

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ РЫНКЕ РФ

© 2022 **Сосунова Лильяна Алексеевна**

доктор экономических наук, профессор

Самарский государственный экономический университет, Россия, Самара

E-mail: kafedra-kl@yzndex.ru

© 2022 **Серебряков Максим Олегович**

аспирант кафедры маркетинга, Логистики и рекламы

Самарский государственный экономический университет, Россия, Самара

E-mail: serebryakovmaksim@gmail.com

В статье рассматриваются основные этапы построения стратегии коммерческой организации на примере фармацевтической розничной организации.

Ключевые слова: стратегия, фармацевтический, разработка, организация, структура, маркетинг.

Каждая успешная коммерческая организация, в том числе организации, осуществляющие розничную торговлю лекарственными средствами, и смежными товарными группами [6], строит свою деятельность в соответствии с определенной менеджментом компании стратегией. Стратегия позволяет оптимально распределять ресурсы компании, соответствовать требованиям рынка, что позволяет быть компании более конкурентноспособной. Фармацевтический рынок относится к одним из самых сложных, с точки зрения государственного регулирования и надзора [7].

На данный момент нет общепринятого стандарта, которому следуют АО (аптечные организации [6]) при разработке стратегии развития компании, однако в этом документе всегда можно выделить несколько основополагающих частей.

В первой части производится разработка непосредственной программы деятельности организации, учитывающей законодательные условия и ограничения, касающиеся непосредственно самой деятельности, рекламы деятельности, требованиям к персоналу, ассортименту, помещениям, а также условиям работы компании [7,8,9].

Одной из первостепенных задач при построении системы стратегического планирования в организации (не зависимо от ее размера, сферы деятельности и формы собственности) является связь и функциональное соответствие между следующими факторами:

- Стратегическими целями организации;
- Потенциальными возможностями организации;
- Условиями, действующими на фармацевтическом рынке и в экономике в целом.

Задача менеджмента компании на данном этапе – создать эффективный операционный механизм, обеспечивающий максимально быструю адаптацию компании к изменяющимся внешним условиям. Это позволит значительно снизить неопределенность, и, соответственно, риск в хозяйственной деятельности компании. Подобный подход позволяет обеспечить максимально возможную концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных товарных направлениях или в приоритетных территориальных бизнес-единицах.

Многие фирмы разрабатывают официальные программные документы или программные заявления, которые используются для дополнительной нематериальной мотивации персонала. Эти документы используют в своей операционной деятельности сотрудники HR-подразделений компании, а также многие руководители других подразделений для увеличения вовлеченности сотрудников и повышения их мотивации.

В такого рода документах обычно указывается сферы, направления или конкретные виды деятельности фирмы. Чаще всего, факторами, определяющими границы сфер деятельности являются:

- Виды, типы, группы используемых ресурсов;

- Технологии, которые применяет компания в своей операционной деятельности;

- Виды, типы и группы клиентов, их потребности и особенности.

В соответствии с этими факторами фирмы характеризуют, позиционируют себя через свои программные заявления

- Мы изготавливаем деревянную мебель – виды, типы, группы и используемых ресурсов –

- Мы оказываем консалтинговые услуги в сфере строительства – виды и типы, выпускаемых товаров или оказываемых услуг.

- Мы – вегетарианский ресторан – типы и группы клиентов, их потребности и особенности.

Теодор Левитт, в одной из своих публикаций высказал мнение, что описание компании с точки зрения конкретных действий на рынке, конкретных выгод потребителя, которые он получает от взаимодействия, является гораздо более точной характеристикой организации, нежели описание компании с технической или ассортиментной точки зрения [4].

В своей статье автор предлагает посмотреть на рыночную деятельность компании “глазами” клиентов, т.е. с точки зрения тех участников рыночных взаимоотношений, чьи потребности удовлетворяет компания. Конкретные виды и формы товаров, а также используемые технологии устаревают, в то время как основные запросы, нужды и потребности участников рынка могут оставаться неизменными значительное время. В разрезе фармацевтического рынка потребителю ближе и понятнее компания, которая “помогает людям быть здоровее” нежели компания, которая “продает лекарства”.

