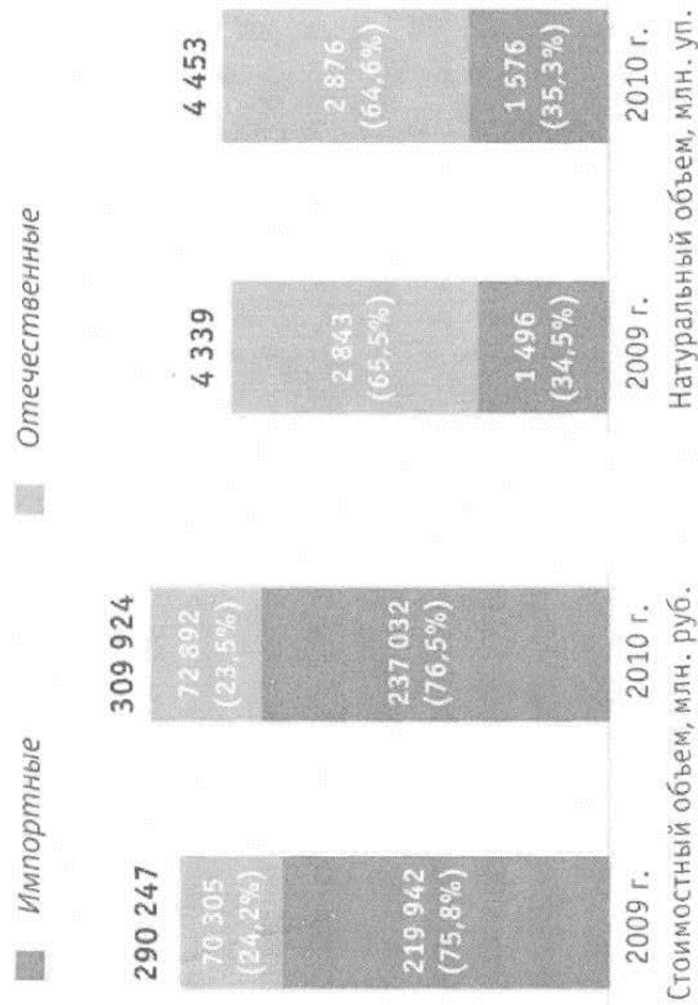
Правительство продолжает придерживаться четкой политики в сфере государственного обеспечения лекарствами населения и не уменьшает статьи, носящие социальный характер. В 2010 году доля государственных средств на рынке составила порядка 21%. Сегмент вырос наибольшими темпами среди всех +7%. Причем закупка лекарств лечебными учреждениями растет быстрее +10%, тогда как в дополнительном лекарственном обеспечении государство с помощью тендерной системы «экономит» (прирост объема поставок лекарств в денежном выражении вырос на +5%).

Тенденции развития отрасли в РФ

- Коммерческий аптечный сегмент в полной мере ощутил на себе посткризисное влияние. В связи с жестким государственным контролем за инфляцией на лекарства рынок лишился одного из своих драйверов: увеличение цен на лекарства в коммерческом сегменте было минимальным +1%, тогда как у 30% ассортимента (препараты списка ЖНВЛП) цены снизились порядка -4%. В качестве положительного фактора можно назвать рост натурального потребления +3%.
- Объем реализации в 2010 году в коммерческом сегменте составил около 406 млрд. руб. (13,4 млрд. дол.). Это всего лишь на 6% больше, чем в 2009 году.
- Второй год подряд не радует высокими показателями сегмент «аптечной парафармацевтики», к которым рынок успел привыкнуть с 2005 года. В 2010 году рост этого сегмента составил всего 2% - наименьшее значение среди всех сегментов. В посткризисный год расходы именно на эту продукцию у населения подвергались секвестрованию и не вернулись на уровень 2008 года.
- Сильнее всего пострадала селективная косметика, которая представлена только в аптеках (ВИШИ, ЛИЕРАК и т.д.). Объемы продаж в этой группе упали почти на 10%.

Ситуация на локальном рынке

Соотношение продаж импортных и отечественных ГЛС



Источник: «Ежемесячный розничный аудит фармацевтического рынка РФ» DSM Group. ISO 9001:2008

Примечание: объемы продаж приведены в закупочных ценах аптек с НДС

Ситуация на локальном рынке

- В стоимостном выражении доля отечественных ЛС традиционно составляет около одной четвертой части Российского коммерческого рынка ГЛС. В 2010 году доля отечественных лекарств немного снизилась и составила 23,5%.
- В то же время отечественные препараты преобладают в аптечных продажах в натуральном выражении- 64,5%. В 2010 году импортные препараты росли быстрее, чем отечественные, как в стоимостном, так и в натуральном объеме.
- В натуральном выражении продажи российских лекарств выросли на 1,2%, тогда как у препаратов импортного производства прирост на 5,4%.
- В деньгах рост отечественных 3,7% против 7,8% у импортных препаратов. Средняя стоимость упаковки отечественного происхождения в 2010 году составила 25 руб., это в более чем в 5,9 раз ниже, чем стоимость импортных препаратов. В 2010 году в среднем стоимость импортной упаковки была 150 руб.

ТОП-20 фирм-производителей ГЛС по объему аптечных продаж на коммерческом
рынке России в 2009-2010 гг.

