

**Измайлов Айрат Маратович**

Аспирант кафедры «Организации и стратегии развития промышленных предприятий»  
ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет». Россия, г. Самара  
e-mail: airick73@bk.ru

## МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Конкуренция и конкурентоспособность (КС) предприятия являются важнейшими экономическими категориями, приобретающими особую значимость в эпоху глобализации. Высокий уровень КС является гарантом получения высокой прибыли. Следовательно, в условиях существующей модели социально-экономического развития Российской Федерации вопросы КС занимают главенствующее место в теории национального хозяйства. Не смотря на это, на сегодняшний день, не существует единого общепризнанного определения «конкурентоспособность». Важной характеристикой КС предприятия является модель ее управления. Проблемы, довлеющие над отраслями промышленности в целом, отражаются на подходах, применяемых при управлении предприятиями, работающими в данных отраслях. Специфика отрасли, в которой работает предприятие, может повлиять на степень воздействия общеотраслевых проблем на отдельное предприятие. К такой отрасли можно отнести фармацевтическую. Сегодняшняя экономическая ситуация для российских предприятий фармацевтической промышленности характеризуется низким уровнем инновационной составляющей, ориентированностью на производство низкорентабельной продукции (дженериков), сложностями в процессах создания и регистрации новой продукции что в итоге формирует низкую конкурентоспособность не только отдельных предприятий, но и всей отрасли в целом. Ввиду сильного конкурентного давления со стороны ближайших соседей — Китая, Индии и других стран, а так же присутствия на рынке большого количества производителей крупных транснациональных фармацевтических корпораций, развитие КС российских фармпроизводителей сильно осложняется. Объемы импорта лекарственных средств, фармацевтических субстанций, парафармацевтической продукции за последние годы имеют тенденцию к увеличению. Ценовая политика и конкурентная стратегия, применяемая иностранными производителями пагубно влияет не только на отдельные российские предприятия, но и в целом на фармацевтическую и ряд смежных (химических, биохимических) отраслей. В такой ситуации одним из главных рычагов воздействия на ситуацию на уровне предприятия является управление КС. Для формирования механизма управления должного уровня необходимо внедрение определенной модели, которая при принятии решений могла бы учитывать влияние ключевых факторов.

**Ключевые слова:** конкуренция; конкурентоспособность; модель управления конкурентоспособностью предприятия; фармацевтические предприятия; фармацевтическая промышленность.

**Izmailov Ayrat**

graduate student «of the development strategy and industrial enterprises»  
Samara State University of Economics. Russia, Samara  
e-mail: airick73@bk.ru

### MANAGEMENT MODEL OF THE PHARMACEUTICAL ENTERPRISE COMPETITIVENESS

*Competition and Competitiveness (COP) of the enterprise are important in economic terms, acquires special importance in this era of globalization. High level of COP is the guarantor of high returns. Consequently, under the current model of socio-economic development of the Russian Federation issues COP occupy a dominant place in the theory of the national economy. Despite this, to date, there is no single generally accepted definition of «competitiveness». An important characteristic of the COP of the company is its management model. Problem poses on industries in general, affect the approaches used in the management of the firms operating in these sectors. The specificity of the industry in which the company operates, may affect the impact of industry-wide problems at the individual enterprise. To this industry include pharmaceutical. Today's economic situation for Russian companies in the pharmaceutical industry is characterized by a low level of innovation component, low-profit orientation on the production of products (generics), difficulties in the creation and registration of new products that eventually forms a low competitiveness of not only individual enterprises, but also the entire industry. Because of the strong competitive pressure from the nearest neighbors — China, India and other countries, as well as presence in the market a large number of manufacturers of large multinational pharmaceutical corporations, the development of Russian pharmaceutical COP greatly complicated. Import volumes of medicines, pharmaceutical substances, pharmaceutical goods in recent years tend to increase. Pricing and competitive strategy, used by foreign producers adversely affects not only the individual Russian companies, but in general, a number of pharmaceutical and related (chemical, biochemical) industries. In this situation, one of the main levers of influence on the situation at the enterprise level is the management of the COP. Control mechanism for the formation of a proper level is necessary to introduce a certain model that decision-making could consider the impact of key factors. The authors offer their vision model management competitiveness pharmaceutical company in a highly competitive market saturation.*

**Keywords:** competition; competitiveness; model of management of competitiveness of the enterprise; pharmaceutical enterprises; pharmaceutical industry

Отечественная фармацевтическая промышленность на современном этапе находится в сложном положении, что, несомненно, отражается на подходах к управлению КС предприятия у каждого из производителей.

