

## **Направления повышения конкурентоспособности фармацевтических предприятий**

**Максимчук М.В.**, магистр, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия

Научный руководитель: **Нежникова Е.В.**, д.э.н, профессор, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия

**Аннотация.** В статье рассмотрены различные аспекты управления конкурентоспособностью фармацевтического предприятия и его стратегического управления, выделены ключевые элементы и стороны, влияющие на уровень конкурентоспособности, обоснована и рассмотрена общая схема управления конкурентоспособности компаний и пути ее повышения в современных условиях экономики России, на примере АО «Фармстандарт» разработана стратегия укрепления конкурентоспособности с помощью организационных изменений и стратегии развития.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стейкхолдеры, управление конкурентоспособностью, конкурентные преимущества, фармацевтические предприятия, фармацевтическая промышленность.

### **Directions of improving the competitiveness of pharmaceutical enterprises**

**Maximchuk M.V.**, Master, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia

Scientific adviser: **Nezhnikova E.V.**, Doctor of Economics, Professor, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia

**Annotation.** The article discusses various aspects of managing the competitiveness of a pharmaceutical enterprise and its strategic management, highlighted the key elements and parties that affect the level of competitiveness, the

general scheme of managing companies' competitiveness and ways to improve it in modern conditions of the Russian economy are substantiated and reviewed, Using the example of JSC Pharmstandard, a competitive competitiveness strategy was developed through organizational changes and development strategies.

**Keywords:** strategic management, stakeholders, competitiveness management, competitive advantages, pharmaceutical companies, pharmaceutical industry.

В связи с динамичностью внешней среды, обусловленной ростом конкуренции, управляющие фармацевтических предприятий России стремятся улучшить свои финансовые и экономические показатели, производственные характеристики и конкурентоспособность производимой продукции. Данная проблема осложняется тем, что в настоящее время российская фармацевтическая отрасль полностью зависит от импорта: доля импортных препаратов составляет около 70% в денежном выражении, а большинство тендеров на закупку медицинских препаратов для Министерства здравоохранения достается иностранным компаниям<sup>1</sup>. Российская фармацевтическая промышленность является неконкурентоспособной и не может удовлетворить потребности рынка жизненно необходимыми лекарственными средствами, в частности производить противотуберкулезные, антибиотики и многие другие препараты нового поколения. Такое положение дел ставит под угрозу национальную безопасность и суверенитет РФ в сфере лекарственного обеспечения граждан.

Для решения обозначенной проблемы существующих методов управления уровнем экономического развития недостаточно. Система стратегического управления компаний обязана быть нацелена на использование различных инструментов, как с субъективными, так и с объективными результатами, которые в дальнейшем помогают улучшить конкурентоспособность фармацевтического предприятия, способствуют развитию его бизнеса в условиях рыночной конкурентной борьбы.

---

<sup>1</sup> Аналитическое агентство DSM Group. [Электронный ресурс]. URL: <http://dsm.ru/>

Конкурентоспособность фармацевтического предприятия нацелена на использование своих сильных сторон и стратегических возможностей с целью повышения показателей системной добавленной стоимости и модернизации проектов при ограничении внешнего финансирования, что в долгосрочной перспективе станет катализатором роста финансовой и экономической устойчивости. В особенности, актуальность конкурентоспособности фармацевтического предприятия связана с фокусированием внимания на новом этапе развития российской экономики, при котором происходит трансформация отечественного фармацевтического рынка, обусловленная приходом новых зарубежных игроков, которые с одной стороны осуществляют трансфер технологий, тем самым создавая новые инновационно-направленные предприятия со специфическими инновационными цепочками, а с другой стороны имеющие большую ресурсную, потребительскую и продуктовую базу, а значит и большее средневзвешенное значение потенциала развития и формирование рынка<sup>2</sup>.