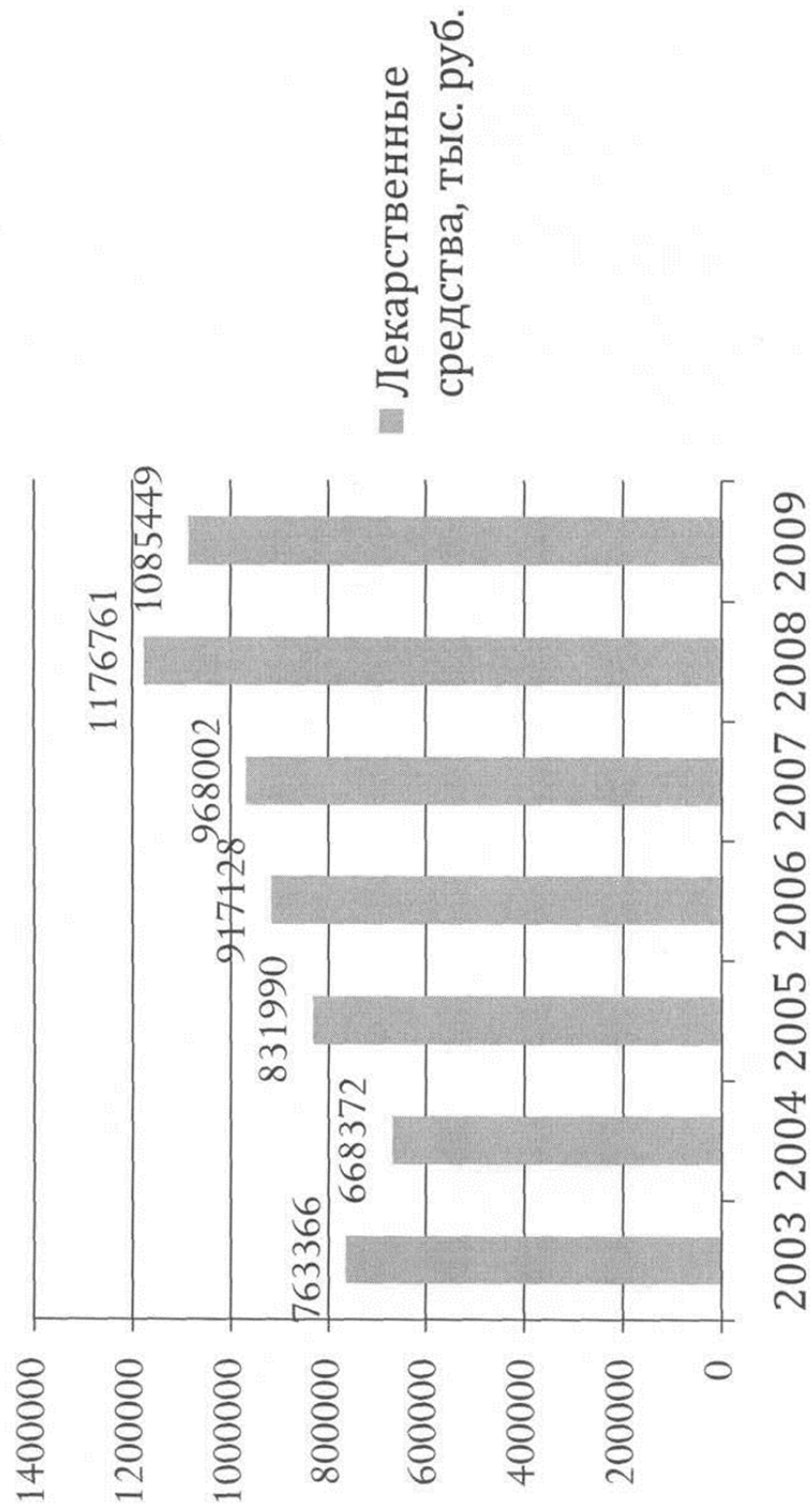
Рейтинг 2010 г.	Компания	Фирма-производитель	Стоимостный объем, млн. руб. 2010 г.	Прирост стоимостного объема	Доля
1	-	ФАРМСТАНДАРТ	14 978	-2,2%	4,8%
2	-	SANOPI-AVENTIS	13 605	11,9%	4,4%
3	-	BERLIN-CHEMIE /A.MENARINI/	12 385	14,2%	4,0%
4	2	NYCOMED	10 418	18,2%	3,4%
5	-1	BAYER	10 357	6,8%	3,3%
6	-1	GEDEON RICHTER	9 540	7,6%	3,1%
7	-	NOVARTIS	7 916	-6,0%	2,6%
8	-	SERVIER	7 885	5,4%	2,5%
9	-	PFIZER	7 815	10,4%	2,5%
10	-	LEK D.D.	7 653	8,7%	2,5%
11	-	TEVA PHARMACEUTICAL	6 564	5,2%	2,1%
12	-	KRKA	6 235	5,7%	2,0%
13	-	SOLVAY PHARMACEUTICALS B.V.	5 902	16,1%	1,9%
14	-	BOEHRINGER INGELHEIM	5 313	5,9%	1,7%
15	-	SCHERING-PLOUGH	5 135	2,4%	1,7%
16	2	ASTELLAS PHARMA INC	4 776	25,5%	1,5%
17	-1	GLAXOSMITHKLINE	4 767	-0,3%	1,5%
18	-1	DR.REDDY'S LABORATORIES LTD	4 653	12,8%	1,5%
19	-	НИЖФАРМ ОАО	4 288	13,0%	1,4%
20	2	ZENTIVA A.S.	4 223	36,7%	1,4%

Ситуация на локальном рынке

- В общей сложности объем фармацевтического рынка в Татарстане в 2008 году составил 10,3 миллиарда рублей. В текущем году маркетологи прогнозируют его увеличение на 23 процента. Напомним, что в настоящее время на территории республики действует 1310 фармацевтических организаций, из них 58 оптовых и 1252 розничных. Право на изготовление лекарственных средств имеют 68 аптек.

