

Шилова Елена Валерьевна

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
– промышленность

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Диссертационная работа выполнена в Удмуртском филиале Учреждения Российской академии наук Института экономики Уральского отделения РАН

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Третьякова Елена Андреевна

Официальные оппоненты: Давыдова Надежда Станиславовна,
доктор экономических наук, профессор
кафедры отраслевой экономики
ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный
университет»

Зуева Елена Львовна,
кандидат экономических наук, доцент,
зав. базовой кафедрой государственного
и муниципального управления Пермского
филиала ФГАОУ ВПО «Национальный
исследовательский университет «Высшая школа
экономики»

Ведущая организация – ФГБОУ ВПО Уральский государственный
экономический университет

Защита состоится: «24» апреля 2012 г. в 13.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 при ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд.444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Автореферат разослан «23» марта 2012 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических
наук, профессор



А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Активное проникновение на российский рынок зарубежных фармацевтических компаний и занимаемая ими высокая доля рынка вызывают необходимость в постоянном совершенствовании управления конкурентоспособностью (УКС) российских фармацевтических промышленных предприятий (ФПП) и создания эффективной системы УКС. Современное состояние российского фармацевтического рынка диктует его участникам жесткие требования по выработке стратегии поведения, которая обеспечивала бы стабильное развитие конкретного предприятия в условиях постоянно меняющейся конкурентной среды, повышение конкурентоспособности (КС) и инвестиционной привлекательности российских компаний, расширение их способности к работе на открытых глобальных рынках в условиях жесткой конкуренции.

Обозначенная в «Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 года» необходимость отрасли в инновационных разработках в сфере профилактики, диагностики и лечения заболеваний дает фармацевтическим промышленным предприятиям возможность реализовать свой производственный потенциал и увеличить долю рынка. Кроме того, государство намерено стимулировать отечественных и иностранных производителей лекарственных препаратов (ЛП) к созданию научно-исследовательских центров по их разработке на территории Российской Федерации. Поэтому развитие методических и организационных положений по формированию эффективной системы управления предприятием, влияющей на КС ФПП, является одной из первостепенных задач управления. В этой связи научные исследования, направленные на разработку модели системы УКС ФПП, являются актуальными.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности; 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; 1.1.15. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

Степень разработанности проблемы. Теоретические и практические разработки в области развития промышленности представлены в работах Азоева В.Е., Боткина О.И., Давыдовой Н.С., Макарова А.М., Некрасова В.И., Пыткина А.Н., Фатхутдинова Р.А., Юданова А.Ю. и др.

Исследования, направленные на совершенствование различных аспектов управления ФПП, предпринимались Алферовой Т.В., Афониным А.Ю., Быстрицким Л.Д., Буйлиным А.В., Дремовой Н.В., Интизари А.А., Коржавых Э.А., Лидер М.Б., Максимкиной Е.А., Музырой Ю.А., Олейник Г.А., Орловой Е.В., Перегудовой Л.Н., Третьяковой Е.А. и др.

Проблемам УКС посвящены работы зарубежных ученых: Ансоффа И., Друкера П., Котлера Ф., Ламбена Ж.-Ж., Мэйсона Р., Мескона М., Портера М., Самуэльсона П., Стрикленда Дж., Фризевинкеля Х. и др.

Результаты научных изысканий, проведенных авторами, внесли значительный вклад в развитие теории и практики управления промышленными предприятиями. В

то же время новые рыночные условия, объем выполняемых фармацевтическими предприятиями видов деятельности, специфика ассортимента производимых ЛП требуют совершенствования и более тщательного моделирования систем управления фармацевтическими промышленными предприятиями, гибко реагирующих на изменения внутренней и внешней среды, обеспечивающих достижение высокого уровня КС в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Изучение опыта зарубежных и отечественных разработок в области УКС промышленных предприятий, выявило необходимость исследования проблем системы УКС ФПП в теоретическом и практическом аспектах.

