

УДК 339.137.2+658.86

DOI 10.52928/2070-1632-2025-70-1-20-27

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ
МЕДИЦИНСКИМ ОБОРУДОВАНИЕМ И ИНСТРУМЕНТАРИЕМ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ
И ВЫЯВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИЙ ОТРАСЛИ**

К.В. РЕВЯКО, И.В. БЕРЕСТИНЬ, канд. экон. наук, доц. О.Н. ЕРОФЕЕВА
(Белорусский государственный университет, Минск)

Кирилл Ревяко ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4109-9363>

Иван Берестинь ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6993-7488>

Оксана Ерофеева ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4333-8017>

В статье представлены результаты комплексного стратегического исследования оптовой торговли медицинским оборудованием и инструментарием в Республике Беларусь. Определены основные структурные показатели отраслевого рынка. На основе анализа количественных и качественных характеристик рынка с использованием данных по рынку оборудования и инструментария для лапароскопии и гистероскопии определена степень рыночной концентрации и интенсивности конкуренции, выявлены ключевые поставщики и дилеры медицинского оборудования, проведена оценка конкурентной среды с использованием модели пяти сил М. Портера. Особое внимание уделено выявлению и анализу факторов, формирующих конкурентные преимущества компаний на рынке. Определены важнейшие движущие силы развития отрасли с учетом особенностей ее регулирования. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов при разработке стратегий развития организаций оптовой торговли, а также при обосновании возможных направлений повышения их конкурентоспособности.

Ключевые слова: стратегический анализ, оптовая торговля медицинским оборудованием и инструментарием, рыночная концентрация, конкурентная среда, модель пяти сил М. Портера, индекс Херфиндаля – Хиримана, индекс Линда, ключевые факторы успеха, конкурентные преимущества.

Введение. Успешное функционирование и развитие конкурентоспособных организаций является важным фактором обеспечения конкурентоспособности национальной экономики. Стратегическое управление конкурентоспособностью организаций базируется на методически обоснованной разработке и эффективной реализации организационных стратегий (как корпоративной, так и деловых и функциональных). При этом в организациях Республики Беларусь с государственной долей собственности менее 25% стратегия развития существует, но не оформлена в 39% случаев; существует и оформлена как документ в 35% и на четверти предприятий нет стратегии. На предприятиях с государственной долей более 25% данное распределение составляет 63%, 19% и 18% соответственно [1, с. 20–21], что свидетельствует о высокой актуальности вопросов методической и информационной поддержки стратегического управления для повышения конкурентоспособности организаций.

Целью исследования является изучение методических основ стратегического конкурентного анализа для разработки конкурентной стратегии организации и выполнение стратегического анализа рыночной среды и структуры отраслевого рынка в динамике. Объектом углубленного стратегического исследования избран рынок медицинского оборудования для лапароскопии и гистероскопии. Исследование позволяет обеспечить аналитическую и эмпирическую поддержку для выполнения стратегического анализа, а также выявления стратегических направлений развития и обоснования стратегий развития организаций оптовой торговли медицинским оборудованием.

Основная часть. Интенсивное развитие медицинских технологий и оборудования существенно трансформирует подходы к диагностике и лечению заболеваний, тем самым открывая новые возможности для повышения эффективности медицинской помощи, а обеспеченность медицинской техникой выступает значимым фактором, определяющим качество, доступность и эффективность оказания медицинской помощи населению. При этом технологическое обеспечение медицинских учреждений рассматривается как система, включающая не только само оборудование, но и механизмы его распределения, обслуживания и модернизации. Технологическая модернизация медицинских учреждений способствует повышению точности диагностики, сокращению сроков лечения и реабилитации пациентов, минимизации рисков врачебных ошибок.

Согласно открытой статистике, опубликованной Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь, по состоянию на 1 января 2022 г. в сфере оптовой торговли медицинскими, хирургическими и ортопедическими инструментами и приспособлениями количество торгующих организаций составляло 319 единиц. Рассматривая рынок оптовой торговли медицинским оборудованием и инструментарием Республики Беларусь укрупненно, можно отметить, что в 2021 г. продано медицинских, хирургических и ортопедических инструментов и приспособлений на общую сумму 682,6 млн. руб., что составляет 0,7% от общего оптового товарооборота. При этом из них продано товаров отечественного производства – 117,3 млн. руб., что составляет 17,2% от общего объема продаж; продано на внутреннем рынке – 591,8 млн. руб., что составляет 86,7% от общего объема продаж¹.