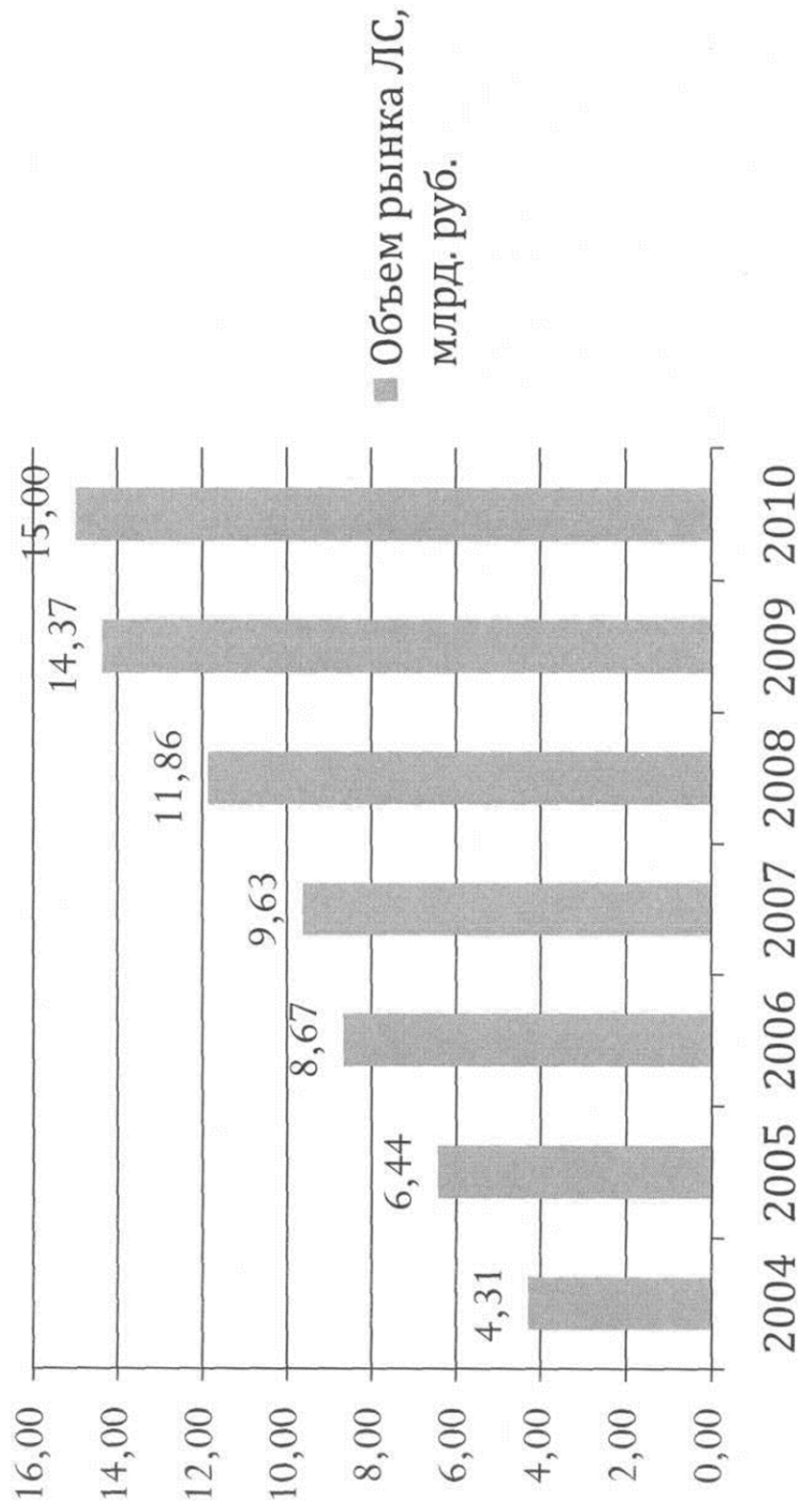
Ситуация на локальном рынке

Объем производства ЛС в РТ, тыс. руб.



Ситуация на локальном рынке

Объем рынка ЛС в РТ, млрд. руб.



Инициативы федеральных структур

- С 1 сентября 2010 года вступил в силу закон «Об обращении лекарственных средств». Этот документ пришел на смену закону 1998 года «О лекарствах». Вот основные нововведения:
- 1. Процедура регистрации лекарственных средств четко прописана по этапам и срокам. Максимальный срок регистрации не превышает 210 дней. Для воспроизведенных препаратов не превышает 60 дней. Взимается единая государственная пошлина при регистрации, доходы от которой поступают в федеральный бюджет, а не какому-либо учреждению.
- 2. Законодательно вводится государственное регулирование цен на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные средства, которые больше влияют на снижение смертности и заболеваемости в России.
- 3. Процесс регистрации лекарственных средств максимально «прозрачен» - информация о ходе регистрации размещается в интернете.
- 4. Доступность лекарственных средств для сельских жителей - разрешена, если в сельском поселении нет аптеки, продажа лекарств в фельдшерско-акушерский пунктах, амбулаториях, центрах общей врачебной практики.
- 5. Закон обязывает российских производителей лекарств перейти на евростандарты качества GMP к 1 января 2014 года. При этом лицензии, выданные до этого момента, будут действовать и после него до истечения указанных в них сроков, но лишь "при условии соответствия правилам организации производства и контроля качества лекарственных средств".