Управление конкурентоспособностью фармацевтической организации – это система, предназначенная для воздействия на элементы и процессы, обеспечивающие формирование конкурентных преимуществ и развитие конкурентного потенциала предприятия с целью повышения его устойчивости в условиях роста конкурентного давления со стороны других фармацевтических производителей и изменения факторов внешней среды, включая рыночной конъюнктуры отрасли и национальной экономики страны.<sup>3</sup>

И именно в связи с динамичными изменениями внешней среды, рыночной конъюнктуры фармацевтической отрасли России и приходом новых зарубежных игроков, управление конкурентоспособностью отечественных предприятий стало важным стратегическим вопросом от ответа и реализации которого зависит дальнейшая судьба рынка.

---

<sup>2</sup> Нежникова Е. В., Черняев М. В., Папельнюк О. В., Корневский А. В. Экономика качества: учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018.

<sup>3</sup> Управление конкурентоспособностью предприятия. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya.html> (дата обращения: 16.12.2018).

Предприятия фармацевтической промышленности являются производственным объектом, на котором фокусируют свое внимание значительное количество заинтересованных лиц (стейкхолдеров). К ним относятся не только инвесторы, руководители, собственники, рабочий персонал и регуляторы государственного аппарата управления, но и общество, поставщики, кредиторы и потребители, каждый из которых дает свою оценку действиям предприятия, что можно интерпретировать отсутствием сбалансированного ценностно ориентированного подхода. По этой причине, система менеджмента фармацевтической компании сталкивается с моментом, согласно которому необходимо провести оценку своих действий, бизнеса и его операционного цикла. Ключевым же результатом такой деятельности является реализация комплекса интересов стратегически участвующих сторон.

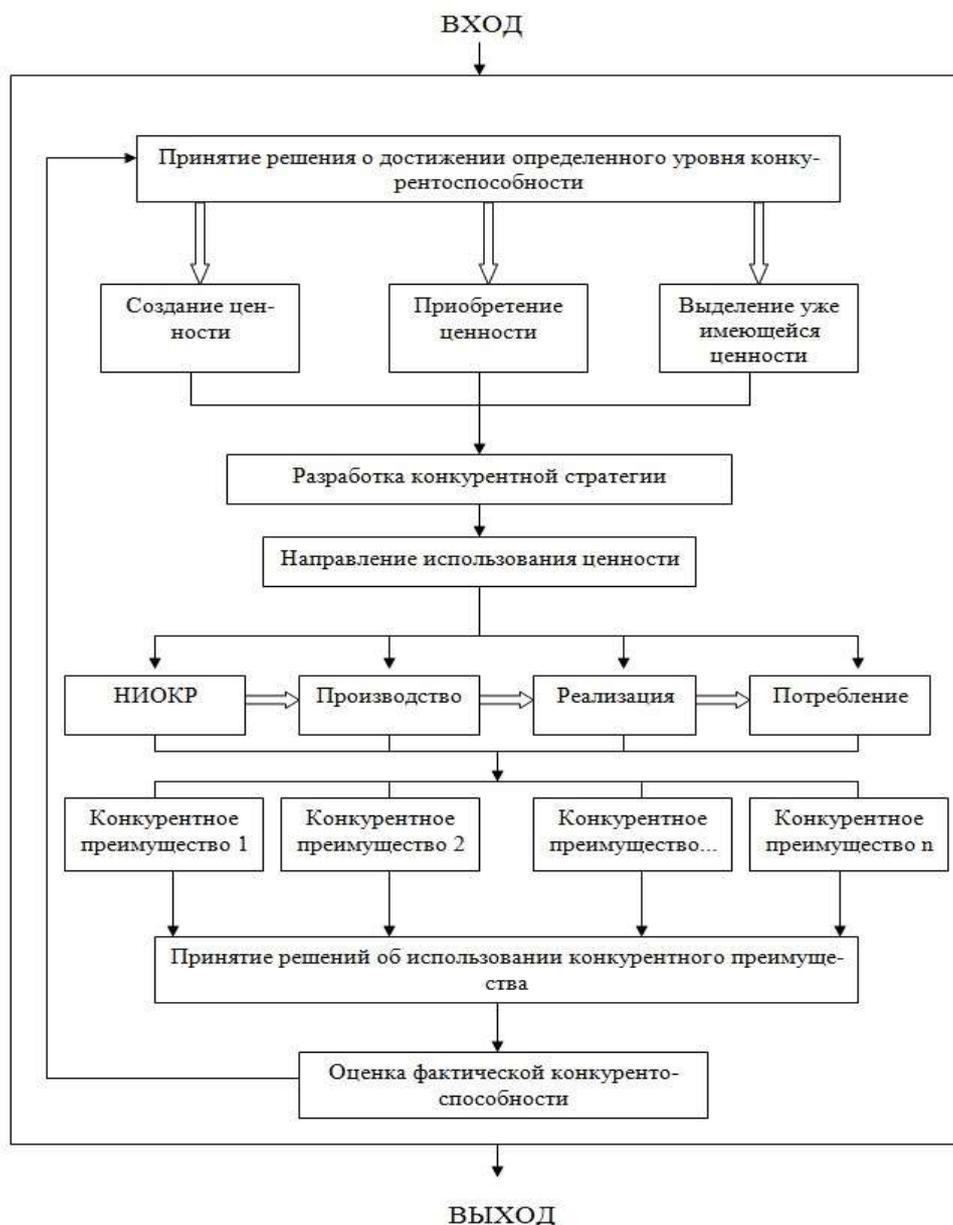
Целью оценки своих действий по отношению к стейкхолдерам является анализ конкурентных преимуществ и их развитие для повышения уровня конкурентоспособности бизнеса компании, а в долгосрочной перспективе дифференциации и модернизации производства для укрепления своих конкурентных позиций и выходом на новые рынки. Стоит заметить, что именно заинтересованные лица выступают ключевыми элементами успешной системы. Чем выше уровень удовлетворенности стейкхолдеров, включая всех до последнего, тем выше вероятность того, что конкурентоспособность фармацевтического предприятия будет расти.

