

9. Дідківська Л.І. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник / Л.І. Дідківська, Л.С. Головка. – К.: Знання-Прес, 2000. – 209 с.
10. Зухба Д.С. Принципы и проблемы государственного регулирования экономики / Д.С. Зухба, Е.Н. Зухба, Н.Г. Каптуренко. – Донецк: ИПЦ «Донецк», 1991. – 25 с.
11. Макроекономіка: підручник / А.Г. Савченко, Г.О. Пухтаєвич, О.М. Тітьонко та ін.; За ред. А.Г. Савченка. – К.: Либідь, 1995. – 208 с.
12. Михасюк І.Р. Державне регулювання економіки: Підручник / І.Р. Михасюк, Л.А. Швайка. – Львів: «Магнолія плюс»; видавець СПД ФО «В.М. Піча», 2006. – 220 с.
13. Мочерний С.В. Економічна теорія: Посібник для студентів вищих закладів освіти / С.В. Мочерний. – К.: Вид. центр «Академія», 1999. – 592 с.
14. Орешин В.П. Государственное регулирование национальной экономики: Учебное пособие / В.П. Орешин. – М.: Юристъ, 1999. – 272 с.
15. Саниахметова Н.А. Регулирование предпринимательской деятельности в Украине: организационно-правовые аспекты / Н.А. Саниахметова. – Одесса: Одесская государственная юридическая академия, 1998. – 232 с.
16. Стеченко Д.М. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник / Д. М. Стеченко. – К.: МАУП, 2000. – 176 с.
17. Ходов Л.Г. Основы государственной экономической политики: Учебник / Л.Г. Ходов. – М.: Изд-во БЭК, 1997. – 332 с.
18. Albert H. The Neglect of Sociology in Economic Science // Power in Economics. Ed. By K.Rothschild. – Harmondworth: Penguin books. 1971. – P. 21–35.
19. Arrow K.J. (1951) Social Choice and Individual Values. – 2nd ed. – N.Y.: Wiley, 1963.
20. Arrow K.J. Existence of Equilibrium for a Competitive Economy / K.J. Arrow, G. Debreu // Econometrica, 1954, Vol. 22. – №. 3. – p. 265–290.
21. Perroux F. The Domination Effect and Modern Economic Theory // Power in Economics. Ed. by K.W. Rothschild. – Harmondworth: Penguin books, 1971. – P. 56–73.
22. Rothschild K. Introduction // Power in Economics. Ed. by K.W. Rothschild. – Harmondworth: Penguin books, 1971. – P. 7–17.
23. Sonnenshein H. Do Walras' identity and continuity characterize the class of community excess demand functions? // Journal of Economic Theory. – 1973 – № 6. – P. 345–354.

УДК 334.02:661.12 (470+571)

#### ТИПОЛОГИЯ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

*Клунко Н.С.*, Санкт-Петербургский институт экономики, управления и права, - старший преподаватель кафедры экономики и организации производства, кандидат экономических наук, докторант Санкт-петербургского университета управления и экономики

**Актуальность темы.** Национальная фармацевтическая промышленность в силу социальной значимости производимой продукции, высокой степени государственного регулирования отраслевого рынка, наукоёмкости производства и инвестиционной привлекательности бизнеса занимает особое место в экономической системе страны. Значимость ее развития в национальной экономике обусловлена, прежде всего, необходимостью решения проблемы здоровья населения, социальной стабильности в обществе.

Именно поэтому модернизация промышленности по производству лекарственных средств выступает в настоящее время одним из приоритетных направлений внутренней политики государства.

Тем не менее, анализ текущего состояния фармацевтической промышленности, как в России, так и в прочих странах СНГ показывает недостаточный уровень их развития, что в первую очередь связано с отсутствием стратегического видения развития отрасли.

**Степень исследования.** Разработка и внедрение современных эффективных систем управления фармацевтическими предприятиями является важной составляющей в обеспечении надлежащего качества фармацевтической помощи населению.

Проблема повышения эффективности управления в указанной сфере неоднократно поднималась в исследованиях ученых, в частности, в работах А.С. Немченко, З.М. Мнушко, А.А. Котвицкой, Б.П. Громовика, И.В. Пестун, а также других авторов, однако, в связи с многовекторностью путей ее решения и глобальностью ее масштаба, на сегодняшний день она не может считаться исчерпанной и остается открытой.