С новым законом рынок жил 4 месяца в 2010 году. И можно сказать, что особых негативных тенденций пока отмечено не было.

Инициативы республиканских и местных органов

- Представлен проект программы «Развитие фармацевтической промышленности Республики Татарстан на 2011-2020 годы и дальнейшую перспективу».
- Согласно документу на первом этапе (2011-2015 годы) планируется преодолеть сложившееся научно-техническое, технологическое и производственное отставание фармацевтической промышленности Татарстана.
- На втором этапе (2016-2020 годы) планируется завершить ее перевод на модель устойчивого инновационного развития. Существенная роль в реализации программы будет принадлежать создаваемому фармацевтическому кластеру РТ, включающему фармпредприятия и профильные вузы Казани при координации ОАО «Татнефтехиминвест-холдинг».

Инициативы республиканских и местных органов

- В перечень инвестиционных объектов, предусмотренных к финансированию в проекте федеральной целевой программы, включен проект по организации научно-образовательного центра по разработке лекарственных средств для медицины и ветеринарии на базе Казанского (Приволжского) федерального университета.
- Он будет включать научно-исследовательскую и образовательную базы, центры трансферта технологий, опытное промышленное производство.
- Предполагаются также реконструкция и техническое перевооружение Казанского федерального университета, ОАО «Гатхимфармпрепараты» и Химического завода им. Карпова. Реализация программы позволит локализовать полный цикл разработки и производства лекарственных средств на территории Татарстана.
- Будут созданы 20 малых и средних предприятий, появится научно-исследовательский центр мирового уровня по разработке инновационных лекарственных средств. Всего на 2011-2020 годы (в ценах соответствующих лет) предусматривается 10556,6 млн. рублей, в том числе за счет средств федерального бюджета — 3167 млн., республиканского бюджета — 3061,4 млн., внебюджетных источников — 4328,2 млн.

Прогноз ситуации

• По мнению экспертов существует два сценария развития российской фармацевтической отрасли - консервативный и благоприятный. Согласно пессимистическому прогнозу, темпы развития фармрынка в России на ближайшие пять лет составят приблизительно 7-9% или даже менее, а при более оптимистическом варианте рынок может развиваться с темпом 10-15% и выше.

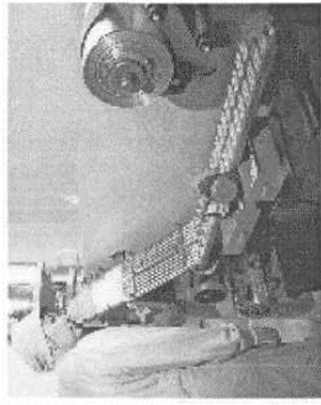
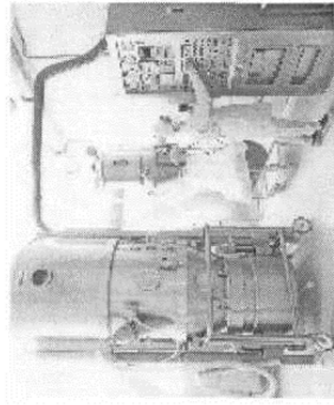
• На региональном уровне возможны три варианта развития событий:

1. Доля отрасли будет сокращаться, республика перейдет на обеспечение ЛС и медицинским оборудованием извне (из зарубежных стран и других регионов РФ)
2. В соответствии с концепцией долгосрочного развития РТ планируется повышение инновационной активности и стимулирование опережающего развития высокотехнологичного сектора экономики, что, возможно, даст некоторый стимул развертыванию научных исследований и разработок в области биотехнологий и медицинской промышленности, что повысит потенциал роста Фарминдустрии. Будут появляться новые фармацевтические компании
3. Отношение к фармацевтическому рынку у республиканских властей не изменится. Вследствие вступления РФ в ВТО, возможен приход крупных зарубежных игроков на рынок Татарстана

Внутренний анализ

- Анализ показателей развития
- Анализ бюджета
- Анализ организационной структуры
- Основные конкурентные преимущества организации и руководителя
- «Узкие» места

О предприятии



• В настоящее время ОАО «Гатхимфармпрепараты» существует в виде общества, которое имеет в своем составе два современных завода: химико-фармацевтический и завод шовно-хирургических материалов.

• Общество обладает высоким научно-техническим потенциалом и располагает производственными мощностями, позволяющими ежегодно выпускать более 111 наименований готовых лекарственных средств в виде таблеток, настоек, мазей, сиропов, растворов и паст 30 фармакологических групп:

• Сердечно-сосудистые, Антибиотики, Противовоспалительные, Противовирусные, Анальгетики, Противомикробные Антигельминтные, Противоглаукомные, Нейролептики, Транквилизаторы, Противоопухолевые.

ОАО «Гатхимфармпрепараты» является единственным производителем кетгута в России. Предприятие экспортирует свою продукцию в Белоруссию, Туркменистан, Узбекистан, Грузию, Казахстан, Лагвию, Украину, Таджикистан, Кыргызстан.

