

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРАКТИКЕ
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ
ПАО «МЕДОБОРУДОВАНИЕ»)**

Осипова Маргарита Юрьевна,

студентка 4 курса экономического факультета

E-mail: margaret_os@mail.ru

Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева,
г. Саранск

Казяева Ирина Алексеевна,

студентка 4 курса экономического факультета

E-mail: Irina_Kazyueva@mail.ru

Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева,
г. Саранск

В данной статье проведен стратегический анализ деятельности ПАО «Медоборудование», составлен портфель стратегий и определены основные направления развития предприятия

Ключевые слова: микросреда, макросреда, корпоративная стратегия, конкурентная стратегия, функциональная стратегия

Стратегический анализ представляет собой системное исследование и оценку факторов внешней бизнес-среды и экономического потенциала предприятия в целях определения его текущей рыночной позиции и выявления перспективных путей развития в условиях высокой неопределенности рыночной конъюнктуры. А.Н. Петрова считает, что стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования [3]. А.Е. Карпов делает акцент на то, что стратегический анализ нужен для того, чтобы обеспечить менеджеров нужной информацией для разработки стратегии компании [2].

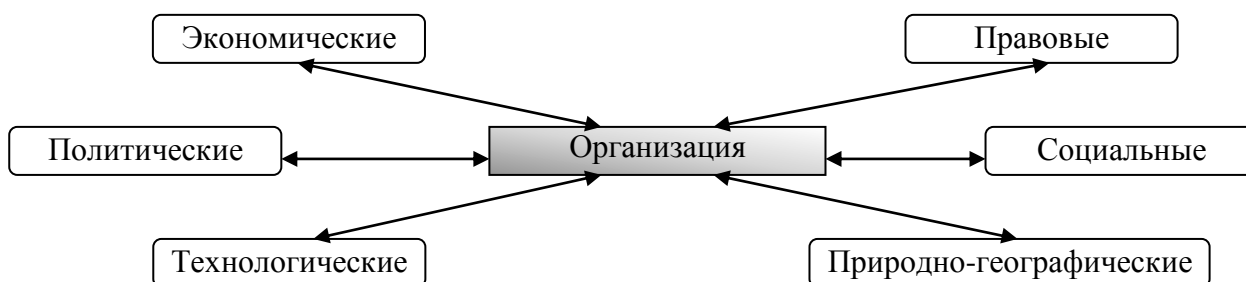
Таким образом, задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Среда существования ПАО «Медоборудование» неоднородна и делится на две части. Первая часть – «ближнее» окружение – непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей (микросреда) (Рисунок 1).



Р и с у н о к 1 - Элементы микросреды организации

Вторая часть – «дальнее» окружение – включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное (макросреда) (Рисунок 2). Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.



Р и с у н о к 2 – Компоненты макроокружения организации

Результаты стратегического анализа ПАО «Медоборудование» представлены ниже.

Основными видами деятельности Общества являются:

- Производство медицинского оборудования;
- Производство металлополимерных труб;
- Представление различных видов услуг и выполнение единичных, разовых заказов.

1) Покупатели

Готовая продукция ПАО «Медоборудование» реализуется по 4 отраслям: медтехника, сельское хозяйство, строительство, нефтяная промышленность.

ПАО «Медоборудование» реализует основную продукцию в Республике Мордовия и во всех субъектах Российской Федерации, а также в страны Ближнего зарубежья (Казахстан, Узбекистан, Белоруссия, Киргизия, Эстония) (Рисунок 3). В 2012 году осуществлялся экспорт медтехники, преимущественно камер дезинфекционных ВФЭ, в европейские страны – в Финляндию (компания RAUTE CORPORATION), Англию (компания Bergson LLP). Предприятие

имеет постоянных потребителей, благодаря чему увеличивает объем продаж существующих товаров на существующих рынках.



Р и с у н о к 3 - Структура покупателей ПАО «Медоборудование» по географическому признаку за 2012-2014гг.

ПАО «Медоборудование» реализует медтехнику, как со своего склада, так и через фирму-дистрибьютора ООО «Торгсин», которой принадлежит исключительное право продажи дезинфекционных камер и стерилизаторов на территории РФ.

В настоящее время ПАО «Медоборудование» преимущественно выполняет заказы на сторону. Осуществляет сотрудничество по изготовлению заказов для ООО «Рефлак», ОАО «Саранского телевизионного завода», ОАО «Неон», ОАО «Мордовцемент». Несмотря на трудности и конкуренцию продает металлополимерную трубу ООО «Леруа Мерлен Восток» и медтехнику ООО «Торгсин», ООО «НТФ Лабкомлект». Предприятие открыто для взаимовыгодного сотрудничества с любыми потребителями, надежными поставщиками и инвесторами (Таблица 1).