Более тяжелым выглядит процесс анализа и оценки фармацевтического предприятия, функционирующего на отечественном рынке, система корпоративного управления которого все еще не совершенна. Кроме того, дополнительные факторы, которые вызывают проблемы для управления конкурентоспособности российского фармацевтического бизнеса являются нестабильностью условий внешней среды, начиная с рыночной конъюнктуры национальной экономики и заканчивая законодательно-правовым полем и лицензированием со стороны государственного управления.

Чтобы точнее оценить ситуацию, необходимо отметить, что система управления конкурентоспособностью разрабатывается сугубо для достижения конкретной цели развития фармацевтического предприятия и обуславливает проведение конструктивного диалога между стейкхолдерами и системой корпоративного управления с целью определения основных направлений достижения поставленных показателей. При этом центральное звено системы конкурентоспособности должно соответствовать задачам, целям и прогнозным значениям повышения конкурентоспособности.

На общем фоне выделяется усложнение конкуренции и межфирменных взаимосвязей на рынке, вследствие чего руководству фармацевтического предприятия необходимо использовать также те инструменты, с помощью которых идет рациональное использование ресурсов, оптимизация бизнес-процессов и увеличение объема продаж/выручки. Среди наиболее эффективных методов по увеличению конкурентоспособности фармацевтического предприятия и его отдельной продукции выступает маркетинговая стратегия, брендинг, анализ стратегического управления, портфельный анализ и т.д. Альтернативным методом является получение комплексной оценки из вне, однако вследствие современных реалий развития и переплетения интересов ключевых стейкхолдеров получение данной оценки без анализа структуры бизнеса со стороны внешних консультантов невозможно. В результате данной оценки внешние консультанты оптимизируют работу всей организации с целью увеличения ее уровня конкурентоспособности.

Для увеличения потенциальных возможностей производства с целью способствовать повышению уровня конкурентоспособности фармацевтического предприятия необходимо разработать соответствующую стратегию, схема которой изображена на рисунке 1.



**Рис. 1 – Общая схема управления конкурентоспособности фармацевтического предприятия**

Первостепенной задачей управления конкурентоспособности фармацевтического предприятия является становление сбалансированного ценностно-ориентированного подхода к желаемому уровню, который должен соответствовать целям и задачам организации на прогнозирующую перспективу развития. Далее, следует определение стратегических преимуществ и ключевых недостатков организации, включая ее местоположение на рынке фармацевтической промышленности, после чего согласно оценке возможностей формируется детерминированная система для достижения стратегических целей.