Виды деятельности

- Производство и реализация лекарственных средств, изделий медицинской назначения и медицинской техники, пищевых добавок, препаратов, применяемой в ветеринарной практике

Торгово-закупочная и посредническая деятельность, в том числе с зарубежными организациями

Анализ показателей развития

Наименование показателя	2008	2009	2010	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	869 047	987 591	1 334 981	35,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	30 738	16 493	241 049	1361,5
Себестоимость продукции, тыс. руб.	666 034	820 797	1 005 765	22,5
Средняя заработная плата, руб.	12 556	11 954	12 799	7,1
Валовая рентабельность, %	23,4	16,9	26,7	57,9

Анализ показателей активности

Наименование показателя	2008	2009	2010
Стоимость чистых активов, тыс. руб.	414 780	429 394	496 767

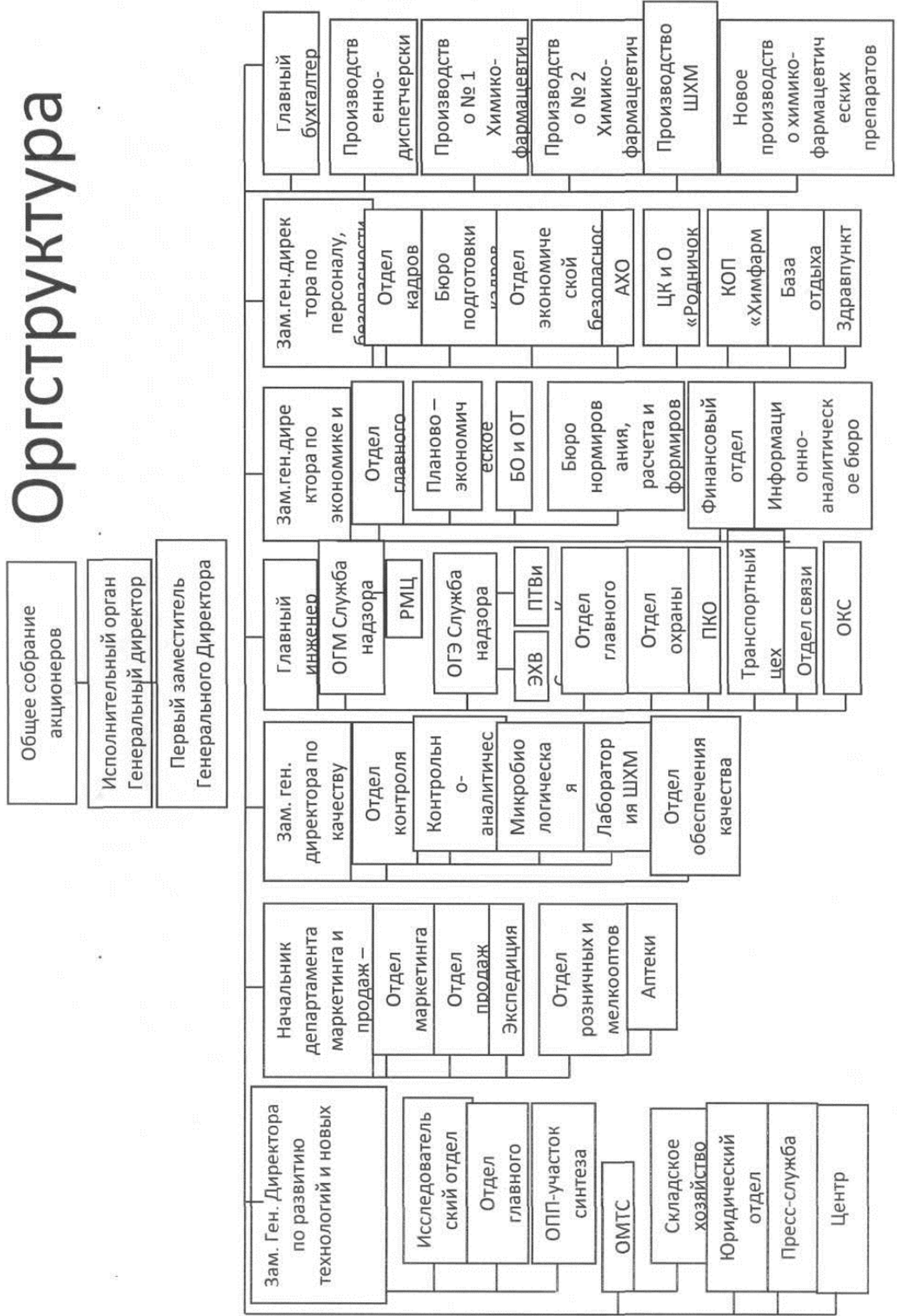
Выводы

- Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг увеличилась на 35.5%.
- Увеличивается доля основных средств в активах с 43.78% до 44.86%. Структура активов становится более устойчивой к инфляции, т.к. повышается доля основных средств, которые в меньшей степени подвержены инфляции.
- Дебиторская задолженность, платежи по которым должны поступить после 12 месяцев отсутствует, что является положительным явлением, т.к. в условиях кризиса платежей, вызванных различными, в основном, макроэкономическими факторами, независимыми от предприятий, большинство предприятий, особенно в реальном секторе экономики имеют этот вид задолженности.
- Снижается дебиторская задолженность, платежи по которым должны поступить до 12 месяцев на 2020 т.р. - положительная тенденция. Предприятие стало в меньшей степени кредитовать другие предприятия собственными средствами.
- Размер уставного капитала не изменился.
- Произошло увеличение добавочного и резервного капиталов на 1681 т.р. - положительная тенденция.
- Произошло увеличение общей величины капиталов и резервов на 14616 т.р., т.е. собственных средств предприятия - положительная тенденция.
- Уменьшается величина заемных средств на 117751 т.р. - тенденция положительная.
- Увеличивается величина собственных средств в обороте на 18608 т.р. Тенденция положительная, направлена на повышение деловой активности предприятия.
-
-
-
-
-