¹ URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/78f/5migt3215da94ghuvfwo363c86wf8kuy.pdf>

На рынке медицинского оборудования и инструментария представлено большое количество продавцов и покупателей. Продукция является дифференцированной – она различна по назначению, производителю и цене, что в конечном итоге влияет на востребованность соответствующих видов изделий среди учреждений системы здравоохранения Республики Беларусь. При этом продавцами на рынке могут выступать как сами заводы-изготовители (например, Инженерно-промышленное частное унитарное предприятие «КАРДИАН» – белорусский производитель кардиодиагностических систем и оборудования), так и дилеры, выступающие квалифицированными посредниками на пути к конечному потребителю. В результате оценки выявленных качественных факторов структуры рынка можно сделать вывод, что рынок медицинского оборудования близок по структуре к рынку монополистической конкуренции, где присутствует высокая конкуренция, но каждый производитель имеет возможность дифференциации за счет качества и уникальных характеристик своей продукции. Дополнительными барьерами для защиты конкурентных преимуществ на рассматриваемом рынке служат механизмы патентования и возможные ограничения доступа к рыночной информации.

Стратегический конкурентный анализ является этапом стратегического управления и традиционно предполагает выявление основных экономических характеристик отраслевого рынка (размер и темпы роста, количество и размеры организаций-участников рынка, влияние темпов технологических изменений, степень дифференциации товаров (услуг), наличие эффекта обучаемости, условия входа в отрасль и выхода из нее), исследование движущих сил развития отрасли, основных конкурентных сил (по модели пяти сил Портера либо её модификациям), стратегических групп и критических факторов успеха, других значимых параметров отраслевого рынка (см. [2, с. 101–102; 2, с. 120; 3, с. 83–92]). Получение надежных данных для выполнения анализа сопряжено с рядом трудностей, но является критически значимым для исследования.

С учетом высокой дифференциации продукции на рынке медицинского оборудования целесообразно проводить анализ по отдельным сегментам рынка. Для дальнейшего количественного анализа избран рынок оборудования и инструментария для лапароскопии и гистероскопии – минимально инвазивных хирургических процедур. Оптовая торговля осуществляется лапароскопами, гистероскопами, троакарами, щипцами, ножницами, крючками, захватами и другими видами продукции, на рынке представлены сотни ассортиментных позиций. Среди основных производителей, изделия которых представлены на рынке Республики Беларусь, можно выделить немецкие Karl Storz SE & Co. KG, Ackermann Instrumente GmbH, Richard Wolf GmbH, Nopa Instruments Medizintechnik GmbH, MGB Endoskopische Geräte GmbH, RZ-Medizintechnik GmbH, российские ЗАО «Аксиома-Сервис», ООО «ППП», ООО НПФ «Крыло», ООО НПФ «ЭлеПС» и мн. др. При этом важно отметить, что регистрация медицинского изделия в Республике Беларусь является обязательным условием его выпуска в обращение. Организации, которые зарегистрировали определённую товарную позицию, не обладают исключительным правом на реализацию соответствующего изделия, и в своей хозяйственной деятельности зависят от достигнутых соглашений с заводами-изготовителями. Создать барьеры для имитации конкурентного преимущества можно путем регистрации медицинского изделия под товарным знаком организации, которая его реализует. В качестве примера можно привести бизнес-кейс итальянского производителя операционных и смотровых светильников Rimsa P. Longoni S.r.l., который представлен на рынке Республики Беларусь под товарным знаком ОДО «ТахатАкси» и, соответственно, изделия этого производителя могут быть реализованы только названной организацией.

На рынке оптовой торговли изделиями для лапароскопии и гистероскопии вышеназванных производителей медицинской техники в Республике Беларусь можно выделить несколько ключевых игроков – организаций различных форм собственности: ООО «АВ СЭВЕН», ООО «Праймедиал», ООО «ТетраМед», ОДО «Геол-М», ЧПТУП «Промедика», производственно-торговое республиканское унитарное предприятие «Белмедтехника» и др. Анализ показателей, способных достоверно отразить состояние и тенденции развития структуры рынков, в значительной степени определяет стратегию фирм, а также решения соответствующих регулирующих органов. Для определения рыночных долей и анализа рыночной структуры рынка оптовой торговли изделиями для лапароскопии и гистероскопии была собрана информация по основным торговым площадкам Республики Беларусь: РУП «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен» Министерства иностранных дел Республики Беларусь (goszakupki.by; icetrade.by), ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа» (ppt.butb.by; zakupki.butb.by). Данные таблицы 1 отражают поиск и группировку данных о сделках на исследуемом рынке по ключевым словам «гистероскопия» и «лапароскопия» по заключенным договорам (статус «Договор подписан», информация по состоянию на 31 декабря 2024 года). Следует отметить, что некоторая часть оборудования и инструментария, торгуемая на рассматриваемом рынке, могла оказаться вне зоны поиска, если в названиях лотов не содержалось соответствующих слов, однако её доля невелика.