Основная цель конкурентной стратегии заключается в формировании определенного уровня конкурентоспособности фармацевтического предприятия. В зависимости от текущей рыночной позиции конкретной фирмы и стоящих перед ней производственно-хозяйственных задач, стратегическая цель может сводиться либо к росту конкурентоспособности, либо к поддержанию ее на существующем уровне. От этого в дальнейшем зависит направленность разработки конкретных управленческих приемов и методов. В любом случае цель конкурентной стратегии должна вписываться в общую систему управления, применяемую на предприятии.

Конечным итогом управления конкурентоспособности фармацевтического предприятия должно быть принятие решения об использовании определенного конкурентного преимущества, а также дальнейшая оценка конкурентной стратегии и в случае необходимости ее корректировка, оптимизация или замены на существующие альтернативные варианты. По этой причине, для удовлетворения частных и общественных интересов, необходимо иметь не одну конкурентную стратегию, а несколько, для альтернативности применяемых решений. Актуальность такого решения связана и с ошибками в процессе прогнозирования, где ориентация на один сценарий будущего развития отрасли и тенденции динамики рынка – зачастую приводит к отсутствию совпадения между запланированными и фактическими результатами коммерческой деятельности фармацевтической компании.

Стоит отметить тот факт, что не всегда управление конкурентоспособности предприятия заключается в повышение уровня рыночной конкурентоспособности, но и в поддержание ее текущего уровня. Ведь как показывает практика, зачастую рыночные лидеры фармацевтической промышленности имеют в большей степени вероятность не увеличить и укрепить свои позиции на потребительском рынке, а упустить и отдать их своим основным конкурентам, включая не только отечественным производителям, но и зарубежным предприятием, проводящих интеграцию на отечественный потребительский рынок.

Чтобы рассмотреть основные инструменты по повышению уровня конкурентоспособности фармацевтической компании стоит привести пример в лице предприятия «Фармстандарт», выступающую отраслевым лидером российского рынка. Руководство данной организации столкнулось с такими сложностями, о которых можно судить исходя из их корпоративных новостей и динамики развития фармацевтической отрасли.<sup>45</sup>

- ёмкость отечественного рынка фармацевтической отрасли последние года остается неизменной;
- за последние 10 лет государственное финансирование фармацевтической отрасли снизилось в совокупности на 8,3 млрд рублей;
- наблюдается тенденция к снижению общей рентабельности фармацевтического бизнеса;
- сформировался дефицит государственного финансирования производства вакцин и лекарства для обязательных профилактических программ внутри населения страны;
- рост уровня конкуренции на международном фармацевтическом рынке;
- снижение уровня платежеспособности населения страны;
- повышение валютных и инфляционных рисков.

Для решения данной проблемы, руководству компании «Фармстандарт» можно выбрать одну из трех стратегий, которые были составлены М. Портером:<sup>6</sup>

- сосредоточиться на снижении затрат и выбрать стратегию лидерства в издержках;
- сосредоточиться на уровне качества продукции и выбрать стратегию дифференциации;

---

<sup>4</sup> Озвучены основные проблемы фармацевтической отрасли России. URL: <https://gmpnews.ru/2018/05/ozvucheny-osnovnye-problemy-farmaceuticheskoj-otrasli-rossii/> (дата обращения: 16.12.2018).

<sup>5</sup> Тенденции фармацевтического рынка России - 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/life-sciences-health-care/russian/russian-pharmaceutical-market-trends-2017-ru.pdf> (дата обращения: 16.12.2018).

<sup>6</sup> Управление бизнесом на разных стадиях зрелости рынка. URL: <http://powerbranding.ru/rynok/etapy-zrelosti/#fifth> (дата обращения: 16.12.2018).

– сосредоточиться на отдельных потребностях потребителей и выбрать стратегию лидерства в нише.