Анализ бюджета

- Предприятие уделяет много средств повышению качества продукции, внедряет новое оборудование, действует по международным стандартам качества
- Предприятие вкладывает средства в разработку новых рецептур производства спирта и алкогольной продукции
- Поскольку реклама на алкоголь ограничивается законодательством, в части продвижения товара предприятие вкладывает средства в создание брендов.

Оргструктура



Анализ организационной структуры

Основой организационной структуры управления обществом являются:

- Линейные подразделения, осуществляющие на предприятии основную работу.
- Функциональные подразделения, обслуживающие линейные подразделения.

Взаимодействия между ними происходят из-за общих интересов, касающихся развития предприятия и производства. Совместная деятельность необходима для составления отчетов и способствует принятию стратегических решений. Стоит отметить, что на предприятии организационная структура управления постоянно изменяется, совершенствуется из-за постоянного изменения конъюнктуры рынка.

В результате анализа были замечены расхождения в формальном подчинении.

Организационная структура не соответствует реально сложившимся взаимоотношениям между звеньями. Для дальнейшего развития предприятия необходимо провести анализ бизнес-процессов и переработать организационную структуру.

Так как предприятие нацелено на рост объемов продаж и диверсификацию продукции, в данный момент происходит выделение отдела маркетинга в самостоятельную службу.

«Корневые» продукты

- Общество обладает высоким научно-техническим потенциалом и располагает производственными мощностями, позволяющими ежегодно выпускать более 111 наименований готовых лекарственных средств в виде таблеток, настоек, мазей, сиропов, растворов и паст 30 фармакологических групп:
- Сердечно-сосудистые, Антибиотики, Противовоспалительные, Противовирусные, Анальгетики, Противомикробные Антигельминтные, Противоглаукомные, Нейролептики, Транквилизаторы, Противоопухолевые.
- В ассортимент компании также входит шовно-хирургический материал.
- ОАО «Татхимфармпрепараты» являются единственным производителем кетгута в России. Предприятие экспортирует свою продукцию в Белоруссию, Туркменистан, Узбекистан, Грузию, Казахстан, Латвию, Украину, Таджикистан, Кыргызстан.
- **Корневыми продуктами являются :**
- Шовно-хирургический материал
- лекарственная препараты, в частности:
- противомигренозный препарат «кофетаминА»;
- мазь для лечения рака кожи «глицифоновая»;
- «димефосфон», регулирующий мозговое кровообращение;
- «микройодид», помогающий при дефиците йода в организме;
- другие.

Основные конкурентные преимущества организации и руководителя

- Предприятие является единственным фармпроизводителем в Татарстане
- По некоторым продуктам ОАО «Татхимфармпрепараты» не имеет конкурентов в России (кетгут, некоторые виды лекарственных средств, относящихся к противоопухолевой фармацевтической группе)
- Используя эффект экономии на масштабе производства и маржинальный метод ценообразования, предприятие устанавливает доступные цены на лекарственные средства
- ОАО «Татхимфармпрепараты» в 2008 году совместно с чешской компанией «FAVEA» построили новую производственную линию и с в настоящий момент компания работает по стандартам ИСО и GMP.
- ОАО "Татхимфармпрепараты" уделяет большое внимание разработке и внедрению в производство новых оригинальных ЛС. Особый упор делается на выпуск высокоэффективных препаратов, в том числе, применяемых в офтальмологии: противомикробных, противоглаукомных, средств для лечения катаракты, стимуляторов регенерации тканей и других. ОАО "Татхимфармпрепараты" формирует свой портфель продукции, стараясь сделать выпускаемые лекарственные средства доступными для широких слоев населения.
- Ведется работа по созданию в республике технопарка в сфере высоких технологий, в состав которого войдут Центр нанотехнических разработок, Центр биотехнологий.

• «Узкие» места

- На предприятии не хватает молодых квалифицированных кадров. Средний возраст рабочего 50 лет. Предприятие в настоящий момент не может привлечь молодые кадры на ту же зарплату, которую платит сейчас своим работникам.
- Основную прибыль предприятия в настоящий момент приносит новая производственная линия, в то время, как продукция, производимая в остальных цехах способна только покрывать расходы предприятия.
- У предприятия нет высокомаржинальных лекарственных средств в продуктовом портфеле, то есть брендированных ЛС. Есть свои торговые наименования: «Гаспир», «Мебикар», «Амброксол». Данные препараты являются дженериковыми, и предприятие практически не ведет работу по созданию бренда.
- Отсутствие разработок оригинальных лекарств
-
-
-
-

- Компетенции, которые необходимо иметь организации и руководителю для успешного конкурентного развития
- Научно-исследовательский фундамент для разработки инновационных лекарственных средств
- Портфель брендированных препаратов
- Сильная маркетинговая и PR команда
- Высокий уровень качества, соответствующий стандартам GMP
- Надежные поставщики

. Измеримые параметры ключевых факторов успеха

Исследования и разработки	Для поддержания конкурентного преимущества необходимо выпускать на рынок минимум 3 дженериковых препарата в год, и 1 оригинальный препарат раз в 3 года.
Портфель брендированных препаратов	Необходимо сформировать портфель брендированных препаратов, состоящий минимум из 10 лекарственных средств.
Высокий уровень качества	Количество брака в производстве сократить до 7% до 2012 г., до 2% до 2015 г.