Отгрузка продукции ПАО «Медоборудование» за 2012-2014 гг.

Наименование потребителя	% соотношение от общей суммы реализации			Сумма реализации		
	2012г.	2013г.	2014г.	2012г.	2013г.	2014г.
ООО «Торгсин»	45	43,5	38,1	107296350	105398190	78056277
ОАО «Саранский телевизионный завод»	27,4	28,3	31,5	67599310	68536610	64600127
ООО «Леруа Мерлен Восток»	6	5,5	6	135879269	13229097	12208370
Страны СНГ	5	4,9	6,3	12023568	11876425	12925453
ООО «Лабкомплект»	0,3	0,2	2,7	565018	426048	5509680
ООО «ЭкусМед»			2,2			4441042
ООО «Медтехпром»	0,5	0,6	0,9	1358963	1494840	1877790
ОАО «Мордовцемент»	2,9	2,8	3,2	6987236	6746172	6560015
ООО «Рефлакс-С»	0,8	0,7	1,2	1599878	1690147	2451730
ООО «Медкомплекс А.В.К.»	1	0,9	1,2	2165897	2018355	2451730
ОАО «Неон»	0,8	0,8	0,8	1876254	1896858	1670193
ООО «НеоМед»		1,3			3207545	
Страны Европы	1,2			2256987		
Прочие	11,3	10,5	6,2	26354785	25389194	12715512

Реализации медтехники осуществляется в страны СНГ: в Казахстан, Армению, Узбекистан. Доля доходов предприятия, получаемых от экспорта продукции в эти страны, составляет незначительную часть в доходах от обычных видов деятельности. В связи с этим изменения ситуации в отрасли на внешнем рынке не оказывают существенного влияния на деятельность. Основным препятствием на пути выхода отечественной медицинской техники на зарубежный рынок являются сертификационные барьеры, поскольку отечественные сертификаты не признаются большинством европейских национальных органов системы международной сертификации. В России пока отсутствуют испытательные лаборатории и центры, аккредитованные в системе международной сертификации по медицинской технике, поэтому российская экспортная продукция должна проходить весьма дорогостоящие и продолжительные сертификационные испытания за рубежом.

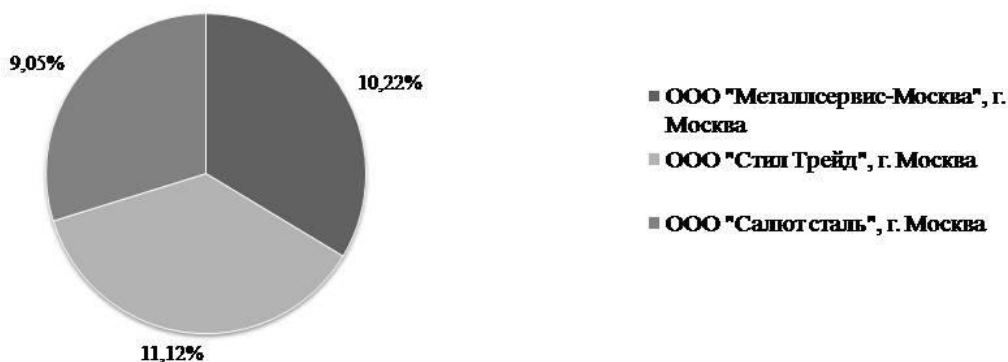
2) Поставщики

ПАО «Медоборудование» имеет устойчивые прямые связи с предприятиями-поставщиками. Наиболее крупные поставщики

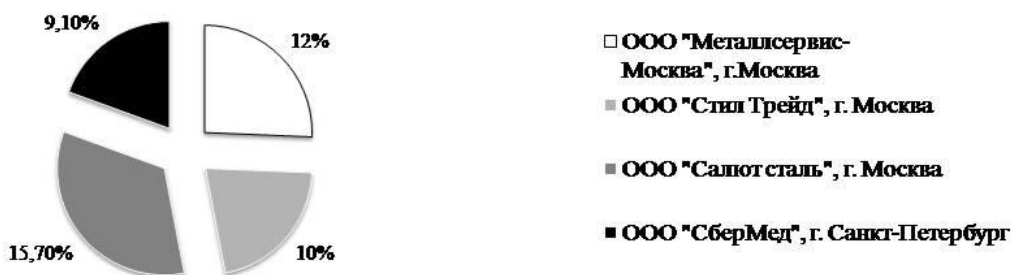
ПАО «Медоборудование», на которых приходится не менее 10 процентов всех поставок материалов и товаров (сырья) представлены на Рисунке 4.