Еще в середине 19 столетия фармацевтическое производство было разобщено, а в дореволюционной России еще не было создано собственной, хорошо развитой химико-фармацевтической промышленности. Сдерживало развитие фармацевтической промышленности множество факторов: общая социально-экономическая отсталость страны, слабое развитие химической промышленности, недостаток специалистов, разобщенность между русскими промышленниками и представителями науки, неблагоприятная для российских предпринимателей таможенная тарифная политика, несовершенство законодательной базы. Это привело к тому, что в России — стране с богатейшими ресурсами и высоким уровнем развития химической науки — импорт фармацевтической продукции превышал внутреннее производство. [17] На современном этапе характерными особенностями фармацевтического рынка являются ускоренные темпы роста, в 3-4 раза превышающие темпы роста прочих отраслей народного хозяйства, большой долей добавленной стоимости конечной продукции, высоким заработком квалифицированных специалистов и высоким инновационным потенциалом. [1] Это делает конкурентную борьбу представителей фармацевтического бизнеса еще более острой. С одной стороны, темпы роста отрасли и большая добавленная стоимость привлекают новых производителей, с другой — активное внедрение инноваций на производствах уже существующих предприятий укрепляет их КС, усиливая конкуренцию.

Фарминдустрия представляет собой отрасль по разработке, производству и продвижению на рынок лекарственных средств (ЛС), медицинских товаров, изготовленных в соответствии со специальными стандартами и требованиями. [2] Отличительной чертой отрасли является разнообразие форм законодательного и государственного регулирования в отношении патентования, тестирования, обеспечения безопасности и эффективности производимой продукции.

Современный этап развития российского фармацевтического рынка характеризуется высокой концентрацией иностранных производителей, что находит отражение в положительной динамике роста уровня конкуренции среди участников рынка. Увеличение количества производителей на рынке влечет за собой усложнение позиции российских производителей, отягощаемых еще рядом различных факторов.

Анализ литературы позволил выявить ряд проблем, наиболее значимых для отечественной фармацевтической отрасли и преграждающих путь его дальнейшего развития. Мы классифицировали их по четырем признакам: рыночные, производственные, технологические и административно-правовые. (см. таблицу 1)

Таблица 1. Классификация проблем (факторов), тормозящих развитие российской фармацевтической промышленности

№ n/n	Характеристика	Проблемы
1.	<b>РЫНОЧНАЯ</b>	1. Высокие входные барьеры 2. Перенасыщенность иностранными производителями 3. Большая доля фальсификата 4. Ориентированность отечественных производителей на низкорентабельную продукцию 5. Основной объем производственного сырья – импортный 6. Неэтичность применяемых маркетинговых стратегий сбыта подрывающих доверие населения к производителем
2.	<b>ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ</b>	1. Низкая инновационная составляющая продукции 2. Дороговизна разработки новых видов продукции 3. Сложный цикл создания и вывода на рынок новых видов продукции во временном (до 15 лет) и финансовом (до 2 млрд. долл) отношении. 4. Низкий уровень инноваций в НИОКР 5. Низкий уровень инвестиций в НИОКР 6. Отсутствие собственных инновационных разработок
3.	<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ</b>	1. Применение устаревших технологий производства не позволяющих производить инновационную продукцию 2. Отсталая техническая база не позволяющая производить продукцию международного уровня качества
4.	<b>АДМИНИСТРАТИВНО- ПРАВОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ</b>	1. Сложный процесс (алгоритм) регистрации фармацевтических субстанций, ЛС, и т. д. 2. Несоответствие, или неполное соответствие норм производства международным стандартам

Влияние этих факторов существенным образом способно оказывать воздействие на модель управления КС, применяемую фармпроизводителями.

