
РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Г.Т. Глембоцкая, С.А. Кривошеев

Кафедра организации и экономики фармации
ГБОУ ВПО Первый Московский государственный медицинский университет
им. И.М. Сеченова Министерства здравоохранения РФ
ул. Трубецкая, 8, стр. 2, Москва, Россия, 119991

О.В. Азизов

ОАО «Мосхимфармпрепараты» им. Н.А. Семашко
ул. Большие Каменщики, 9, Москва, Россия

Научная проблема проведения стратегического анализа отечественного производственного предприятия обозначила необходимость развития методологии стратегического фармацевтического менеджмента с учетом факторов современной турбулентной внешней среды и особенностей лекарственных средств (ЛС) как товара. Полученные в ходе исследования результаты имеют научную и практическую направленность. В качестве оформленного выражения результатов стратегического анализа предложена структура «Стратегического меморандума».

Ключевые слова: стратегический менеджмент, фармацевтическое предприятие, SWOT-анализ, стратегическая бизнес-единица.

Основные положения стратегического менеджмента в сфере обращения ЛС впервые в системе научных исследований по организации фармацевтического дела в РФ были сформулированы и реализованы Г.Т. Глембоцкой в 90-х гг. XX столетия [1, 2]. За истекший период они получили широкое развитие в фармацевтической науке и практике [3].

Введенные в теорию менеджмента специалистом по вопросам стратегического управления И. Ансоффом термины и понятия, естественно, должны быть адаптированы к специфике фармацевтической отрасли экономики с учетом особенностей ЛС как товара [4]. Это имеет прямое отношение к предложенным им характеристикам продуктово-рыночных комбинаций (ПРК) и их классификации, которые используются в процессе стратегического анализа. Реализация стратегического анализа осуществляется в 4 этапа: анализ видов бизнеса (портфеля продуктово-рыночных комбинаций, сегментация бизнеса); анализ внешней среды; выделение конкурентной среды; анализ внутренней среды.

В настоящей статье представлены результаты стратегического анализа объекта исследования ОАО «Мосхимфармпрепараты» им. Н.А. Семашко».

На этапе анализа видов бизнеса в фармацевтической отрасли нами были выделены в качестве ключевых характеристик категории потребителей: аптеки; региональные сети аптек; больничный сектор (поставка по госзакупкам и тендерам); оптовые продажи. Синонимом термину ПРК в контексте предложено считать

термин СБЕ — стратегическая бизнес-единица, так как СБЕ можно определить как бизнес, производящий продукт для определенного потребительского спроса и требующий компетенции для его удовлетворения [5].

С целью оценки важности вклада каждой СБЕ в бизнес всего исследуемого фармацевтического предприятия нами была сформирована система, включающая в себя ряд количественных показателей: объем продаж S , доля объема продаж каждой СБЕ в общем объеме продаж (S/S_2); прибыль от основной деятельности P , доля прибыли СБЕ в общей прибыли (P/P_2); темп прироста объема продаж предприятия $\Delta S/S$; рыночная доля СБЕ в общем сегменте.

Полученные результаты показали, что преобладающий долевым вклад в объем реализации вносят оптовые продажи крупнейшим дистрибьюторам (оптовые продажи).

Для обеспечения визуальности результатов анализа и ранжирования вклада каждой СБЕ в бизнес предприятия, а также определения ее важности были построены диаграммы, позволяющие сравнивать СБЕ по следующим парам характеристик, откладываемым соответственно по осям графика X и Y : вклад (доля) в объем продаж / вклад в прибыль; темп прироста / вклад в объем продаж; темп прироста / вклад в прибыль.

Данный фрагмент исследования достаточно большой по объему, в связи с чем полученные результаты представлены в других публикациях.