Согласно аналитическим данным, сформированным за период 2022–2024 гг., на исследуемом рынке наблюдается стабильный рост количества продавцов (появилось не менее 7 качественно новых организаций за три года). В 2022 году оптовую торговлю осуществляли 30 организаций различных организационно-правовых форм. В таблице 1 к «прочим» относятся все прочие организации, которые имеют незначительные объемы продаж по заключенным договорам в стоимостном выражении и, соответственно, относительно низкие рыночные доли. Темп роста объема продаж в 2023 году составил 75,4%, в 2024 году превысил уровень 2022 года более чем в два раза (базисный темп роста объема продаж по заключенным договорам составил 218%).

Таблица 1. — Объем продаж по заключенным договорам в стоимостном выражении (бел. руб.) и соответствующие рыночные доли организаций (% к объему продаж) в сфере оптовой торговли оборудованием для лапароскопии и гистероскопии в Республике Беларусь за период 2022–2024 гг.

2022 г.			2023 г.			2024 г.		
Организация	Сумма сделок, бел. руб.	Доля, %	Организация	Сумма сделок, бел. руб.	Доля, %	Организация	Сумма сделок, бел. руб.	Доля, %
ООО «Праймедикал»	2808277,9	27,6	ОАО «Entrydell S.A.»	1685000	21,9	ОДО «Геол-М»	4818545,83	21,6
ООО «ТетраМед»	1783047,45	17,5	ООО «АВ СЭВЕН»	1561279,53	20,3	ООО «Праймедикал»	4313747,75	19,3
ООО «АВ СЭВЕН»	1418923,89	13,9	NEWM LIMITED	1425000	18,6	ООО «МедикалЮнит»	3573790	16,0
ЧПТУП «Промедика»	308463,46	3,0	ООО «Праймедикал»	279025	3,6	ООО «АВ СЭВЕН»	1973173,56	8,9
ОДО «ТахатАкси»	162969,1	1,6	ЧПТУП «Промедика»	213819,81	2,8	ООО «ТетраМед»	286676,41	1,3
ООО «Здравмедтех-Бел»	93954,8	0,9	ООО «ПК Медтех»	163207	2,1	ЧПТУП «Промедика»	241188,23	1,1
ИТПУП «Ви-Рент»	48450	0,5	ООО «Здравмедтех-Бел»	68024,2	0,9	ОДО «ТахатАкси»	232984,87	1,0
ОДО «Белмедсервис»	32586	0,3	ОДО «ТахатАкси»	55360	0,7	ООО «МедиСпец»	92250,48	0,4
РУП «Медтехноцентр»	5246,55	0,1	ООО «ТетраМед»	47660	0,6	ООО «НейроМед»	50336,8	0,2
прочие	3517853,39	34,5	прочие	2181696,67	28,4	прочие	7362251,31	33,0
ИТОГО	10183828,54	100	ИТОГО	7680072,21	100	ИТОГО	22287079,5	100

Примечание – составлена авторами на основании данных электронных торговых площадок РУП «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен» Министерства иностранных дел Республики Беларусь (goszakupki.by; icetrade.by) и ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа» (ppt.butb.by; zakupki.butb.by).

Далее определим показатели рыночной концентрации. Они позволяют количественно характеризовать рыночную структуру, а также отражают стимулы поведения фирм на рынке (чем выше уровень концентрации, тем в более значительной степени организации зависят друг от друга). Отметим дополнительно, что на взаимозависимость продавцов, их склонность к соперничеству или сотрудничеству влияют и многие другие факторы (такие как издержки входа, доступность информации о ценах, темпы изменения технологии производства или оказания рыночных услуг), поэтому рассматриваемые показатели не могут выступать единственными для оценки интенсивности конкуренции.