Российский фармацевтический рынок характеризуется высокими входными барьерами для новых производителей. Основывается этот факт, прежде всего, высокой концентрацией производителей и необходимостью больших финансовых вливаний для организации нового производства [13;14]. Т. к. наиболее выгодные товарные позиции запатентованы, вновь выходящие на рынок производители, как правило, не имеющие своих оригинальных препаратов, вынуждены замкнуть свое производство на выпуске уже существующей низкорентабельной продукции. Так же весьма сложным представляется процесс создания, регистрации и продвижения товара. Временной лаг от момента производства до момента вывода новой продукции на рынок может составить 13-15 лет. [3] Издержки на разработку успешного лекарственного средства могут достигать 2 млрд долларов.

Следствием высокой концентрации производителей, крупнейшие из которых являются транснациональными, соответственно является насыщенность рынка иностранной продукцией, отечественные аналоги которых зачастую в разы дешевле. Суммарный объем импортной продукции на российском рынке только в период с 1995 по 2008 гг. увеличился в семь раз и, по оценкам разных источников, составляет до 80%. [3; 4; 8] Производители заинтересованы в реализации более дорогостоящих препаратов, юридически не имея прав производить их. В связи с этим одной из наиболее сложных проблем для российского рынка является высокая доля фальсификата, составляющая до 15% от легального оборота лекарств, выпуск и распространение которого на рынке порождает волну недоверия к производителю. [5; 6; 9]

Ориентированность отечественных производителей на низкорентабельную продукцию является следствием отсутствия современных технологий и соответствующей технической производственной базы. Основу производства составляют препараты, изготовленные по формуле оригинальных, но более низкие по себестоимости ввиду отсутствия затрат на их разработку. Такие препараты носят название дженерики<sup>1</sup>. Например, в США каждый второй препарат является дженериком. Росту производства дженериков способствует истечение срока действия большого количества патентов на оригинальные ЛС, рост доверия со стороны врачей и пациентов, а также правительственное стимулирование. Дженериковые компании должны обладать большим быстро обновляемым портфелем и оперировать значительными объемами производства, чтобы не потерять конкурентоспособности. [7; 12]

Помимо технологической отсталости особую значимость представляет зависимость отечественных производителей от иностранных поставщиков сырья и фармацевтических субстанций.

На сегодняшний день Россия практически не располагает своими производствами субстанций. За последние 20 лет объемы производства постоянно сокращались. [15]

Технологическая отсталость распространяется не только на производство субстанций, но и на всю российскую фармацевтическую промышленность в целом. Имеющиеся производственные технологии, как правило, достались с эпохи СССР. Данный тезис распространяется и на техническую оснащенность. Сложностью в разрешении этой проблемы является дороговизна внедрения новых технологий и обновления технической базы.

С учетом того, что все современные производства организованы по стандарту GMP, а российские производители только начинают переходить к этому стандарту, решение вопроса об усилении КС отечественных предприятий усложняется.

Без того непростую ситуацию усложняют факторы административно-правового характера. Ярче всего это проявляется во вступлении России в ВТО, что еще больше упростило способность иностранных компаний действовать на российском рынке. Так же одним из факторов административно-правовой характеристики является сложный процесс регистрации фармацевтических субстанций и лекарственных средств для отечественных производителей. Сложность заключается в «затянута» временном аспекте и в сложных бюрократических процессах.

В сложившихся условиях для эффективной деятельности производители прибегают к внедрению определенных моделей управления КС предприятия.

Проведенный анализ моделей управления КС предприятия позволил нам сформировать свой взгляд на рассматриваемую проблему. Основываясь на комплексном подходе, мы предлагаем принципиальную модель управления КС фармацевтической организации, адаптированную с учетом влияния специфических особенностей конкретных рыночных условий.