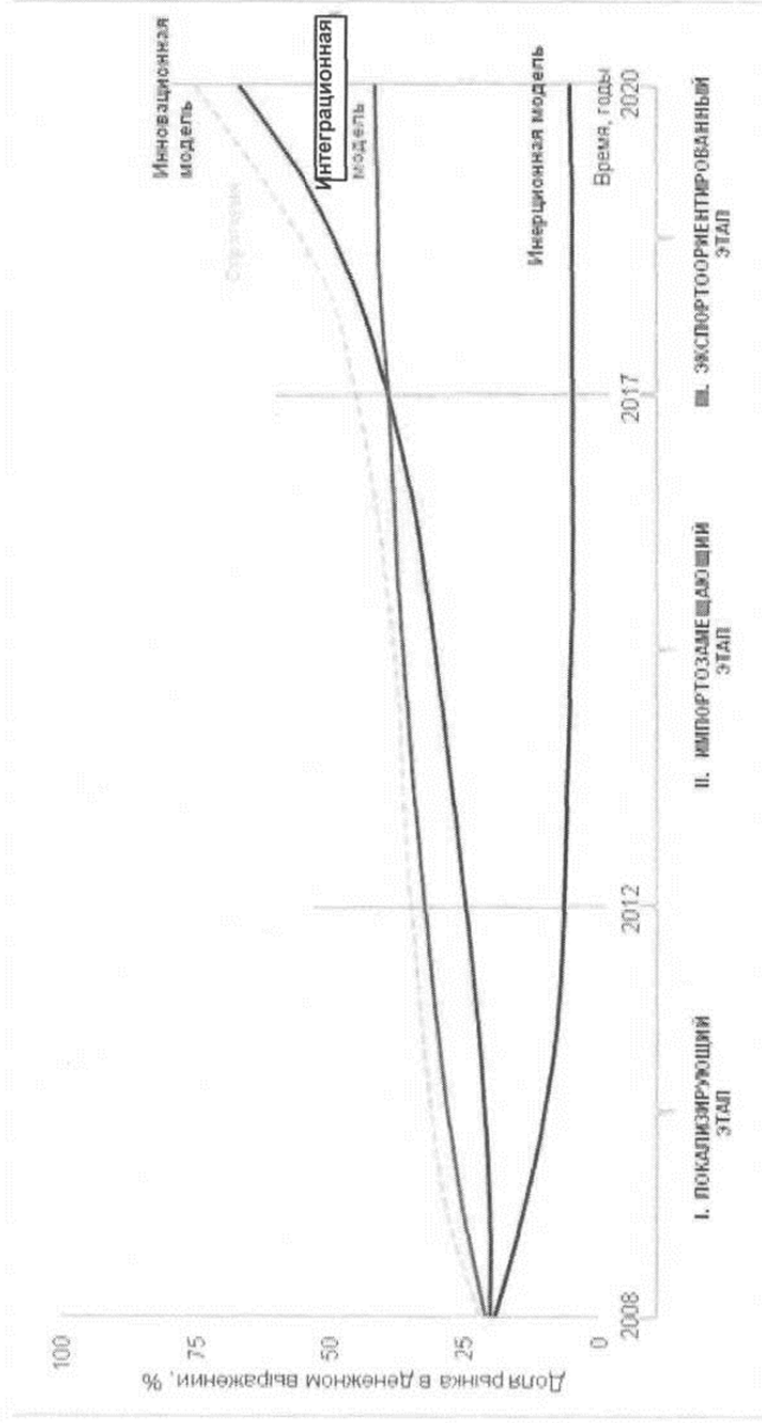
Условия приобретения и развития корневых компетенций

- ОАО «Гатхимфармпрепараты» требуется финансирование в размере около 50-100 млн. руб. для создания научно-исследовательской лаборатории и разработки оригинальных лекарственных средств
- Поиск партнера для совместных разработок
- Заключение долгосрочных контрактов с поставщиками сырья, рассмотрение возможности производства сырья на старых производственных мощностях
-

Альтернативы развития

- Инерционный путь развития соответствует пассивной стратегии развития предприятия, создание дженериковых препаратов на базе имеющейся исследовательской лаборатории без привлечения дополнительных ресурсов и поиска партнеров
- Инновационный путь развития подразумевает собой инициацию финансирования государством создания научно-исследовательской лаборатории и исследований
- Интеграционный тип развития состоит в поиске партнера, крупного фармацевтического предприятия или научно-исследовательского центра для ведения совместных разработок или заключения договоров на контрактное производство.