Цель диссертационного исследования заключается в развитии научных положений по совершенствованию управления конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих **задач**:

- исследовать и обобщить теоретико-методологические положения конкуренции и конкурентоспособности, сущность, элементы и принципы построения системы управления конкурентоспособностью;

- определить факторные составляющие конкурентоспособности фармацевтических промышленных предприятий;

- изучить состояние фармацевтической промышленности и выявить основные тенденции ее развития;

- сформировать модель системы управления конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий;

- разработать методику оценки эффективности системы управления конкурентоспособностью;

- предложить комплекс практических рекомендаций по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий, оценить экономическую эффективность их внедрения.

Объект исследования – фармацевтические промышленные предприятия.

Предмет исследования – организационные и экономические отношения субъектов в системе управления конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили научные труды и разработки отечественных и зарубежных ученых в области управления конкурентоспособностью промышленных предприятий, отраслей, комплексов, научные разработки авторов по вопросам управления конкурентоспособностью предприятий, материалы научно-практических конференций.

Основные методы исследования. Диссертационное исследование базируется на общенаучной методологии, предусматривающей использование принципов системного анализа, эмпирического анализа, а также применение абстрактно-логического метода, метода монографического исследования. Автором применялись прикладные экономико-статистические методы: группировка данных, метод сравнительного анализа, организационно-структурное моделирование, экспертных оценок.

Информационной базой диссертации послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, относящиеся к теме диссертационной работы, статистические данные, опубликованные в периодических и специальных изданиях, результаты исследований в области оценки КС ФПП, проводимых профессиональными ассоциациями и ведущими консалтинговыми компаниями соответствующего профиля, экспертные оценки менеджеров различных уровней, материалы периодической печати

и ресурсы глобальной информационной сети Internet, внутренняя информация ряда предприятий г. Перми. В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании рекомендаций по совершенствованию системы УКС предприятий фармацевтической промышленности на основе предложенной автором концептуальной модели. В процессе научного исследования получены следующие результаты, определяющие его новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнен категориальный аппарат в области управления конкурентоспособностью фармацевтических предприятий: «КС фармацевтического предприятия», «УКС фармацевтического предприятия», «система УКС фармацевтического предприятия», определен перечень факторов КС российских ФПП (паспорт специальности 1.1.15);
- разработана концепция управления конкурентоспособностью на основе многокритериальной портфельной матрицы фармацевтических предприятий-производителей лекарственных препаратов (паспорт специальности 1.1.13);
- сформирована концептуальная модель динамической системы управления конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий (паспорт специальности 1.1.13);
- обоснованы механизм управления и методика оценки организационно-управленческой эффективности системы управления конкурентоспособностью с использованием экспертных процедур на основе авторской систематизации факторов управления конкурентоспособностью ФПП (паспорт специальности 1.1.1).

Практическая значимость диссертационной работы определяется потребностью в теоретико-методическом обосновании и разработке методических положений по внедрению и оценке эффективности системы УКС фармацевтических промышленных предприятий для обеспечения их эффективного функционирования на высоко конкурентном фармацевтическом рынке. Методические рекомендации по совершенствованию и оценке эффективности системы УКС ФПП могут быть применены для решения прикладных задач управления предприятиями фармацевтической промышленности, нацеленных на выявление узких мест и обоснование комплекса мероприятий по повышению эффективности УКС. Материалы диссертационной работы могут применяться для подготовки и переподготовки менеджеров ФПП и предприятий иных отраслей и комплексов. Результаты работы также могут быть использованы в высших учебных заведениях для преподавания курсов стратегического маркетинга и менеджмента на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

Апробация результатов исследования. Сформулированные в диссертационной работе основные положения, выводы и рекомендации докладывались на теоретических семинарах, международной и всероссийских конференциях в Пермском государственном техническом университете, Пермском институте экономики и финансов (г. Пермь, 2008-2011 гг.). Результаты диссертационного исследования внедрены в практику хозяйственной деятельности Пермского НПО «Биомед», ОАО «Пермфармация», в учебный процесс при чтении лекций и проведении практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов экономического факультета в АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», а также при чтении лекций и проведении практических занятий на элективном курсе «Фармацевтический маркетинг» в ГОУ ВПО «Пермская государственная фармацевтическая академия».