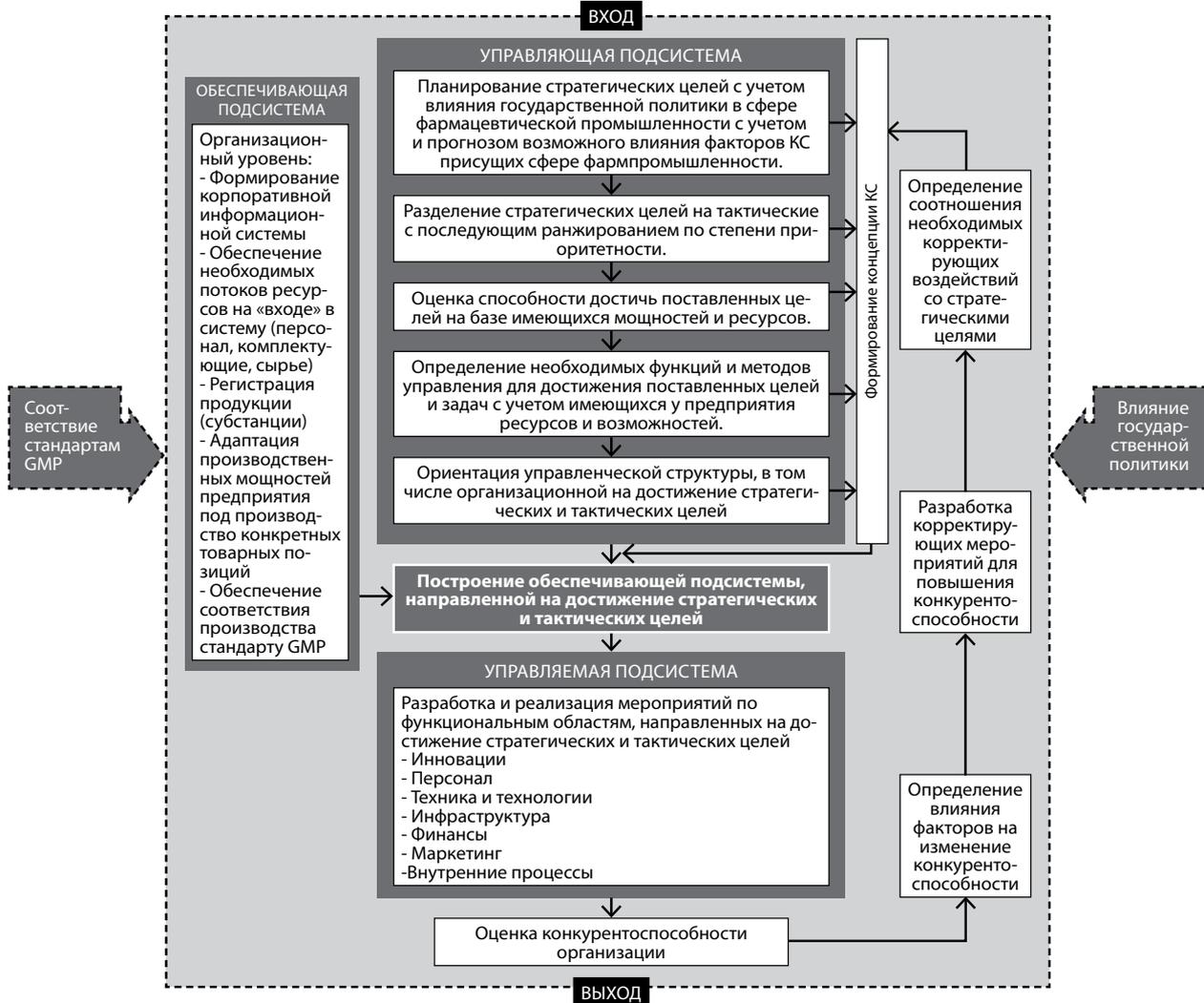
Анализ факторов, тормозящих развитие российской фармацевтической промышленности, позволил учесть ряд аспектов при разработке собственной модели управления КС предприятия. Например, мы считаем целесообразным разделить общей системы управления КС предприятия на три подсистемы: управляющей, обеспечивающей и управляемой. Управляющая подсистема представляет собой блок определенных функций, выполнение которых является прерогативой руководства предприятия. Подсистема состоит из иерархически