Оценка альтернатив



Оценка альтернатив

Доля рынка	2,7%	4%	5,5%
Доля инновационных лекарственных средств	5%	15%	50%
Количество брендированных дженериков	Не менее 50	Не менее 200	Не менее 250
Количество брендированных оригинальных лекарственных средств	Не менее 30	Не менее 60	Не менее 150
Средний оборот на один инновационных препарат	40 млн. долл	40 млн. долл	40 млн. долл
Приведенные денежные потоки за 9 лет	1 887 млн. долл	5 879 млн. долл.	14 876 млн. долл

Обоснование стратегии

- На мой взгляд, оптимальной стратегией является инновационная, так как, не развивая инновации, зарубежные компании постепенно вытеснят ОАО «Гатхимфармпрепараты» с рынка. Чтобы перейти на эту модель развития, у предприятия есть два пути. Либо через интеграционную модель или через привлечение государственного финансирования с постепенным увеличением доли вклада.

Обоснование стратегии

- Анализ предложенных вариантов развития и учет фактора риска позволяет сделать следующую **вывод**:
- Необходимо осуществлять комплексный подход к разработке стратегии предприятия; а именно разработать наиболее оптимальные стратегии для различных товарных групп. Для продукции, пользующейся высоким спросом необходимо применять стратегию развития продукта, что достигается путем оптимизации производства. Для продукции, которую можно вывести на новые рынки использовать стратегию развития рынков. Для освоения новых сфер производства можно использовать стратегию диверсификации.
- Это можно осуществить, разработав Матрицу Ансоффа для каждой товарной группы предприятия.

Варианты развития (приобретения) новых компетенций

- Предприятию нужно обратить серьезное внимание на свои «узкие» стороны и принимать меры по их устранению.
- Проводить обучение топ-менеджеров для повышения их компетенции
- Разрабатывать способы улучшения качества продукции, технологии производства и переработки отходов
- Рассмотреть новые сегменты, ниши рынка с целью снижения рисков
- Создание производства стерильных глазных и наружных мазей и гелей мощностью 20 млн. штук в год
- Создание производства жизненно необходимых и важнейших инъекционных препаратов и производства стерильных глазных капель и назальных капель в полимерной упаковке
- Техническое перевооружение производства лекарственных субстанций
- Открытие новой производственной площадки по производству малотоннажных лекарственных субстанций согласно требованиям GMP

Формулировка общей стратегии

- На первом этапе (2011-2015 годы) планируется преодолеть сложившееся научно-техническое, технологическое и производственное отставание фармацевтического производства на ОАО «Гатхимфармпрепараты»,
- На втором этапе (2016-2020 годы) — завершить его перевод на модель устойчивого инновационного развития.

КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

- Анализ KPI
- Мониторинг рынка фармацевтической продукции и выявление тенденций основных показателей предприятия:
- Доли рынка внутри региона, в РФ, за рубежом
- Выручки и прибыли от реализации продукции
- Рентабельности производства
- Анализ бюджета организации

Контроль достижения результатов

- В результате реализации программы к 2020 году объем производства лекарственных препаратов в денежном выражении, в том числе за счет коммерциализации передовых технологий, составит 54,54 млрд рублей, включая дженериковые препараты и инновационные лекарственные средства (противоопухолевые, для лечения заболеваний костно-мышечной системы, противомикробные, для лечения заболеваний сердечно-сосудистой и нервной систем и др.). Чистый дисконтированный доход к 2020 году оценивается в 6,473 млрд рублей, в том числе доход Республики Татарстан — 1,32 млрд рублей, срок окупаемости инвестиций по чистой прибыли — 7,2 года.

М.Р. Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для проведения семинарских, индивидуальных
и самостоятельных занятий для магистров, обучающихся
по направлению 080200 Менеджмент

Подписано в печать 10.12.2012 г.

Бумага офсетная. Печать цифровая.

Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman».

Усл. печ.л. 3,6 Тираж 200 экз. Заказ 12-127



ART & FAKT

Издательство «Артифакт»

www.artyfakt.ru



Сафиуллин Марат Рашитович

Проректор по вопросам экономического и стратегического развития Казанского (Приволжского) федерального университета, директор Центра перспективных экономических исследований при Академии наук Татарстана, доктор экономических наук, профессор кафедры Общего менеджмента Института управления и территориального развития Казанского (Приволжского) федерального университета, член-корреспондент Отделения исследования циклов и прогнозирования Российской Академии естественных наук, академик Академии труда и занятости, академик Международной Академии регионального развития и сотрудничества, член президиума Академии наук Республики Татарстан, академик Академии наук Республики Татарстан, вице-президент Академии наук Республики Татарстан.



Зайнуллина Миляуша Рашитовна

Кандидат экономических наук, заведующий отделом микро и мезоисследований ЦПЭИ АН РТ, старший преподаватель кафедры общего менеджмента ИУТР К(П)ФУ

1995-2000 годы – студентка Казанского Финансово-Экономического Института. С 2000 года преподаватель менеджмента Казанского Кооперативного техникума. С 2001-2007 год – ассистент кафедры общего менеджмента Казанского Финансово-Экономического Института. С 2002-2006 года – аспирант кафедры общего менеджмента. С 2007 года – старший преподаватель кафедры общего менеджмента и ответственный по научному сектору факультета менеджмента Казанского Государственного Финансово-Экономического Института. С сентября 2011 года – старший преподаватель кафедры общего менеджмента и ответственный по научному сектору кафедры общего менеджмента Института управления и территориального развития Казанского (Приволжского) Федерального Университета.

Общий объем публикаций составляет более 40 печатных листов, среди которых 2 коллективные монографии по проблемам конкурентоспособности Высших учебных заведений.