Публикации. Основные положения диссертационного исследования нашли отражение в 9 публикациях автора (в том числе одна монография), общим объемом 16,17 п. л. (личный вклад автора 8,57 п.л.).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Работа изложена на 160 страницах машинописного текста, содержит 23 таблицы, 13 рисунков, список литературы из 211 источников.

Содержание работы. *Во введении* обоснована актуальность темы диссертации, определены цель и задачи исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость научных результатов.

В первой главе – «Теоретико-методологические аспекты управления конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий» проведен анализ теоретических основ КС, факторов ее обеспечивающих, проанализированы основные направления исследований в области совершенствования системы управления предприятиями фармацевтической промышленности; конкретизированы трактовки понятий «конкурентоспособность фармацевтического предприятия», «управление конкурентоспособностью фармацевтического предприятия», «система управления конкурентоспособностью фармацевтического предприятия»; определен перечень факторов КС российских ФПП.

Во второй главе – «Особенности развития производства лекарственных препаратов» – рассмотрены факторы и тенденции развития фармацевтического рынка и производства ЛП в РФ за 2004-2010 гг., построена многокритериальная портфельная матрица российских ФПП. Согласно матрице российские ФПП распределены по семи квадрантам в зависимости от масштаба их деятельности и степени инновационности выпускаемых ЛП.

В третьей главе – «Организация эффективного управления конкурентоспособностью предприятий фармацевтической промышленности» – осуществлено концептуальное моделирование системы УКС фармацевтического предприятия на основе системного анализа, разработаны рекомендации по совершенствованию системы УКС, предложен механизм оценки ее эффективности.

В заключении изложены результаты проведенного научного исследования и рекомендации по их использованию.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Предпринятое в данной диссертационной работе исследование теоретико-методологических аспектов УКС промышленных предприятий позволило автору сформулировать и обосновать следующие научные положения и результаты, выносимые на защиту.

1. Уточнен категориальный аппарат в области управления конкурентоспособностью фармацевтических предприятий: «конкурентоспособность фармацевтического предприятия», «управление конкурентоспособностью фармацевтического предприятия», «система управления конкурентоспособностью фармацевтического предприятия», учитывающие специфику фармацевтической промышленности, определен перечень факторов конкурентоспособности российских фармацевтических промышленных предприятий

Фармацевтическая отрасль характеризуется специфическими особенностями производимого товара, организации и управления производством, технологическими особенностями, множественностью и специфичностью других факторов, влияющих на деятельность предприятия. Следовательно, и категориальный аппарат в области УКС

ФПП требует уточнений, отражающих специфику отрасли. Большинство авторов категория «конкурентоспособность фармацевтических предприятий» сводится к изучению и оценке факторов конкурентоспособности, конкурентных преимуществ предприятий, оценке КС исследуемых хозяйствующих субъектов в сравнении с аналогичными предприятиями (Быстрицкий Л.Д., Музыра Ю.А., Лидер М.Б.). В научных исследованиях авторами используются процессный, функциональный, субъектно-объектный аспекты изучения проблем КС. Недостаточное внимание авторами уделено рассмотрению КС фармацевтического предприятия с точки зрения системного анализа.

Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий рассматривается как процесс воздействия на конкурентные преимущества (Котикова Г.П.) и процесс преодоления конкурентных слабостей (Савельева Н.А.), как стратегия производства и сбыта фармацевтической продукции (Быстрицкий Л.Д.), как совокупность элементов, составляющих систему и формирующих конкурентные преимущества предприятия (Войцеховская И.А.). Аналитический обзор научных публикаций, посвященных совершенствованию систем управления фармацевтическим производством в Российской Федерации, показал отсутствие комплексности, системности и динамичности в рассмотрении вопросов УКС ФПП. Поэтому автором данного диссертационного исследования в предлагаемых определениях учтены специфичность фармацевтической продукции, ценность и значимость продукции для жизни и здоровья людей, непрерывная изменчивость ситуации в фармацевтической отрасли, системность и динамичность исследуемых критериев.

Так, **конкурентоспособность фармацевтического предприятия** трактуется автором как динамический, управляемый показатель, определяемый множественностью взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, характеризующий способность качественно превосходить в разработке, производстве, реализации и продвижении товаров для профилактики, диагностики, лечения заболеваний и реабилитации аналогичные ФП на фармацевтическом рынке или на конкретном сегменте фармацевтического рынка в строго определенных временных рамках с соблюдением действующего законодательства, распространяющегося на фармацевтическое производство.