Анализ внешней среды был выполнен в двух аспектах: анализ среды непосредственного воздействия (конкуренты, потребители, законодательно-нормативно-правовое поле) и анализ среды косвенного воздействия, так называемый PEST-анализ (политика, экономика, социальные, технологические факторы); также были проанализированы демографические и экономические факторы, не вошедшие в перечень PEST.

Основная задача анализа внешней среды состояла в изучении окружающих исследуемое предприятие различных факторов для выявления возможных изменений, трендов, степени их влияния с целью индикации точки отсчета своевременного реагирования на них. Нами было отмечено, что внешняя среда фармацевтического предприятия характеризуется рядом особенностей, в числе которых: активное участие не только конечных, но и промежуточных потребителей; высокая степень нестабильности рынка ресурсов; несовершенство законодательной основы и частое ее изменение; экологические и климатические условия; международный климат; обострение конкуренции и др.

Полученные результаты не имели значительного расхождения с уже имеющимися данными анализа внешней среды, приводимыми другими исследователями [6, 7]. В дополнение к имеющимся данным анализа внешней среды нами были расставлены акценты на основные ее характеристики, которые в значительной степени определяют ответную реакцию предприятия на воздействие внешних факторов.

Основные характеристики внешней среды фармацевтического предприятия

№ п/п	Характеристики	Определяющие параметры
1	Сложность	Каналы товародвижения Большое число зарегистрированных ЛС Частая реорганизация структур управления в системе здравоохранения и сфере обращения ЛС Наличие промежуточных потребителей ЛС и др.
2	Подвижность	Демографические сдвиги в обществе Темпы инфляции Налоговые ставки Торговые надбавки Модернизация технологий Реформы в системе профессионального образования Динамичная законодательно- нормативная база
3	Неопределенность	Экологические и климатические условия Цикличность экономики

В качестве наиболее целесообразного метода анализа конкурентной среды запланировано использование бенчмаркинга. Первоначально была выделена конкурентная среда исследуемого предприятия:

ОАО «Фармстандарт»: ОАО «Фармстандарт-Лексредства» (Курск), ОАО «Фармстандарт-Томскхимфарм» (Томск), ОАО «Фармстандарт-Уфавита» (Уфа), ООО «Фармстандарт-Фитофарм-НН» (Нижний Новгород), ОАО «Тюменский завод медицинского оборудования и инструментов» (Тюмень); «Stada»: ОАО «Нижфарм» и ОАО «Макиз-Фарма»;

ЗАО «Фарм-Центр»: ОАО «Биохимик» (Саранск), ОАО «Синтез» (Курган), ОАО «Биосинтез» (Пенза); ЗАО «Фармсинтез» (Москва); ЗАО «Валента».

В настоящее время осуществляется выбор эталона и выполнение процедуры сравнения на уровне каждой СБЕ не только показателей эффективности, но и ключевых компетенций. Полученные данные будут представлены в последующих публикациях.

Анализ внутренней среды был проведен в разрезе двух моделей предприятия: финансово-экономической и процессной. Это позволило охарактеризовать исследуемое предприятие следующим образом: компания является одним из крупнейших активов государства в фармацевтической отрасли; в течение 130 лет стабильно работает, накопив уникальный опыт производства ЛС и высокий потенциал квалифицированных специалистов; ассортиментный портфель включает порядка 100 препаратов различных фармакотерапевтических групп; около половины ассортимента ЛС входит в Перечень жизненно необходимых и важнейших, утвержденный правительством РФ.

Основные результаты анализа внутренней среды представлены в форме SWOT-матрицы. Ниже приведены основные ее компоненты.

Сильные стороны.