В этом контексте вызывает интерес анализ организации стратегического управления фармацевтическим комплексом Российской Федерации, поскольку проблемы фармации являются подобными проблемам, которые присутствуют у её соседей, пути же решения этих проблем на основе стратегических подходов к управлению являются, если не идентичными, то по крайней мере очень похожими.

Таким образом, целью статьи является проведение аналитико-сравнительного исследования современных моделей управления фармацевтическими предприятиями в Российской Федерации на принципах стратегического управления.

**Изложение основного материала.** Состояние российского рынка фармацевтической продукции характеризуется двумя основными чертами: преобладанием среди поставляемой продукции устаревших, потерявших клиническую эффективность субстанций и готовых лекарственных средств, а также предельно высокой и постоянно растущей долей импорта. В связи с этим напрашивается решение о реформировании подхода к управлению, на основе создания эффективной модели стратегического управления. Вместе с тем, различные, преимущественно негативные процессы, протекающие на фармацевтическом рынке России не дают возможности решить данную проблему.

Как указывает Е.И. Нилова, как и в экономику России в целом, в фармацевтическую отрасль поступает недостаточный объем инвестиций. Основным источником финансирования отрасли являются собственные средства предприятий, которые составляют около 80% общего объема инвестиций. В таких условиях, когда собственные средства предприятий являются основным источником инвестиций, предприятиям преимущественно остается полагаться на свои собственные силы и средства и прилагать все возможные усилия, чтобы выжить в острой конкурентной борьбе и развиваться дальше. В таких условиях на первый план выходит вопрос о необходимости использования эффективных инновационных методик в процессе производства и управления, а также наиболее эффективных передовых маркетинговых технологий [4, с. 3].

По мнению В.С. Волкова большинство российских фармацевтических заводов так и не смогли перестроиться на новые условия экономического хозяйствования после распада СССР и перехода к рыночной экономике. Известно, что иностранные компании обеспечивают повышение конкурентоспособности за счет исполнения моделей внутрифирменного предпринимательства и маркетингового подхода к организации производства. Российским же компаниям пока не свойственны такие методы повышения конкурентоспособности. Так, например, анализ номенклатуры отечественных лекарств показывает, что в ней по-прежнему львиную долю составляют препараты, освоенные советскими предприятиями 30-40 лет назад, и по большей части они малоэффективны и морально устаревшие. И даже зачастую не из-за того, что нет необходимого технологического оборудования, мощностей для производства востребованных лекарств, а просто из-за того, что большинство фармацевтических предприятий не уделяет должного внимания потребностям современной медицины. И каждый год это приводит к тому, что соотношение российских и импортных препаратов увеличивается все больше и больше в сторону иностранных лекарств. Однако у российских фармацевтических производителей есть все возможности для выпуска импортозамещающих дженериковых препаратов [8, с. 33].

К сожалению, из-за проблем, возникающих из-за неэффективного менеджмента на предприятиях (во главе большинства предприятий фармацевтической отрасли остались руководители еще со времен дорыночного уклада экономики, в силу различных обстоятельств использующие нерыночную идеологию), а также недостаточного внимания к проблемам маркетинга, большинство предприятий уступают рынок иностранным производителям. По оценкам некоторых исследователей, причины бедственного положения предприятий в 90% случаев лежат в сфере управления бизнесом, неумении вписаться в условия рынка и лишь в 10% случаев сказываются последствия объективных обстоятельств [7, с. 16].

К примеру, в исследовании «Стратегическое управление фармацевтической организацией» [6] – были проанализированы процессы управления фармацевтическими организациями. Объектами исследования явились более 200 фармацевтических организаций разных регионов России: Калининградской, Вологодской, Ленинградской, Тверской, Псковской, Пермской, Новгородской, Московской, Оренбургской, Свердловской, Тюменской и др. областей, республики Коми, Татарстана, Москвы, 185 государственных аптечных предприятий Санкт-Петербурга, 36 оптовых фармацевтических организаций и др. По данным опроса было установлено, что 75% руководителей не используют современные методы управления и не имеют представления о стратегическом управлении.