Управление конкурентоспособностью фармацевтического предприятия определено как динамический вид управленческой деятельности, направленный на совершенствование существующих и формирование новых взаимосвязанных элементов, созданных под влиянием внешних и внутренних факторов КС, нацеленный на разработку и реализацию стратегии развития фармацевтического предприятия на фармацевтическом рынке или на его отдельном сегменте в рамках фармацевтического законодательства, с учетом специфики производства лекарственных препаратов.

Система управления конкурентоспособностью фармацевтического предприятия рассматривается как совокупность методов, приемов, принципов воздействия управляющей подсистемы на управляемую путем принятия эффективных управленческих решений для достижения поставленных целей, используя потенциал обеспечивающей и функциональной подсистем, и обеспечения необходимого уровня КС ФПП.

В рассматриваемой системе процесс управления конкурентоспособностью – это процесс воздействия управляющей подсистемы на совокупность конкурентных преимуществ, формируемых под влиянием внешних и внутренних факторов КС. Внутри системы формируется комплекс долгосрочных и краткосрочных управленческих воздействий на все подсистемы, взаимодействующие в сфере обеспечения КС ФПП, направленных на интенсификацию усилий по достижению целей и запланированных результатов деятельности предприятия.

2. Разработана концепция управления конкурентоспособностью на основе многокритериальной портфельной матрицы фармацевтических предприятий-производителей лекарственных препаратов

Проведенные исследования современного состояния фармацевтического рынка позволяют сделать вывод о том, что основной тенденцией российского фармацевтического рынка является вытеснение зарубежными компаниями отечественных ФПП в силу их низкой КС. Рассмотрение особенностей развития российского фармацевтического рынка позволило автору обозначить положительные и отрицательные факторы и тенденции в его развитии.

В частности ярко выраженными негативными факторами и тенденциями, по мнению автора, являются: преобладание в ассортименте предприятий препаратов дженерикового ряда, вытеснение отечественных препаратов импортными; отсутствие мощной исследовательской базы, позволяющей создавать новые конкурентоспособные ЛП, которые были бы сопоставимы по технологической уникальности с научными разработками ведущих мировых фармацевтических компаний; низкая инвестиционная привлекательность российских предприятий; слабая материально-техническая база, изношенность оборудования, несоответствие производственного процесса международным стандартам качества; низкий уровень ресурсного обеспечения в результате утраты рынка субстанций ЛП.

К положительным факторам и тенденциям отнесены: укрупнение ФПП с целью повышения эффективности их деятельности за счет объединения ресурсной базы, ассортиментного портфеля, научного потенциала и т.д.; рост расходов на приобретение ЛП; активизация участия государства в развитии фармацевтической промышленности, а именно: совершенствование налогового законодательства и законодательства в области регулирования сферы производства и обращения ЛП, инициирование разработки и производства высокотехнологичной фармацевтической продукции; предоставление возможности участия ФПП в государственных программах. На основании вышеизложенного автор делает вывод, что указанные тенденции в очередной раз доказали необходимость разработки эффективной системы управления ФПП – системы управления КС, с целью усиления конкурентных позиций на национальном и мировом фармацевтическом рынках.

Для формирования основных направлений совершенствования УКС предприятий фармацевтической промышленности было произведено их предварительное позиционирование с двух ключевых точек зрения: с точки зрения инновационности ассортиментного портфеля и с точки зрения выбранного предприятием масштаба рыночного охвата. На пересечении двух определяющих – рынок/продукт – выделены девять квадрантов (семь стратегических групп), каждому из которых дана характеристика с определением стратегии развития предприятия (см. табл. 1).

Как следует из таблицы, Квадрант I представлен фармацевтическими и биотехнологическими компаниями, производящими небольшой ассортимент (от двух – ЦСМ «Медикор» и ЗАО «Биокад» до восьми – ООО НПО «Петровакс Фарм») оригинальных ЛП, работающими на международном и национальном рынке. Предприятия работают от зарождения идеи и до этапа доведения ЛП до потребителя за счет собственных финансовых ресурсов. Являясь претендентами на лидерство (не по объемам продаж, а по уникальности продукции), эти производители придерживаются эксплерентной стратегии или стратегии «первопроходца».