Подобный взгляд позволяет формировать у потребителя понятное и благоприятное понимание деятельности компании, т.к. создает смысловую связь конкретных видов, типов и групп клиентов, их основных потребностей и ключевых особенностей рыночной деятельности компании. Поэтому оно на интуитивном уровне более понятно потребителю, так как речь идет о потребностях самого человека, а не об особенностях товарной политики компании.

При создании, разработке и обнародовании программного заявления, через которое компания собирается транслировать свою позицию на рынке, относительно потребностей покупателя

и/или потребителя ее услуг, компания должна убедиться в том, что ее позиционирование понятно и принимается потенциальными клиентами на рынке, а не просто удобно и комфортно для менеджмента и персонала компании.

Помимо внешнего позиционирования программное заявление должно оказывать существенное влияние, а в идеале – и определять стратегические цели для менеджмента компании, причем это влияние должно транслироваться на всех уровнях управления в компании. Такая система известна под названием «управление методом решения задач» [2,3].

На втором этапе менеджмент фирмы определяет и устанавливает ориентиры своей деятельности: задачи и общие цели. В течение всех этапов планирования менеджмент фирмы определяет и обосновывает будущие цели на различных временных отрезках, а также на разных уровнях от стратегического, до операционного.

Цели фирмы обязательно должны удовлетворять ряду условий, а именно [4]:

1. Иметь конкретную формулировку.
2. Быть измеримы в конкретных единицах.
3. Быть реально достижимыми.
4. Быть ограниченными по срокам.
5. Должны быть в контексте стратегии развития компании.

Если в компании стоит множество целей, то они должны не противоречить друг другу, а в идеале необходимо стремиться к такому положению, когда деятельность, направленная на решение одной задачи, помогает двигаться и развиваться в направлении другой задачи – эффект синергии.

При формировании и постановки цели компании необходимо учитывать ряд важных факторов:

- Международные политические условия;
- Международные экономические условия;
- Международные правовые условия;
- Национальные политические условия;
- Национальные экономические условия;
- Национальные правовые условия;
- Отраслевые и конкурентные условия;
- Внутриорганизационные условия;
- Эпидемиологические и медицинские условия – в последние годы это фактор приобрел существенный вес.

Цели, которые менеджмент ставит перед фирмой, должны быть понятны не только ме-

неджменту фирмы, но и рядовым сотрудникам фирмы и ее потенциальным клиентам, таким образом, даже процесс целеполагания помогает выстраивать эффективные внутренние и внешние коммуникации.

На третьем этапе менеджмент компании производит анализ хозяйственной деятельности фирмы.

Такой анализ выявляет рентабельность и эффективность деятельности различных направлений компании и/или бизнес-единиц. Исходя из данных, полученных в рамках данного анализа менеджментом компании, принимается решение о распределении ресурсов, имеющихся в наличии у организации. Так же по результатам данного анализа может быть принято решение о реорганизации или прекращении деятельности бизнес-единиц и/или направлений деятельности компании.

На четвертом этапе выявляются потенциально перспективные направления деятельности фирмы, новые технологии или ресурсы, ранее не использовавшиеся в компании.

Сравнение эффективных стратегий развития организаций показало, что необходимым условием является наличие и функциональная опора стратегии на блок – источники роста. В этих блоках определяется за счет чего именно планируется реализовывать стратегии роста. Как правило это один из этих блоков:

1. Блок. В нем рассматриваются внутриорганизационные возможности роста компании. Это те возможности, которые уже есть внутри организации. Это средства, ресурсы, технологии, персонал, которые уже применяются в операционной деятельности компании и имеют резерв для повышения интенсивности или эффективности своего применения. Несмотря на то, что речь идет о внутренних факторах компании – результатом их реализации могут быть изменения продукта/услуги и даже сегмента рынка.

2. Блок. В нем рассматриваются внешние возможности роста компании. Это возможности, которые находятся в одном сегменте рынка, но уже за пределами компании – взаимовыгодное сотрудничество и взаимодействие с другими участниками отраслевой деятельности. Ключевое отличие от 1 блока – это наличие процесса взаимодействия с внешними компаниями и организациями до момента реализации товара или услуги.