Таким образом, используя формулу индекса концентрации [4, с. 344] рассчитаем доли, занимаемые тремя крупнейшими продавцами (CR (concentration ratio)) на исследуемом рынке:

$$CR_3 = \sum_{i=1}^3 k_i, \quad (1)$$

где k_i — рыночная доля фирмы на рынке.

Полученные значения составляют 59,0%, 60,8% и 57,6% за период 2022–2024 гг. соответственно, что говорит об умеренной концентрации рынка ($45\% < CR_3 < 70\%$) [5, с. 24]. Коэффициент концентрации, однако, не позволяет дифференцировать роль различных фирм на рынке. Для получения более достоверной управленческой информации целесообразно использовать дополнительно другие показатели (индекс Херфиндаля – Хиршмана, индекс Линда и др.).

Значения индекса Херфиндаля – Хиршмана (НИ) были рассчитаны по формуле [4, с. 344]:

$$НИ = \sum_{i=1}^9 k_i^2, \quad (2)$$

где k_i^2 — квадрат рыночной доли фирмы, действующей на рынке.

Для 2022, 2023 и 2024 годов получены значения НИ 1333, 1299 и 1191 соответственно ($1000 < НИ < 2000$), что также говорит об умеренной степени концентрации рынка (см. [5, с. 24]).

Расчет индекса Холла – Тайдмана для исследуемого рынка нецелесообразен, поскольку результаты деятельности мелких продавцов не оказывают существенного воздействия на рыночную конкуренцию на нем.

Основываясь на анализе полученных значений, можно предположить, что на рассматриваемом субрынке могут прослеживаться некоторые черты олигополии (наличие нескольких крупных участников, которые могут выступать как прайс-мейкерами, так и прайс-тейкерами; наличие очень высоких нестратегических барьеров для вступления в отрасль в виде сертификации продукции; небольшое количество товаров-заменителей продукции олигополистов и др.). Протестируем гипотезу с помощью расчёта индекса Линда (L) (таблица 2), который определяет «границы» олигополии [6, с. 54]:

$$L = \frac{1}{K(K-1)} \sum_{i=1}^K Q_i, \quad (3)$$

где K – число крупных продавцов (от 2 до n);

Q_i – отношение между средней долей рынка i продавцов и долей $(K-i)$ продавцов;

i – число ведущих продавцов среди K крупных продавцов.

Таблица 2. – Расчётные значения индекса Линда для определения «границ» олигополии на рынке оборудования и инструментария для лапароскопии и гистероскопии за 2022–2024 гг.

№ индекса	Значения для 2022 г.	Значения для 2023 г.	Значения для 2024 г.
2	0,701	0,539	0,516
3	0,504	0,377	0,417
4	0,726	0,756	0,437
5	1,426	0,827	1,031
6	1,482	0,852	1,209
7	1,432	1,077	1,218
8	1,794	1,199	1,594
9	2,362	1,246	2,161

Перед проведением расчётов рассматриваемые организации были отсортированы по убыванию анализируемого показателя (см. таблицу 1). Индексы Линда рассчитываются последовательно начиная с № 2. При этом важный для исследователя критерий – первый минимум, то есть первое значение индекса, которое меньше двух соседних, предыдущего и последующего. Как следует из расчетов за каждый год анализируемого периода непрерывность нарушалась при $K = 4$ (после наблюдаются выбросы значений, которые превышают предшествующие), что свидетельствует о возможности формирования т.н. «олигополистического ядра» и олигополистических взаимодействий с участием трех наиболее крупных хозяйствующих субъектов. В процессе разработки своих стратегий организации отрасли должны уделять особое внимание стратегическим действиям именно этих фирм, составляющих олигополистическое ядро. Процессы формирования согласованного поведения в олигополистическом ядре, однако, ограничены действующим законодательством, и постоянным контролем ценообразования и доступности товаров или услуг для учреждений здравоохранения со стороны уполномоченных органов.

Для всестороннего анализа конкурентной среды рассматриваемого рынка использован метод балльной оценки пяти конкурентных сил Майкла Портера, который позволяет комплексно изучить ключевые факторы, определяющие уровень конкуренции, прибыльность и привлекательность рынка [3, с. 79–93]. Параметры оценок каждой из пяти сил Портера (угроза появления товаров-заменителей, угроза появления новых конкурентов, рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей, уровень конкурентной борьбы) детализированы с учетом особенностей отрасли и оценены по трехбалльной шкале: 3 балла – высокий уровень угрозы; 2 балла – средний уровень угрозы; 1 балл – низкий уровень угрозы. Суммарный балл по каждой силе позволяет определить общий уровень привлекательности рынка и выявить ключевые зоны повышенного конкурентного давления.