Наиболее благоприятным выбором для компании «Фармстандарт» является конкурентная стратегия ценового лидерства. Стратегия лидерства в издержках позволит компании (за счет низкой себестоимости производства) получать доходы, превышающие среднюю рентабельность отрасли, даже в условиях высокой конкуренции. Получив более высокую норму прибыли, фармацевтическая компания может реинвестировать ее в поддержку и развитие осведомленности о товаре; устанавливать более низкую цену на товар.<sup>7</sup>

Руководство компании «Фармстандарт» имеет благоприятные шансы на достижение успеха в выборе данной стратегии по причине:

– ограниченности доступа к более дешевому сырью и ресурсам, чем ее отраслевые конкуренты, включая западных производителей;

– наличие богатого опыта оптимизации и снижения затрат производства;

– жесткой финансовой системе, касаясь контроля расходов, внутреннего и внешнего финансового мониторинга;

– интеграционной связи с научно-образовательными центрами Российской Федерации, позволяющие покрывать свои расходы в области НИОКР;

– минимизации расходов на новые разработки и инновации, включая разработку новой фармацевтической продукции, лекарств и вакцин;

– наличие экономического лоббизма в структурах государственного аппарата управления фармацевтическим рынком и сферой здравоохранения России.

Таким образом, одним из основных инструментов повышения уровня конкурентоспособности фармацевтической организации является ее стратегическое управление, выбор стратегии развития, организационные

---

<sup>7</sup> Конкурентная стратегия ценового лидерства. URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/porter/liderstvo-izderzhki/> (дата обращения: 16.12.2018).

изменения и планирование производственной деятельностью. Иными словами, ключевую роль играет процесс разработки и принятия управленческих решений, от которых зависит конкурентоспособность самого предприятия. На примере компании «Фармстандарт» приведены примеры того, как с помощью анализа своих конкурентных преимуществ и оценки рисков/проблем фармацевтической промышленности, можно разработать стратегию развития, целью которой является повышение конкурентоспособности бизнеса на отечественном пространстве.

### **Библиографический список**

1. Аналитическое агентство DSM Group. [Электронный ресурс]. URL: <http://dsm.ru/>
2. Балашов А.И. Формирование механизма устойчивого развития фармацевтической отрасли: теория и методология. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012.
3. Гравшина И.Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 296-298.
4. Майкл Портер. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблицер, 2017. – 456 с.
5. Н. Давидсон, О. Мариев, А. Пушкарев Региональные факторы инновационной активности российских предприятий // Форсайт. – 2018. – № 3. – Т.12. – С. 62-72.
6. Нежникова Е.В., Черняев М.В., Папельнюк О.В., Корневский А.В. Экономика качества: учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018.
7. Никитина Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятия // Научные ведомости БелГУ. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. – 2007. – №8. – С.226-230.

8. Тенденции фармацевтического рынка России – 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.deloitte.com>.

9. Управление бизнесом на разных стадиях зрелости рынка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru>.

10. Управление конкурентоспособностью предприятия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru>.

## **References**

1. Analytical Agency DSM Group. [Electronic resource]. URL: <http://dsm.ru>.

2. Balashov A.I. Formation of the mechanism of sustainable development of the pharmaceutical industry: theory and methodology. – St. Petersburg: 2012.

3. Gravshina I.N. Competitive strategy in the management of enterprise competitiveness // Young scientist. – 2013. – №6. – P. 296-298.

4. Michael Porter. Competitive strategy: a technique for analyzing industries and competitors. – M.: Alpina Publisher, 2017. – 456 p.

5. N. Davidson, Fr. Mariev, A. Pushkarev Regional Factors of Innovative Activity of Russian Enterprises // Forsyth. – 2018. – № 3. – V. 12. – p. 62-72.

6. Nezhnikova E.V., Chernyaev M.V., Papelnyuk O.V., Korenevsky A.V. Quality Economics: textbook for bachelors. – M.: Dashkov and Co. Publishing and Trading Corporation, 2018.

7. Nikitina E.A. Management of enterprise competitiveness // Scientific statements of BelSU. Series: History. Political science. Economy. Computer science. – 2007. – №8. – P.226-230.

8. Trends of the pharmaceutical market in Russia – 2017. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.deloitte.com>.

9. Business management at different stages of market maturity. [Electronic resource]. – Access mode: <http://powerbranding.ru>.

10. Management of enterprise competitiveness. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.grandars.ru>.