3. Блок. В нем рассматриваются внешние возможности роста компании. Это широкий

спектр возможностей для роста компании, который уже лежит за пределами исходной отрасли и товарной или служебной специализации организации.

Одним из типовых инструментов, применяемых при разработке стратегии роста и развития компании является матрица (в некоторых источниках сетка) “Рынок – Товар”, предложенная Игорем Ансоффом [1].

Используя эту классификацию и матрицу можно выделить несколько типовых стратегий, которые наблюдаются на фармацевтическом рынке РФ:

- Стратегия роста, связанная с насыщением товарного ассортимента аптечных организаций:

- о Парафармацевтической продукцией – БАДы, витамины, гомеопатическая продукция, лечебная косметика и т.п.

- о Смежной продукцией – ветеринарной, офтальмологической, ортопедической и т.п.

- о FMCG продукцией – минеральные воды, ЗОЖ-питание, батарейки, жевательная резинка и т.п.[10].

- о Электронные услуги и сертификаты – страхование, пакеты дистанционных медицинских услуг, подписки на смежные сервисы Дос-Дос, Яндекс здоровье и т.а.

- о Технические товары – небулайзеры, увлажнители. Компрессоры, массажеры.

- Стратегия роста, связанная с активной экспансией. Таким образом, осуществляется выход на новые рынки с действующим ассортиментом. В основном это подразумевает новые географические рынки, однако встречается мнение, что интернет-торговля – это “новая” география торговли.

- Стратегия роста, связанная с технологическим развитием основного товара – лекарственными средствами. Эта стратегия в основном реализуется через механизм СТМ – собственная торговая марка. А также за счет совершенствования механизма оказания услуг (использования клиентских мониторов, аппаратов электронной очереди, онлайн консультантов).

- Стратегия роста, связанная с получением значительного, либо полного уровня контроля над производителем/поставщиком/дистрибьютором. Очень распространенная практика на фармацевтическом рынке – покупка малых производителей, либо 100% интеграция (при

сохранении юридической независимой формы) фирмы производителя в бизнес-процессы аптечной компании. Регрессивная интеграция

- Стратегия роста, связанная с получением значительного, либо полного уровня контроля над системой транспорта/логистики/распределения. Типичной ситуацией на фармацевтическом рынке является частичная интеграция, либо полное поглощение логистических компаний, осуществляющих перевозки товаров аптечного ассортимента. Прогрессивная интеграция

- Стратегия роста, связанная с получением значительного, либо полного уровня контроля над предприятиями-конкурентами. На фармацевтическом рынке очень распространена ситуация приобретения средних и малых аптечных сетей крупными игроками по территориальному принципу.

- Стратегия роста, связанная с выходом из привычной отрасли. В основном связан с выхо-

дом на рынок цифровой продукции, а также на рынок консалтинговых и образовательных услуг [2,3].

Выбор конкретной стратегии развития и разработка ее детального плана – ключевая задача для менеджмента компании. Важно учитывать реально доступные ресурсы, опыт, внешние и внутренние условия.

Стратегическое планирование в любой фирме выступает необходимым условием и средством эффективного достижения ее приоритетных целей. И представителя фармацевтического розничного рынка не исключение. Конечно, фармацевтический рынок РФ, как и во всем мире существенно ограничен со стороны национального и международного законодательства. [6,7,8] и это значительно ограничивает возможности менеджмента компаний. Но этот факт только увеличивает важность стратегического планирования, которое является залогом успешного существования и развития аптечной организации.

Библиографический список

1. Ашванян С.К., Сапожникова Т. А. - Экономика: учебное пособие. В 2-х частях. Часть 2. Макроэкономика. - Кемерово, 2010 – 212с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 2013, 736с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Издательство «Прогресс», 2011. С. 609
4. Theodore Levitt. „Marketing Myopia”. — Harvard Business Review, July-August 2010, p. 45-56/
5. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM). 35-36.
6. <https://www.unico94.ru/docs/pharm/67506/>
7. <https://www.unico94.ru/docs/circulation/63965/>
8. <https://www.unico94.ru/docs/pharm/67509/>
9. <https://www.unico94.ru/docs/pharm/64697/>
10. https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_f/fmcg/