При анализе угрозы со стороны товаров-заменителей (услуг-заменителей) на рынке оптовой торговли оборудованием для лапароскопии и гистероскопии рассматривался единственный параметр «Прямая продажа продукции заводами-изготовителями медицинского оборудования и техники». Производители могут участвовать на рынке, минуя дилеров, вследствие этого суммарная оценка соответствует высокому уровню угрозы со стороны услуг-заменителей.

В ходе анализа угрозы появления новых игроков на рынке были выявлены умеренные барьеры входа на рынок, выраженные отсутствием серьезных (непреодолимых) препятствий для новых участников (что подтверждается входом на рынок новых организаций в исследуемом периоде). Важно отметить замедляющийся темп роста отрасли, что делает отрасль умеренно привлекательной для новых игроков. Эффект обучения в отрасли умеренно значим. Хотя отсутствие существенной экономии на масштабе не создает дополнительных барьеров для входа, необходимость значительных вложений в дистрибуцию может до некоторой степени сдерживать приток новых конкурентов. В совокупности, угроза появления новых игроков оценена как средняя.

Анализ рыночной власти поставщиков выявил комплексное воздействие нескольких ключевых факторов. Дифференциация производимой и поставляемой продукции позволяет компаниям иметь некоторую свободу

выбора, не создавая критической зависимости от конкретных поставщиков. Поставляемые товары заводов-изготовителей полностью удовлетворяют рыночный спрос функционирующих на рынке компаний в необходимых поставках, дефицитные позиции отсутствуют. При этом издержки переключения на других поставщиков находятся на умеренном уровне, предоставляя торгующим организациям некоторую гибкость в выборе партнеров. Поставщики готовы и стремятся наладить сотрудничество с компаниями в рассматриваемой отрасли, готовы гибко подходить к условиям поставок (приоритетность отрасли). Суммарная оценка рыночной власти поставщиков указывает на средний уровень влияния поставщиков. Это означает, что отрасль находится в относительно стабильной позиции по отношению к поставщикам, существуют определенные риски и ограничения, но они не достигают критического уровня и поддаются управлению через грамотное выстраивание долгосрочных отношений и работу с заводами-изготовителями.

При анализе рыночной власти покупателей выявлено, что услуги компаний-участников рынка обладают частичной уникальностью с теми или иными отличительными характеристиками, важными для клиентов, что позволяет отдельным организациям удерживать позиции на рынке. Анализ чувствительности к цене показывает, что покупатели всегда будут переключаться на товар с более низкой ценой. При этом, поскольку наблюдается высокая значимость удовлетворенности качеством предлагаемых услуг, можно предполагать наличие потенциала долгосрочного удержания клиентов. Итоговая оценка указывает на средний уровень угрозы рыночной власти покупателей, что свидетельствует о необходимости постоянного внимания торговых организаций к потребностям клиентов (покупателей).

Анализ уровня отраслевой конкурентной борьбы свидетельствует, что исследуемый рынок умеренно концентрирован. Уровень дифференциации услуг демонстрирует стандартизацию по ключевым свойствам, однако присутствуют отличия по дополнительным характеристикам. Это создает потенциал для компаний повысить узнаваемость на рынке через развитие уникальных свойств предлагаемой услуги и дополнительного сервиса. В отношении ценовой политики отмечается жесткая ценовая конкуренция с отсутствием возможностей повышения цен. С учетом проведенных расчетов и анализа уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции оценен как «высокий», что свидетельствует о необходимости постоянного мониторинга конкурентной среды и разработки стратегий по усилению конкурентных преимуществ компании. Агрегированная оценка конкурентных сил представлена в таблице 3.