<sup>1</sup> Дженерик (генерик, женерик, генерический препарат; англ. Generics) — лекарственное средство, продающееся под международным непатентованным названием либо под патентованным названием, отличающимся от фирменного названия разработчика препарата. (Источник: Википедия)

выстроенных элементов. Главным элементом является планирование стратегических целей с учетом влияния государственной политики в сфере фармацевтической промышленности с учетом и прогнозом возможного влияния факторов КС, в том числе специфических. Например, при планировании запуска производства нового вида продукции стоит заранее учесть возможность повышения себестоимости при условии применения субстанций российского производства.

Достижение обозначенной руководством предприятия цели наиболее рационально происходит при обозначении промежуточных целей, с последующим ранжированием их по степени приоритетности. В задачу руководства будет входить определение наиболее значимых промежуточных этапов. Усиление контролирующей функции возможно при введении неких индикаторов, которые могут отражаться как в производственно-стоимостных показателях, так и в финансовых, позволяющих отслеживать динамику изменения КС.

Рис. 1. Принципиальная модель управления конкурентоспособностью фармацевтической организации.



Одно из отличий российских фармацевтических производителей от иностранных проявляется в более низкой производственной (технической) оснащенности. Этим обусловлена необходимость объективной оценки возможностей достичь поставленных целей на базе имеющихся мощностей и ресурсов. Например, ключом к повышению КС российских производителей является уход от ориентированности производителей на дженерики и запуск производства оригинальных ЛС. В настоящий момент достичь этого, ввиду имеющейся низкой технологической вооруженности предприятий, представляется маловероятным. Поэтому очень важно, чтобы обозначенные стратегические цели предприятия обязательно коррелировали с техническими способностями предприятия.

При условии, что ресурсы предприятия позволяют реализовывать обозначенные стратегии развития КС предприятия, производится определение необходимых функций и методов управления для достижения поставленных целей и задач с учетом имеющихся у предприятия ресурсов и возможностей.

Оперативные, тактические и стратегические задачи предполагают различные подходы к управлению. Поскольку у каждого предприятия имеется своя инфраструктура, а также индивидуальный набор ресурсов и мощностей, методы управления строятся по-разному. Обеспечение правильного выбора необходимых функций управления для достижения целей и задач является залогом качественного управления КС предприятия.

Для более эффективной реализации выстроенной иерархии элементов управляющей подсистемы необходимо произвести ориентацию управленческой структуры предприятия на достижение обозначенных целей и задач. Совокупность элементов управляющей подсистемы дает возможность формирования концепции КС предприятия, представляющую из себя систему взглядов на процесс управления КС.

Все элементы управляющей подсистемы должны быть направлены на формирование концепции КС. Концепция конкурентоспособности определяет политику предприятия на оперативный и стратегический периоды и, по сути, является основным движущим фактором повышения КС предприятия.

Обеспечение реализации функций управляющей подсистемы невозможно без должного обеспечения ресурсами. Этой цели служит обеспечивающая подсистема. В данную подсистему входит ряд элементов, задачей которых является способствование реализации функций управляющей подсистемы.

Качественное и оперативное управление на предприятии невозможно без создания информационных каналов позволяющих реагировать на любые изменения в процессе функционирования предприятия, поэтому формирование корпоративной информационной системы может служить одним из путей к своевременному получению достоверной информации для принятия решений. Не менее важным в процессе управления КС предприятия является обеспечение необходимых потоков ресурсов, таких как персонал, сырье, комплектующие

и т.д. Отметим, что ввиду специфичности условий и процессов производства на фармацевтическом предприятии качество поступающего сырья, квалификация персонала и т.д. имеют важнейшую роль. Этому еще способствует стандарт GMP, согласно которому практически все процессы производства и поведения работников носят четкий регламентированный характер.