На необходимость изменения данной ситуации, поиска национальной модели стратегического управления фармацевтическим комплексом указывает Ю.В. Колипова, отмечая, что стратегическое управление – это необходимый инструмент, механизм самонастройки корпорации РФ к изменяющимся требованиям рынка, реформирования социально-экономических отношений и перестройки технологической структуры экономики, управления развитием корпорации. Необходимо отметить, что известные результаты функционирования вертикальных иерархических структур при отсутствии стратегического менеджмента и госрегулирования, не соответствуют ни планам, ни отраслевым целевым программам, ни интересам общественно-экономического развития. Общемировые тенденции развития позволяют утверждать, что только инструменты стратегического менеджмента открытых рыночных производственных систем успешно разрешают указанные проблемы и обеспечивают для вертикальных иерархий целый ряд конкурентных преимуществ. Однако на сегодняшний день в России эти процессы находятся только на стадии формирования, практически отсутствует методология системного теоретического описания и технология стратегического управления подотраслевыми производственными системами, а также критерии и механизмы формирования интегрированных систем управления на корпоративном уровне [2, с. 56].

Вместе с тем, проведенный анализ системы управления фармацевтическим комплексом Российской Федерации позволяет сделать вывод о том, что целостная модель управления развитием фармацевтического рынка отсутствует.

Как указывает М. В. Рыжков, на современном этапе рыночных отношений происходит жесткая конкуренция субъектов фармацевтического рынка, поиск эффективных методов управления. Законодательная и нормативная база не обеспечивает стабильность рыночных отношений [5, с. 3].

Вместе с тем, отдельные документы все же дают определенное представление о стратегических приоритетах развития фармотрасли РФ.

Таблица 1

Модели стратегического управления, используемые производителями фармацевтической продукции в Российской Федерации

№	Модель управления	Характеристика
1	Логистический подход	Обеспечивает удовлетворение потребностей потребителей через реализацию принципов процессного подхода и постоянного улучшения результатов деятельности, в частности по финансово-экономическим показателям
2	Управление процессами	Нацеливает предприятие на постоянное улучшение результатов функционирования процессов через регламентирование всех этапов работы (описание, последовательность, взаимодействие), систематический мониторинг процессов по установленным параметрам и поиск путей оптимизации процессов
3	Внедрение системы управления качеством и интегрированных систем управления	Ориентирует предприятие на постоянное изучение потребностей потребителей с целью наиболее полного их удовлетворения; обеспечивает реализацию процессного подхода к управлению предприятием, в частности, устанавливает ключевые процессы, которые влияют на конечное качество продукции/услуг; нацеливает предприятие на систематическое планирование мероприятий в сфере качества и улучшения результатов деятельности, обеспечивает возможность внедрения других управленческих технологий.
4	Внедрение международных стандартов производственных практик (GMP, GPP)	Надлежащая аптечная практика (GPP) обеспечивает реализацию принципа «ориентации на потребителя» и определяет процессы, которые влияют на качество фармацевтических услуг, однако, еще не разработана нормативная база и механизмы ее внедрения.
5	Адаптивное управление	Ориентирует предприятие на систематический мониторинг факторов макросреды, может предусмотреть реализацию принципа процессного подхода с целью адаптации предприятия к определенным изменениям внешней среды.
6	Управление рисками	Нацеливает предприятие на прогнозирование влияния факторов микро-и макросреды, может предусмотреть реализацию принципа процессного подхода с целью минимизации определенных рисков.
7	Стратегическое планирование	Ориентирует предприятие на определение долгосрочных планов развития с учетом рыночных тенденций; может предусмотреть реализацию принципа постоянного улучшения результатов деятельности по условиям выбора стратегии эффективности.
8	Внедрение системы контроллинга	Нацеливает предприятие на достижение целей и достижение высокого уровня доходности, обеспечивает информационно-аналитическую поддержку руководства для принятия обоснованных управленческих решений.
9	Управление ассортиментом и товаропродвижением	Благодаря налаживанию системы товаропродвижения нацеливает предприятие на достижение плановых финансово-экономических показателей; по оптимизации условий оборачиваемости товара может использоваться в контексте реализации принципа «ориентация на потребителя».
10	Внедрение сбалансированной системы показателей	Обеспечивает реализацию принципов процессного подхода и постоянного улучшения результатов деятельности по установленным показателям.