Таблица 3. – Анализ пяти сил М. Портера для рассматриваемой отрасли (оптовая торговля оборудованием для лапароскопии и гистероскопии)

Фактор (сила)	Описание воздействия	Оценка угрозы
Угроза появления услуг-заменителей	Рост прямых продаж производителями медоборудования, доступность импортных аналогов медицинских изделий	Высокий уровень угрозы
Угроза появления новых участников рынка	Барьеры входа на рынок (инвестиции в складские мощности, сервисное обслуживание; требования к сертификации для работы с медицинской техникой; налаживание отношений с производителями, поставщиками), государственное регулирование, интенсивность конкуренции	Средний уровень угрозы входа новых игроков
Рыночная власть поставщиков	Большое число крупных зарубежных производителей, дифференциация продукции, издержки переключения поставщиков; возможные попытки выйти на рынок страны напрямую, минуя дилера	Средний уровень влияния поставщиков
Рыночная власть покупателей	Чувствительность к цене, ограниченность бюджета, дифференциация продукции, информированность; возможность самостоятельной закупки оборудования/техники/инструментария напрямую у заводов-изготовителей, исключая вариант дилерских услуг	Средний уровень угрозы
Уровень отраслевой конкурентной борьбы	Ограниченное число крупных участников, присутствует дифференциация услуг, умеренные барьеры входа на рынок, соперничество за долю рынка, нецелесообразность повышения цен с учетом особенностей рыночной структуры и спроса	Высокий уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции

Ключевые факторы успеха – это «элементы, обеспечивающие успех компании, другими словами, все, что способствует повышению прибыли» [2, с. 126]. В зависимости от особенностей отрасли к ним могут относиться качество проводимых исследований и разработок, полная загрузка производственных мощностей, высокое качество обслуживания, выгодное расположение, патентная защита, хороший имидж и многие другие. На основе анализа цепочки создания ценности в рассматриваемой отрасли и специфики работы организаций в отрасли следует заключить, что ключевыми факторами успеха являются: репутация организации, развитая инфраструктура компании, эффективное управление финансами организации, клиентоориентированность и др.

Развитая инфраструктура компании подразумевает наличие современного офисного помещения для эффективной работы сотрудников, собственного автопарка для своевременной доставки продукции заказчиком, а также специально оборудованных складских помещений, соответствующих всем требованиям хранения медицинской техники и инструментария.

Следующим ключевым фактором успеха является широкий ассортимент и высокое качество предлагаемой продукции (фактически конкурентоспособность организации в значительной степени формируется через конкурентоспособность поставщиков). Успешные компании на данном рынке способны предложить дифференцированное медицинское оборудование и инструментарий в сфере лапароскопии и гистероскопии. При этом вся продукция должна соответствовать международным стандартам качества и иметь необходимые сертификаты, что особенно важно в сфере здравоохранения и регулируется действующим законодательством.

В современных условиях международного сотрудничества работающие в рассматриваемой отрасли компании сталкиваются с рядом существенных вызовов в операционной деятельности. Сотрудничество с европейскими производителями создает значительную зависимость от колебаний курсов валют. На границе ЕС и Республики Беларусь часто возникают непредвиденные задержки в поставках. Это приводит к возникновению рисков срыва сроков поставки медицинского оборудования учреждениям здравоохранения и наложению штрафных санкций. Применяемая акцептная форма оплаты с партнерами создает дополнительную нагрузку на оборотный капитал компаний, что особенно критично при длительных сроках производства (до полугода и более), когда значительные средства компании находятся в замороженном состоянии.

Клиентоориентированность и гибкие условия работы с клиентами (покупателями) являются еще одним определяющим фактором успеха. Такие гибкие условия включают возможность предоставления различных форм оплаты, индивидуальный подход к формированию заказов, предоставление удобных графиков поставок и специальные условия для постоянных клиентов.

Формирование репутации надежного поставщика является результатом длительной и последовательной работы на рынке. Репутация создается благодаря регулярному своевременному выполнению договорных обязательств, качественному сервисному обслуживанию, оперативному решению возникающих проблем и профессиональной технической поддержке. Хорошая репутация становится важным нематериальным активом, способствующим привлечению новых клиентов и укреплению позиций на рассматриваемом рынке.

С учетом выявленных в процессе исследования особенностей отрасли и рынка можно заключить, что в качестве направлений развития конкурентных преимуществ организаций в отрасли могут выступить создание и развитие службы сервиса, введение дополнительной услуги по обучению и консультациям представителей организаций здравоохранения, выбор конкурентоспособных поставщиков, наличие собственного производства. Предложение по усилению конкурентных преимуществ организаций оптовой торговли на основе развития собственного производства заслуживает особого рассмотрения, поскольку это дает возможность более гибко реагировать на изменения спроса и потребностей рынка. С теоретической точки зрения Игоря Ансоффа, способность организации к адаптации и внедрению инноваций во многом определяет её успех в условиях динамичного рынка. Матрица Ансоффа, также называемая матрицей «товар – рынок», позволяет структурированно представить возможные стратегии роста организации (проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта и диверсификация) [7].