ОАО «Мосхимфармпрепараты» им. Н.А. Семашко» входит в ТОП-15 российских фармацевтических производителей, рыночная доля среди отечественных компаний в 2010 году составила 2,8%. Компания имеет положительную динамику

продаж ампульной продукции, доля которой в данном сегменте среди всех производителей, включая зарубежные корпорации, составила 12%; среди отечественных компаний — 20%. Компания входит в список системообразующих предприятий РФ, 100% акций принадлежит государству в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Высокий профессионализм и опыт сотрудников являются основой потенциала данного предприятия. Компания является социально-ориентированной, выпускает качественные и доступные ЛС для потребителей с разным уровнем дохода. Около половины ассортимента ЛС входит в Перечень жизненно необходимых и важнейших, утвержденный правительством РФ. В Компании функционирует эффективная система закупок и продаж. База поставщиков и клиентов достаточно фрагментирована; ни один контрагент не имеет в общем объеме поставок или продаж доли свыше 10—15%. Компания имеет технологический опыт выпуска различных лекарственных форм: таблетки, драже, капсулы, саше, ампулы, инфузии, медицинские аэрозоли. Предприятие занимает стабильное финансовое положение, кредитоспособно, имеет рациональную структуру имущества и источников финансирования. Коэффициенты рентабельности в последние годы находятся на достаточно высоком уровне.

Слабые стороны.

Компания имеет ограниченные финансовые возможности для инвестиций в НИОКР, в частности, в модернизацию научно-технической базы, так как финансовые ресурсы направлены на поддержание текущей деятельности. Компания обладает небольшим количеством зарегистрированных товарных знаков и по сравнению с ведущими в отрасли конкурентами имеет меньший бюджет на продвижение ЛС. Производственный и складской комплексы расположены на различных площадках на территории Москвы, что приводит к дополнительному обслуживанию логистических потоков.

Возможности.

Разработка ЛС с использованием высоких технологий, в том числе нанотехнологий, что позволит повысить клиническую эффективность выпускаемых препаратов.

Реконструкция производства аэрозолей и переход на фреон 134А, а также расширение линейки препаратов в аэрозольной форме с учетом того, что компания является одним из 3 российских предприятий по выпуску аэрозолей — это позволит укрепить рыночные позиции.

Увеличение объема производства по востребованным на рынке позициям возможно за счет организации выпуска препаратов на контрактной основе.

Угрозы.

В соответствии с Монреальским протоколом и «Национальным планом действий по поэтапному прекращению потребления озоноразрушающих веществ в производстве МДИ» выделение квоты на потребление озоноразрушающих хладонов ХФУ-11 и 12, используемых в производстве аэрозолей, с каждым годом сокращается. Ужесточение требований контролирующих органов к стандартам производства. Законодательно определен срок внедрения ГОСТ Р 52249-2009 (GMP) — 1 января 2014 года, что требует активизации работы в данном направлении.

Основные выводы по результатам проведенной оценки возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон исследуемого предприятия были положены в основу разработки стратегических направлений его развития:

— активизация процесса разработки импортозамещающих препаратов нового поколения, проведение НИР совместно с научно-исследовательскими организациями по изысканию и выводу на рынок инновационных ЛС, что, в свою очередь, позволит укрепить интеллектуальную собственность Компании;

— использование перспективы участия в федеральных целевых программах;

— увеличение объема выпуска ряда препаратов за счет контрактных форм производства;

— проведение реконструкции производства аэрозолей и внедрение новой технологии с использованием озонобезопасных пропеллентов ГФУ 134а и ГФУ-227еа;

— освоение нелекарственного сегмента и дальнейшая синергия от выпуска ЛС и БАД.

В качестве оформленного выражения результатов стратегического анализа для внутреннего использования в Компании нами предлагается «Стратегический меморандум», примерная структура содержания которого может включать в себя 5 основных разделов:

1) миссия и цели Компании;

2) классификация видов (сфер) бизнеса и функциональной деятельности предприятия;

3) результаты анализа внешней, конкурентной и внутренней среды;

4) стратегическая карта целей;

5) портфель стратегий развития Компании.

Содержание Меморандума позволит менеджерам фармацевтического предприятия владеть необходимой информацией при выборе тактических действий в процессе оперативного управления.