В обеспечивающей подсистеме есть такой элемент как «Адаптация производственных мощностей фармацевтического предприятия под производство конкретной товарной позиции». Это связано с существующей потребностью в переподготовке оборудования при смене производственных товарных позиций. Например, так делается при реализации программы замены производства одних видов ЛС на другие на одном и том же оборудовании.

В управляющей подсистеме, как мы считаем, необходимым элемент «Оценка способности достичь целей на базе имеющихся мощностей и ресурсов». Это вызвано применением высокотехнологичного оборудования со сложными технологиями, обеспечивающими должное качество процесса производства и самой продукции. Ситуация так же усугубляется повсеместным внедрением норм GMP на всей территории РФ, соответствовать которым способны не все производители. Поэтому объективная профессиональная оценка здесь необходима.

Во втором элементе управляющей подсистемы мы считаем необходимой такую составную часть, как «определение временных сроков достижения поставленных целей». Рынок динамичен и постоянно развивается, поэтому современный подход, учитывающий параметры определенного этапа развития, позволяет выстраивать более эффективную стратегию поведения.

Третий блок «Управляемая подсистема» основан на разработке реализации мероприятий по функциональным областям, направленным на достижение стратегических и тактических целей по направлениям: развитие, внутренние процессы, финансы, маркетинг и т.д.

Управляемая подсистема служит своего рода движущим рычагом изменения КС предприятия. Задачи, формирующиеся исходя из стратегических целей и обеспечивающиеся должным объемом необходимых ресурсов, находят свою реализацию именно в этой подсистеме.

Отличительной чертой управляемой подсистемы является ее ориентированность на конкретные изменения. Если в предыдущих двух подсистемах функционал в основном сводится к планированию и предварительным расчетам, то в последней подсистеме производятся непосредственно сами действия, целью которых является осуществление определенных изменений, которые потенциально должны повысить уровень КС предприятия.

На современном этапе развития отечественной экономики наиболее популярным, но не всегда возможным является внедрение инноваций. По сути своей, запуск в производство инновационной продукции уже само по себе является серьезным шагом к повышению КС предприятия. Отрицательным моментом тут является необходимость больших финансовых вливаний, которые весьма малы для количества российских производителей.

Не менее важным в борьбе за повышение КС предприятия является уровень персонала. Направленность руководства на развитие своего персонала несет в себе еще большую стратегическую направленность по отношению к инновациям. С одной стороны, инновации на современном этапе развития экономики явление не редкое и в перспективе дает пользу. Но еще большую пользу можно получить, развивая уровень квалификации своих сотрудников в приоритетных для предприятия направлениях.[10; 11; 12;16]

Повышение уровня квалификации персонала, как правило, происходит параллельно с повышением уровня оснащения предприятия новыми видами техники и применением новых технологий. Технический прогресс не стоит на месте, и систематически появляются новейшие виды оборудования, отличающиеся большим КПД и более низкими затратами, что, безусловно, может положительным образом повлиять на КС.

Нередко внедрение новейших видов технико-технологического оснащения вызывает необходимость изменения инфраструктуры предприятия. Как правило, процесс сводится к оптимизационным тенденциям, способствующим организации более грамотного функционирования внутренних процессов на предприятии.

Правильно построенная организация внутренних процессов на предприятии способна придать производству необходимый темп, что, безусловно, найдет свое положительное отражение в маркетинговой составляющей деятельности.

Усилия, реализуемые при совместной работе трех подсистем, в итоге дают результат в виде изменения уровня КС предприятия. Изменение показателей оценки конкурентоспособности на «входе» и на «выходе» дает возможность оценить динамику изменения КС и результативность приложенных усилий. Полученный показатель можно анализировать по степени воздействия влияния различных факторов (в т.ч. специфических) на уровень конкурентоспособности. Это очень важный этап «обратной связи», позволяющий на основе полученных данных производить разработку корректирующих мероприятий для повышения КС.