В октябре 2010 года была утверждена Концепция развития фармацевтической отрасли до 2020 года [3]. В ней очерчен перечень актуальных задач, однако уже сейчас российские производители оценивают этот документ весьма критически, при этом в Концепции не сказано, кто будет выполнять задачи, поставленные в этом документе, каким образом возможно решить две ключевые проблемы российского фармацевтического рынка – дефицит перспективных отечественных разработок и отсутствие стратегических подходов к управлению фармацевтическими предприятиями.

Таким образом, результаты проведенного анализа показали возрастающую актуальность поиска и научного обоснования действенных управленческих технологий в российской фармации. В течение последних лет в России широко исследуются вопросы эффективного менеджмента в фармацевтической отрасли: как в сфере государственного и регионального управления, так и в фармацевтическом производстве, наблюдается стремление создать оптимальную «супермодель» развития фармацевтического комплекса.

В рамках решения стратегических задач российские исследователи [4,5,7] рассматривают такие модели управления фармацевтическим комплексом как логистический подход, управление процессами, внедрение системы управления качеством и интегрированных систем управления, внедрения международных стандартов надлежащих практик (GMP). Активно обсуждаются также отдельные управленческие технологии, в частности, планирование деятельности предприятия, прогнозирование влияния факторов макросреды и адаптивное управление, управление рисками, особенности антикризисного управления, внедрение системы контроллинга, управление товаропродвижением, трудовым потенциалом предприятия, создание сбалансированной системы показателей и т.д. В таблице приведены модели стратегического управления, используемые производителями фармацевтической продукции в Российской Федерации (табл. 1).

Недостатки данных подходов очевидны – все они ориентируются на достижение разнообразных целей и задач, однако каждая из них решает локальный круг управленческих проблем, по определению не может быть использована в качестве основной модели стратегического менеджмента в фармации, поскольку в них присутствует чрезмерная степень детализации, излишняя при разработке национальных стратегий развития фармацевтического комплекса.

Со своей стороны автор данной статьи считает, что сами по себе попытки российских ученых создать «супермодель» в своей основе имеют ряд методологических проблем, а главной проблемой построения оптимальной модели развития фармацевтического комплекса является выбор разумной детализации математического описания его подсистем и связей между ними. Эта проблема присутствует как при декомпозиционном, так и при композиционном принципах построения системы управления фармацией.

Будем рассматривать условно два крайних случая описания связей: А – агрегированное, D – детализированное. Одна из центральных идей стратегического планирования и управления состоит в осуществлении взаимоперехода: AA ↔ DD, то есть между макроописанием системы управления AA и ее макроописанием DD (здесь первая компонента описывает степень детализации внутренних связей подсистем, вторая – внешних связей).

Тип AA. Модели этого типа описывают стратегию развития фармацевтического комплекса в агрегированных показателях. Наиболее характерными примерами являются межотраслевые модели, являющиеся важными инструментами стратегического планирования. Однако применяемое в них агрегированное описание недостаточно для планирования подсистем фармацевтического комплекса и тем более – его первичных элементов – фармацевтических предприятий.

Тип DD. Этот тип моделей объединяет два принципиально различающихся подхода: построение микромоделей развития фармацевтического комплекса или «равномерно детализированной» системы моделей. При этом, безусловно, построение идеальной модели микромоделей фармацевтического комплекса («супермодели») практически недостижимо, однако движение в направлении AA ↔ DD имеет значение с точки зрения оптимального уровня детализации модели развития фармацевтического комплекса на микроуровне.

Первоначальные проекты системного моделирования могут идти по пути выделения все более мелких экономических единиц, прямой детализации взаимосвязей, соотношений и условий протекания экономических процессов, то есть ориентироваться на условный эталон DD. Но их практическая реализация сталкивается с рядом серьезных проблем методологического, организационного, информационного характера и требует новых идей

Возможные подходы к разрешению противоречий между агрегированными и детализированными описаниями экономических объектов и связей между ними иллюстрируются в табл. 2.