Импортные поставки отсутствуют. ПАО «Медоборудование» закупает нержавеющие трубы, лакокрасочные изделия, пиломатериал, сталь обыкновенного качества: листы и круги. В 2014 году в результате получения заказа на поставку установки ДДУ-1 для нужд Министерства обороны РФ был заключен договор с ООО «СберМед», г. Санкт-Петербург на поставку камеры разборной ВФЭ-2,09, шасси с кузовом 5350. По всем договорам

Крупные поставщики ПАО "Медоборудования" и доля их поставок в 2012-2013гг., %



Крупные поставщики ПАО "Медоборудование" и их доля поставок в 2014 году, в %



Р и с у н о к 4 – Крупные поставщики ПАО «Медоборудование»

поставки предусматривается предоплата в размере от 50% до 100%, при этом, несмотря на штрафные санкции возможен срыв сроков поставки, поставка некачественной продукции, недопоставка.

Основным риском для предприятия является резкий рост цен на топливо – энергетические ресурсы (ГСМ, газ, электроэнергия), металл и услуги, используемые в его деятельности, который может вызвать увеличение себестоимости продукции и, следовательно, увеличение цен на продукцию и работы ПАО «Медоборудование».

3) Конкуренты

В последние годы позитивные процессы в медицинской промышленности связаны в основном с изменением конкурентных условий

отечественных и зарубежных производителей медицинской продукции на российском рынке.

Несмотря на негативные условия, отечественная промышленность производства медицинской техники имеет достаточно развитую научную и материально-технологическую базу для создания и производства современной медицинской техники и изделий медицинского назначения. Рынок медицинской техники является незрелым, отличается уникальностью и дороговизной производимых товаров, на нем существуют незанятые ниши.

Публичное акционерное общество "Медоборудование" входит в первую десятку аналогичных предприятий России, доля предприятия в общем объеме производства медицинской продукции в стране – 2,6 %.

ПАО «Медоборудование» производит продажу основной продукции преимущественно в пределах страны, поэтому основные его конкуренты – это предприятия, осуществляющие свою деятельность на территории РФ.

Основными конкурентами ПАО «Медоборудование» в 2012-2013 гг. являлись:

- *производство МПТ* – ООО «Мордовская трубная компания», г. Саранск; ОАО «Кашира Пласт», г. Москва. Данные компании используют самые передовые технологии, производят трубы BioPipe® PE-RT /AL/ PE-RT по собственным эксклюзивным разработкам, защищённым многочисленными патентами и «ноу-хау», что позволяет им занимать лидирующие позиции на российском и международном рынке. В связи с этим ПАО «Медоборудование» реализует МПТ преимущественно на территории РМ и постоянным потребителям (ООО «Леруа Мерлен Восток» г. Москва).

- *производство аквадистилляторов и стерилизаторов* – ООО «Тюменский завод медицинского оборудования» г. Тюмень (более 50% доли рынка по производству стерилизаторов). Входящий в состав группы компаний Фармстандарт ОАО «Тюменский завод медицинского оборудования и инструментов» (ТЗМОИ) представляет собой мощный машиностроительный комплекс и на сегодняшний день является безусловным лидером отечественного рынка стерилизаторов.

- *производство резервуаров-охладителей молока* – ОАО «Вологодский машиностроительный завод», г. Вологда; ОАО «Молочные машины русских», г. Киров; НПП «Автомаш», г. Ковров; ЗАО «Ярославское РТП», г. Ярославль. Предприятия – конкуренты занимают более 10% рынка по производству данного вида продукции, превосходят в соотношении категорий цена-качество: низкие издержки и высокое качество.

- *производство автомобильных газовых баллонов* – ООО «Балсити», г. Москва; ОАО «Автоген», г. Воронеж. Узкоспециализированные предприятия, ориентированные на данный сегмент рынка и имеющие высоко технологичное оборудование.

В 2014 году к основным конкурентам ПАО «Медоборудование» добавились:

- *в сфере производства камер дезинфекционных* – ФКУ ИК-1 УФСИН России по Ставропольскому краю, Кочубеевское, ООО «СИТИ» Санкт-Петербург;

ОАО «Вяземский машиностроительный завод». Дорогостоящее производство, однако именно в этом сегменте ПАО «Медоборудование» составляет значительную конкуренцию, занимая 15% российского рынка и рынка ближнего зарубежья за счет установления приемлемой цены и постоянных потребителей.

- в сфере производства полуприцепов-цистерн 28 куб.: Торговый дом «Алексеевка ХИММАШ»; ОАО «Нефтекамский Завод» г. Нефтекамск, 3 отсека; ОАО «Завод «ГРАЗ» Пензенская обл.

Таким образом, ПАО «Медоборудование» осуществляет свою деятельность в пределах РФ, увеличивает объем продаж основной продукции за счет постоянных потребителей, привлекает новых потребителей в результате модернизации существующей продукции.

К числу факторов макроокружения ПАО «Медоборудование» относятся четыре основных фактора: политико-правовые, экономические, технологические и социальные.