Разработанные мероприятия после своего соотношения с планами, определяемыми в управляющей подсистеме, внедряются в систему управления КС предприятия для оптимизации процессов, позволяющих поддерживать работу предприятия на должном уровне. Поэтому концепция управления КС фармацевтического предприятия представляет собой систематически корректирующуюся систему взглядов, направленную на приспособление работы подсистем модели под изменяющиеся требования окружающей среды с целью поддержания и повышения уровня КС предприятия на определенном этапе своего развития

#### Reference:

1. Fedorov S.F. The nature and specific features of high-tech industries Kreativnaya ekonomika 2009 №12 (in Russ.).
2. Kondratev V. B. Global pharmaceutical industry (access mode — [http://www.perspektivy.info/oykumena/ekdom/globalnaja\\_farmaceuticheskaja\\_promyshlennost\\_2011-07-18.htm](http://www.perspektivy.info/oykumena/ekdom/globalnaja_farmaceuticheskaja_promyshlennost_2011-07-18.htm)) (in Russ.)
3. <http://kaig.ru/uf/farm.pdf>; (in Russ.)
4. Medical and pharmaceutical trade between China and Russia enters its key period (access mode — <http://russian.people.com.cn/31518/7381858.html>) (in Russ.)
5. The problem of trafficking in counterfeit drugs on the market — (access mode — <http://gmpnews.ru/2012/03/problema-oborota-falsifikatov-narynke-lekarstv/>) (in Russ.)
6. Rozhkov R. Means for strengthening panic Zhurnal «Kommersant' Dengi» №10 от 16.03.2009, str. 23 (access mode — <http://www.kommersant.ru/doc/1136114/print>) (in Russ.)
7. Inozemtsev G.V. Review of recent and expected changes in the pharmaceutical market. Ekonomicheskij vestnik farmatsii. №5(87) 2005 г. с.16-19. (in Russ.)
8. Blinova E. Yu. Develop mechanisms for innovation management (for example, the pharmaceutical industry) Avtoreferat . kand. ekon. nauk E. Yu. Blinova. SPb. SPbGUAP, 2009. 27 s. (in Russ.)
9. Balashov A.I. Formation mechanism of sustainable development of the pharmaceutical industry Dissertatsiya d-r. ekon. nauk A.I. Balashov. — SPb. SPbGUEF, 2012. 73 s. (in Russ.)
10. Gravshina I. N. Competitive strategy in the management of enterprise competitiveness Molodoy ucheniy. 2013. №6. S. 296-298. (in Russ.)
11. Izmaylov A.M., Saraev A.R. The staff as a factor in increasing the competitiveness of the pharmaceutical enterprise Aktualnyye voprosy ekonomicheskikh nauk. 2012. № 26. S. 287-291. (in Russ.)
12. Izmaylov A.M., Features competition and problems of the domestic pharmaceutical market Aktualnyye voprosy ekonomicheskikh nauk. 2012. № 25-2. С. 233-237. (in Russ.)
13. Izmaylov A.M., Streltsov A.V. Systematic approach to improve the competitiveness of the pharmaceutical industry Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2012. № 93. С. 27-29. (in Russ.)
14. Abramov O.V. Ways to improve the strategic competitiveness of Russian enterprises . Vestnik molodyih ucheniy. №2 (24) str. 12-17. Samara 2011g. (in Russ.)
15. Balashov A. I. Main provisions of the sustainable development strategy of the Russian pharmaceutical industry Vestnik molodyih ucheniy. №2 (24) str. 12-17. Samara 2011g. . 2011. № 6. С. 169-179. (in Russ.)
16. Soloveva L.V. Staff motivation as a factor in the development of strategic industries Rossiyskoe predprinimatelstvo. 2008. № 8. С. 89-93. (in Russ.)
17. Natradze A.G. Sketch of the development of chemical-pharmaceutical industry in the USSR. M.: Meditsina, 1977, 57— 63 с. (in Russ.)
18. Gusenkov P. V., Natradze A. G., Medical industry. Forty years of Soviet public health, M., 1957. — 145 с. (in Russ.)