В таблице демонстрируется возможность построения модельных конструкций фармацевтического комплекса AD и DA, занимающих промежуточное положение между макромоделями AA и микромоделями (детализированными системами моделей) DD.

Таблица 2

Типы моделей (систем моделей) стратегий развития фармацевтического комплекса по степени детализации взаимосвязей

	A	D
Внешние связи		
Внутренние связи		
A	AA	AD
D	DA	DD

Основной специализацией системы моделей типа AD является изучение межподсистемных взаимосвязей, механизмов их регулирования, условий согласования локальных и глобальных оптимумов, методов нахождения согласованных решений при стратегическом планировании развития фармацевтического комплекса. Внутренние условия развития любой подсистемы учитываются при этом лишь в той мере, в которой они определяют связь ее «входов» и «выходов». Таким образом, системы типа AD реализуют кибернетический подход, когда основным назначением модели объекта (подсистемы) является многократное преобразование входных параметров в выходные. Другими словами, модель объекта выступает, прежде всего, как функция отклика данного объекта на решения, принимаемые на других уровнях и другими объектами планирования.

В системе моделей, построенной по типу DA, главное внимание уделяется внутренним условиям развития подсистемы. Но их анализ осуществляется с учетом внешних взаимосвязей на «фоне» развития фармацевтического комплекса в целом. Такой подход можно назвать рефлекторным, а при его применении в системном моделировании выделяется некоторая подсистема, которая описывается с необходимой степенью детализации внутренних условий ее функционирования, а другие подсистемы и их взаимосвязи между собой и с изучаемой подсистемой представляются агрегировано. Развитие рефлекторного подхода обусловлено необходимостью изучения отдельных подсистем в составе единого фармацевтического комплекса.

Разработка специализированных систем моделей развития фармацевтического комплекса по типам AD и DA не только позволяет решать многие практические задачи моделирования, но и открывает конструктивный путь постепенного создания более развитых и детализированных систем моделей стратегического развития фармацевтического комплекса:

$$AA \rightarrow AD \rightarrow DD; AA \rightarrow DA \rightarrow DD.$$

По этому пути пошел российский исследователь А.И. Балашов, который видит решение проблемы формирования национальной модели стратегического управления на основе оптимального уровня детализации стратегических приоритетов, на базе использования концепции устойчивого развития [1]. Этим автором фармацевтическая отрасль определяется как совокупность производителей лекарственных средств, иной фармацевтической и парафармацевтической продукции, а также вспомогательных и причастных к производству медикаментов промышленных кластеров, функционирующих на одном рынке.

А.И. Балашовым обосновано определение понятия «устойчивое развитие фармацевтической отрасли как непрерывный процесс сбалансированного целенаправленного и прогрессивного развития фармацевтической отрасли как социально-экономической системы, предполагающий совершенствование сферы разработки, производства и продвижения фармацевтической продукции в стране, которое в условиях динамических изменений внутренней и внешней среды обеспечивает национальные интересы государства и положительно влияет на укрепление здоровья нации.

Обеспечение устойчивого развития означает, прежде всего, достижение лидирующих позиций на мировом рынке фармацевтической продукции, что требует постоянного внедрения инноваций и повышения инновационного потенциала отрасли [1, с. 14].

В качестве механизма реализации данной цели ученый А.И. Балашов предлагает использовать организационно-экономический механизм, способный эффективно функционировать и обеспечивать устойчивость на макро и микроуровнях.

В качестве важнейшего управляющего субъекта системы обеспечения устойчивого развития фармацевтической выступает государство – совокупность учреждений и организаций, обладающих политическим и юридическим правом воздействовать на ход экономических процессов и регулировать экономические процессы. Под объектом управления понимается фармацевтическая отрасль [1, с. 16-17].

Цель воздействия характеризуется через совокупность интересов как субъекта, так и объекта управления.

В качестве основных методов управления устойчивым развитием фармацевтической отрасли А.И. Балашовым рассматриваются: экономические (налогообложение, ценообразование, финансирование, пространственное планирование и лекарственное страхование) и организационно-правовые (лицензирование фармацевтической и производственной деятельности в сфере фармации, введение требований о переходе предприятий отрасли на стандарты GMP, составление ограничительных перечней лекарственных препаратов, стоимость которых возмещается пациентам и др.).