Оптовые компании, торгующие медицинским оборудованием и инструментарием, могут применять различные стратегии диверсификации для расширения своего бизнеса. Одним из типов диверсификации является продуктовое расширение, которое может включать в себя добавление в ассортимент новых видов медицинской техники или инструментов. В качестве другой стратегии рассматривается рыночное расширение, когда организация выходит на новые географические рынки или охватывает новые сегменты потребителей, например, частные медицинские центры или физические лица. Наконец, «чистая» диверсификация предполагает выход компании в сферы, не связанные с её основной деятельностью [8]. Под основной деятельностью в этом контексте подразумеваются коды группировки 46460 – Оптовая торговля фармацевтическими, ветеринарными, медицинскими и ортопедическими товарами или 51460 – Оптовая торговля фармацевтическими, медицинскими и ортопедическими товарами (классификация согласно ОКРБ 005-2011), которые характерны для всех торгующих организаций на рынке медицинского оборудования и инструментария. Одним из направлений диверсификации является создание производства в рамках отдельного подразделения либо стратегической бизнес-единицы внутри организации, либо же путём создания отдельного юридического лица. Такой подход требует значительных ресурсов, но может обеспечить ощутимый рост и уменьшение зависимости от одного направления бизнеса.

Примером успешной диверсификации деятельности на рынке медицинского оборудования может послужить ООО «Текомир Медицина» (код основного вида деятельности по ОКЭД 27402 – Производство осветительного оборудования), выпускающее медицинские светильники белорусско-немецкого производства под товарным знаком Teko-Mach, и УП «Текомакс-Мн» (код основного вида деятельности по ОКЭД 51460 – Оптовая торговля фармацевтическими, медицинскими и ортопедическими товарами), которое их реализует наравне с продукцией других заводов-изготовителей. ООО «Текомир Медицина» фактически является собственным производством торгующей организации УП «Текомакс-Мн», обе имеют одних и тех же учредителей². Такое решение обеспечивает интегрированную цепочку поставок, что приводит к улучшению контроля качества и сокращению издержек на всех этапах производства

² Министерство юстиции Республики Беларусь. Получение информации из Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [Электронный ресурс]. – URL: https://minjust.gov.by/directions/unified_state_register/information_from_egr/?ysclid=m5idp1204f855185469 (дата обращения: 04.01.2025).

и продажи, дает возможность более быстрой адаптации к требованиям заказчика. Кроме того, это позволяет обеспечивать меньшую зависимость от поставщиков и колебаний валютного курса.

Качественно работающие дилеры медицинского оборудования могут внести вклад в повышение эффективности использования соответствующей техники, поскольку обосновано, что «для эффективного использования медицинского оборудования необходимо качественное управление всеми этапами жизненного цикла оборудования и сочетание нескольких факторов: научно обоснованный выбор метода лечения или использования нового оборудования, создание необходимой инфраструктуры использования оборудования, проведение вместе с производителями медицинского оборудования совместных научных исследований, привлечение инвестиций в разработку нового оборудования, обучение персонала и сервисное обслуживание» [9]. Так, профессиональная служба сервиса дилеров медицинского оборудования представляет собой штат квалифицированных специалистов для оперативного обслуживания оборудования, в чьи функции входят предоставление комплексного обслуживания, установка и настройка оборудования, а также быстрое реагирование на поступающие технические запросы. Система обучения и консультаций выступает важным дифференцирующим фактором на рынке. Компании могут предоставлять комплексное обучение персонала заказчика по работе с оборудованием, проводить регулярные консультации по обслуживанию техники, организовывать образовательные семинары и обучающие курсы на реализуемом оборудовании для врачей (с учетом требований действующего законодательства Республики Беларусь (Кодекса Республики Беларусь об образовании, Положения об обучающих курсах дополнительного образования взрослых, утвержденного постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 09.09.2022 N 296 и др.)). Названные обучающие мероприятия могут выступать также элементами системы внешней корпоративной социальной ответственности организаций отрасли, развивая лояльность покупателей и повышая эффективность использования оборудования.