Ускорение обновляемости новых медицинских технологий (в основном зарубежных, внедряемых в российском здравоохранении) и отставание от них отечественной медицинской продукции, избыточная либерализация условий импорта, избыточные административные барьеры для отечественных производителей, а также излишне усложненные правила закупки медицинской продукции увеличили долю импортной продукции.

Почти полное отсутствие источников финансирования у производителей, искусственно заниженные объемы рынка медицинской продукции в России, отсутствие эффективных механизмов долгосрочного кредитования промышленности привели к тому, что промышленные предприятия, в том числе и ПАО «Медоборудование» не имели возможности и экономических стимулов развивать основные фонды, что привело в настоящее время к технологическому отставанию от западных конкурентов и «старению» основных фондов, достигшему в медицинской промышленности уровня 60-70 %.

Остаточный принцип финансирования отечественного здравоохранения и снижение платежеспособности населения привели к радикальному снижению объема российского рынка медицинской продукции, что в свою очередь замедлило обновляемость номенклатуры производимой продукции и снижение ее конкурентоспособности, привело к опережающему снижению спроса, закрытию многих производств, и, следовательно, к естественному росту импорта.

Таким образом, проведенный анализ глобального макроокружения ПАО «Медоборудование» показал, что у предприятия угроз больше, чем возможностей.

В результате проведенного анализа следует обозначить портфель стратегий ПАО «Медоборудование» (Рисунок 5).

На корпоративном уровне предприятие реализует стратегию ограниченного роста, а именно рационализацию на рынке за счет реорганизации обслуживаемых рынков с целью снижения издержек или

повышения эффективности операционного маркетинга. Преимущественно используются наборы маркетинговых мероприятий с краткосрочным горизонтом планирования.



Р и с у н о к 5 – Портфель стратегий ПАО «Медоборудование»

Предприятие реализует свою продукцию по 4 направлениям: медтехника, сельское хозяйство, строительство, нефтяная промышленность. Стратегия дифференциации и сфокусированная стратегия реализуются предприятием на конкурентном уровне. Стратегия дифференциации применима к производству медтехники, в рамках которой потребителю предоставляется продукция с уникальными свойствами (ДДУ-1 и ДДУ-2) или существующая продукция с улучшенными характеристиками. Удовлетворение потребителей целевого сегмента – сфокусированная стратегия, реализуется благодаря снижению издержек производства и дифференциации продукции.

Функциональные стратегии ПАО «Медоборудование» разрабатывает на уровне существующих функциональных подразделений.

Таким образом, ПАО «Медоборудование» не планирует диверсифицировать свою деятельность, предприятие ориентировано на работу с существующими потребителями на существующих рынках (РФ и СНГ).

В будущем ПАО «Медоборудование» планирует продолжить освоение новых видов медицинской продукции и внедрять другие виды новой техники для привлечения новых потребителей на существующих рынках:

- разработка КД на автоперевязочную АП-3
- стерилизатор вертикальный паровой автоматический ВК-75
- модернизация камеры КВФ-3/2,1,ВФЭ-2/1,4.
- систему для оптимизации работы с клиентами- CRM .

Первооружение производства:

- приобретение двух токарно-винторезных станка.
- приобретение призмы для листогибного станка
- приобретение и внедрение современных компьютеров с программой «Компас-15»

Таким образом, для снижения негативного эффекта факторов и условий, влияющих на деятельность ПАО «Медоборудование», руководству предприятия следует работать в следующих направлениях:

- модернизация и реконструкция основных средств, используемых в производстве;

- расширение номенклатуры производимой продукции, снижение ее себестоимости;
- снижение коммерческих и управленческих расходов;
- повышение конкурентоспособности предприятия в отрасли.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Зуб А.Т. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: учебник для бакалавров: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2013. – 375с.
2. Карпов А.Е. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ [HTTP://WWW.RIK-COMPANY.RU/STRATEGY_ANALYSIS.HTML](http://www.rik-company.ru/strategy_analysis.html)
3. Петрова А.Н. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: учебник для вузов / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с: ил. – (Серия «Учебник для вузов»)

STRATEGIC ANALYSIS OF ACTIVITIES AS A TOOL FOR STRATEGIC PLANNING IN PRACTICE DOMESTIC ENTERPRISES (by the example of PJSC «Medoborudovanie»)

Osipova M.Y.,

*4th year student, Department of Economics,
E-mail: margaret_os@mail.ru
Mordovia State University,
Saransk*

Kazyayeva I.A.

*4th year student, Department of Economics,
E-mail: Irina_Kazyayeva@mail.ru
Mordovia State University,
Saransk*

In this article says about the strategic analysis of PJSC "Medoborudovanie", compiled a portfolio of strategies and the basic directions of development of the enterprise

Keywords: micro environment, macro environment, corporate strategy, competitive strategy, functional strategy