Этот подход российского исследователя, по нашему мнению, может стать достаточно перспективным с точки зрения разработки будущей национальной модели России в сфере стратегического управления фармацевтическим комплексом, поскольку ориентирует на долгосрочное, перспективное развитие фармацевтического комплекса, в процессе которого решаются локальные тактические задачи управления и обеспечения населения надлежащей лекарственной помощью.

#### **Выводы**

В целом, проведенный анализ показывает, что в России, как и в прочих странах СНГ, на сегодня отсутствует перспективное долгосрочное, стратегическое видение развития фармацевтического комплекса, в самом процессе планирования присутствует ряд проблем методологического характера, требующих своего разрешения. Такое положение дел является, безусловно, недопустимым, поскольку сдерживает развитие как самой фармацевтической индустрии, так и смежных отраслей промышленности, влияет и на социальную стабильность в обществе, состояние фармацевтической помощи населению.

В этой связи переход фармацевтического комплекса к реализации стратегий устойчивого развития на основе оптимальной детализации целей стратегического развития, в двух странах следует рассматривать как весомую альтернативу современному ситуативному управлению фармацевтическим комплексом.

#### **РЕЗЮМЕ**

У статті розглянуті існуючі в Росії підходи до вирішення проблеми формування національної стратегії розвитку фармацевтичного комплексу. Вказується на недостатній загальний рівень наукового обґрунтування даної проблеми, на наявність перспективних ідей в даній сфері стратегічного менеджменту, придатних для використання в Росії та країнах СНД.

**Ключові слова:** фармацевтичний комплекс, стратегія, моделі управління, сталий розвиток.

#### **РЕЗЮМЕ**

В статье рассмотрены существующие в России подходы к решению проблемы формирования национальной стратегии развития фармацевтического комплекса. Указывается на недостаточный общий уровень научного обоснования данной проблемы, на наличие перспективных идей в данной сфере стратегического менеджмента, пригодных для использования в России и странах СНГ.

**Ключевые слова:** фармацевтический комплекс, стратегия, модели управления, устойчивое развитие.

#### **SUMMARY**

The article deals with the existing approaches in the Russia to address the problem of forming the strategy of the pharmaceutical complex. Points to the overall lack of scientific evidence of the problem, the existence of promising ideas in the field of strategic management, suitable for use in Russia and SNG-countries.

**Keywords:** pharmaceutical complex, strategy, management model, sustainable development.

#### **СПИСОК ДЖЕРЕЛ:**

1. Балашов А.И. Формирование механизма устойчивого развития фармацевтической отрасли : автореферат дисс... докт. экон. наук / А.И. Балашов. – Санкт-Петербург, 2012. – 38 с.
2. Колипова Ю. В. Стратегия интеграции механизмов управления фармацевтическим производством: Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ю. В. Колипова. – М., 2005. – 170 с.
3. Стратегия развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 года. – Режим доступа: [http://www.oncology.ru/law/2009/development\\_strategy.pdf](http://www.oncology.ru/law/2009/development_strategy.pdf)
4. Нилова Е.И. Саморегулирование на фармацевтическом рынке // Фармация. – 2007. – №7. – С. 3 – 5.
5. Рыжкова М. В. Разработка стратегии антикризисного управления фармацевтической организацией : дисс ... докт. фарм. наук : 15.00.01 / М. В. Рыжкова. – Санкт-Петербург, 2004.- 289 с.
6. Стратегическое управления фармацевтической организацией. – Режим доступа: [http://pharmag.ru/strategi4eskoe\\_%20upravlenie\\_farmaceuti4eskoj\\_organizacii](http://pharmag.ru/strategi4eskoe_%20upravlenie_farmaceuti4eskoj_organizacii)
7. Чупандина Е.Е. Состояние и перспективы развития фармацевтического менеджмента в России / Е.Е. Чупандина, Е.Ф. Сафонова, А.И. Сливкин // Фармация. – 2006. – №5. – С. 16 – 18.
8. Формирование концепции конкурентоспособности лекарственных препаратов : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. С. Волков. – Москва, 2003. – 172 с.