Заключение. Исследование показало, что исследуемый рынок медицинского оборудования для лапароскопии и гистероскопии в Республике Беларусь характеризуется умеренной рыночной концентрацией, что подтверждается расчетами индекса Херфиндала – Хиршмана. На рассматриваемом субрынке могут проследиваться некоторые черты олигополии, о чем свидетельствуют рассчитанные значения индекса Линда. На динамику структуры рынка оказывает влияние наличие нестратегических барьеров входа. Отраслевой анализ с использованием модели 5 сил М. Портера позволяет заключить, что для организаций существует потенциал повышения узнаваемости и репутации через развитие уникальных свойств предлагаемой услуги и дополнительного сервиса. В отношении ценовой политики отмечается отсутствие возможностей повышения цен. Уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции оценен как «высокий», что свидетельствует о необходимости постоянного мониторинга конкурентной среды и разработки стратегий по усилению конкурентных преимуществ компании.

На основе анализа цепочки создания ценности в рассматриваемой отрасли выявлены такие ключевые факторы успеха в отрасли, как: репутация организации в качестве надежного партнера, эффективное управление финансовыми ресурсами организации, клиентоориентированность и др. В качестве направлений развития конкурентных преимуществ организаций в отрасли могут выступить создание и развитие службы сервиса, использование в качестве дифференцирующего фактора дополнительной услуги по обучению и консультациям представителей организаций здравоохранения, выбор конкурентоспособных поставщиков, диверсификация направлений деятельности.

Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегий развития организаций, специализирующихся на оптовой торговле медицинским оборудованием и в целом организаций оптовой торговли, а также при определении путей повышения их конкурентоспособности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Батова Н.Н., Точицкая И.Э. Глобальные тенденции и перспективы развития ESG-инициатив в Беларуси // Новая экономика. – 2022. – Спецвыпуск № 2. – С. 18–23.
2. Томпсон-мл. А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. – 7-е изд. — СПб.: Питер, 2012. – 544 с.
4. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности / Пер. с англ. – СПб.: Эконом. шк., 1996. – 745 с.
5. Аристова Е.В. Основные показатели определения рыночной концентрации // Вестник магистратуры. – 2013. – Т. 3, № 12(27). – С. 22–25. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-pokazateli-opredeleniya-rynochnoy-kontsentratsii>.
6. Розанова Н.М. Теория отраслевых рынков: продвинутый уровень: учеб. для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 407 с.
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент / Игорь Ансофф; [пер. с англ. О. Литун]. – СПб. [и др.] : Питер, 2009. – 342 с.
8. Рой Л.В. Стратегия диверсификации компании (теоретические подходы) // Вестник Московского университета. Сер. 6. – 2009. – № 2. – С. 87–105. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-diversifikatsii-kompanii-teoreticheskie-podhody>.
9. Булава Е.В., Ушакова Е.О. Эффективность использования медицинского оборудования // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2018. – № 9. – С. 241–245. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-ispolzovaniya-meditsinskogo-oborudovaniya>.

Поступила 04.02.2025

**STRATEGIC COMPETITIVE ANALYSIS OF WHOLESALE TRADE IN MEDICAL EQUIPMENT
AND INSTRUMENTS IN THE REPUBLIC OF BELARUS AND INDUSTRY'S KEY FACTORS
OF ORGANIZATIONS COMPETITIVENESS IDENTIFICATION**

K. REVIAKA, I. BERESTEN', A. YERAFEYEVA
(Belarusian State University, Minsk)

The article presents the results of a comprehensive strategic study of wholesale trade in medical equipment and instruments in the Republic of Belarus. The main structural indicators of the industry market are determined. Based on the analysis of quantitative and qualitative characteristics of the market using data on the market of equipment and instruments for laparoscopy and hysteroscopy, the degree of market concentration and intensity of competition is determined, key suppliers and dealers of medical equipment are identified, the competitive environment is assessed using the M. Porter five forces model. Special attention was paid to identifying and analyzing the factors that form the competitive advantages of companies in the market. The most important driving forces of the industry development have been identified, taking into account the specifics of its regulation. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results in the strategies development of wholesale trade organizations, as well as in the justification of possible directions for development its competitive advantages.

Keywords: strategic analysis, medical equipment and instruments wholesale, market concentration, competitive environment, M. Porter's five forces model, Herfindahl – Hirschman index, Linda index, core success factors, competitive advantages.