Реализация разработанных стратегических направлений развития Компании позволит укрепить ее конкурентоспособность, увеличить экспортный потенциал, расширить продуктовый портфель современными высококачественными ЛС, эффективно позиционируемыми на рынке как «качественная отечественная продукция», доступная широким слоям населения и востребованная государственной системой здравоохранения.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Глембоцкая Г.Т.* Использование стратегии менеджмента для развития потенциала фармацевтической отрасли // *Материалы международной конференции «Российская фармацевтика от национализации к приватизации: развитие по спирали».* — М., 1999. — С. 24.
- [2] *Глембоцкая Г.Т.* Организационные и правовые основы реализации социальных гарантий гражданам в условиях рынка лекарственных средств: Автореф. дисс. ... докт. фарм. наук. — М., 1999. — С. 42.
- [3] *Рыжкова М.В.* Стратегическое управление фармацевтической организацией // *Ремедиум.* — 2003. — Июль-август. — С. 64—69.
- [4] *Кох Р.* Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. — СПб.: Питер, 2003. — 320 с.
- [5] *Ансофф И.И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.

- [6] *Чупандина Е.Е.* Анализ влияния некоторых факторов внешней среды на потребление лекарственных средств и изделий медицинского назначения на региональном уровне // Вестник Воронежского государственного университета. Серия «Химия. Биология. Фармация». — 2004. — № 2. — С. 216—219.
- [7] *Олейникова Т.А.* Разработка методических подходов к маркетинговым исследованиям внешней среды фармацевтической организации: Автореф. дисс. ... докт. фарм. наук. — М., 2000. — С. 43.

REFERENCES

- [1] *Glembotskaya G.T.* Use management strategies for the development of potential pharmaceutical industry // Proceedings of the International Conference “Russian pharmacy from nationalization to privatization: the development of a spiral”. — М., 1999. — S. 24.
- [2] *Glembotskaya G.T.* Organizational and legal basis for the realization of social guarantees for citizens in a market of medicines: Authoref. diss. ... doctor pharm. sciences. — М., 1999. — S. 42.
- [3] *Ryzhkova M.V.* Strategic management of pharmaceutical organization // Remedium. — 2003. — July-August. — S. 64—69.
- [4] *Koch R.* Strategy. How to create and use an effective strategy. — SPb.: Peter, 2003. — 320 p.
- [5] *Ansoff I.I.* Strategic upravlenie. — М.: Economics, 1989. — 519 p.
- [6] *Chupandina E.E.* Analysis of the influence of some environmental factors on the consumption of drugs and medical products at the regional level // Herald of the Voronezh State University. Series “Chemistry. Biology. Pharmacy”. — 2004. — N 2. — S. 216—219.
- [7] *Oleinikova T.A.* Development of methodological approaches to marketing research ambient pharmaceutical organization: Author. diss. ... doctor pharm. sciences. — М., 2000. — S. 43.

RESULTS OF REALIZATION STRATEGIC MANAGEMENT METHODOLOGY FOR INDUSTRIAL PHARMACEUTICAL MANUFACTURE

G.T. Glembotskaya, S.A. Krivosheev

Department of organization and economics of pharmacy
Sechenov The First Moscow State Medical University
Trubetskaya str., h. 8, b. 2, Moscow, Russia, 119991

O.V. Azizov

OJSC «Moschempharm» after Semashko
Bolshie Kamenschiki str., 9, Moscow, Russia

System of quantitative indicators to assess the contribution of each of the strategic business unit (SBU) is formulated in the pharmaceutical business company. Strategic analysis of the national pharmaceutical company carried out in 4 stages: analysis of the types of business; analysis of the external environment; analysis of the internal environment; allocation of a competitive environment. The strategic direction of the investigated company is developed on the results of the SWOT-analysis.

Key words: pharmaceutical manufacture, strategic management, sustainable development, SWOT-analys, innovation management, strategic business unit (SBU).