Таблица 1

Многокритериальная портфельная матрица российских предприятий-производителей ЛП

	Масштаб деятельности			
		Международный и национальный	Национальный	Региональный, межрегиональный
Степень инновационности ассортимента	Оригинальные препараты	I ЗАО БТК «ФИРН М» ЗАО «Биокад» ООО НПО «Петровакс Фарм» ЗАО ФППК «ФармВИЛАР» ЗАО «ЦСМ «Медикор» ЗАО ФПП «Техномедсервис» ООО НТФФ «Полисан»	IV НЦ «Биоформ» ЗАО «Мастерфарм» ЗАО «МираксФарма» ОАО «Фармсинтез», г. С.Петербург ООО «Пик-Фарма»	VII -
	ТМ	II ЗАО «Брынцалов-А» ОАО «Нижфарм»	V ЗАО «Инфамед» ООО «Ферон» ЗАО НПК «ЭХО»	VIII -
	Дженерики, бренд-дженерики	III ОАО «Акрихин» ОАО «СТИ-МЕД-СОРБ» ОАО АКОМПИ «Синтез» ЗАО «Алтайвитамины» ОАО «Биосинтез» ЗАО «Биофарма» ОАО «Валента Фармацевтика» ОАО «Верофарм» ФГУП НПО «Микроген» Пермский филиал НПО «Биомед» и др.	VI ООО «Альтфарм» ОУ НПЦ «Биоген» ООО «АБОЛмед» ЗАО «АЛПИ Фарма» ЗАО «Биоком» ЗАО «Канонфарма Продакшн» ФГУП «Московск. эндокринный завод» ЗАО «Московская ф/ф» ЗАО «ПФК Обновление» ООО «Пранафарм» ООО «Полисинтез» ЗАО «Рестер» ОАО «Самарамедпром» ОАО «Татхимфармпрепараты» и др.	IX ОАО «Пермфармация» ЗАО «Ростовская фармацевтическая фабрика» ОАО «ЮграФарм» ООО «МБА»

В Квадрант II вошли ФПП, начавшие свою деятельность в начале XX века (ЗАО «Брынцалов-А» и ОАО «Нижфарм»). В структуре их ассортимента преобладают ЛП под торговыми марками. Данные предприятия конкурируют на мировом и национальном рынке, избрав виолентную стратегию. За счет массового производства ЛП хорошего качества по невысокой стоимости, им удалось завоевать и удерживать небольшую долю фармацевтического рынка.

Квадрант III включает крупнейшие предприятия, созданные в результате объединения известных фармацевтических заводов (ОАО «Фармстандарт», ОАО «Валента Фармацевтика», ОАО «Верофарм», ФГУП НПО «Микроген»). Функционируя на международном и национальном рынках, предприятия осуществляют выпуск преимущественно дженериков. Это лидеры фармацевтического рынка по объемам продаж, степени охвата рынка, количеству ассортиментных позиций в портфеле компании, хорошему качеству ЛП. Данные предприятия используют виолентную стратегию.

Квадрант IV представлен предприятиями, которые осуществляют сбытовую деятельность на национальном рынке, не составляя конкуренцию предприятиям из квадранта I, так как каждое из них занимает свой сегмент фармацевтического рынка (ОАО

«Фармсинтез» – онкология и неврология; НЦ «Биоформ» – ортопедия, косметология, урология; ЗАО «МираксФарма» – заболевания женской репродуктивной сферы). Эти компании можно назвать «пионерами» (эксплерентная стратегия), так как их продукция не имеет аналогов на отечественном рынке.

В Квадрант V вошли предприятия, реализующие свою продукцию на национальном рынке. Ассортимент представлен ЛП под торговыми марками (ЗАО «Инфамед», ООО «Ферон», ЗАО НПК «ЭХО»), которые хорошо известны на рынке и узнаваемы потребителями. Подобные предприятия занимают сильные конкурентные позиции на фармацевтическом рынке, имеют отлаженную систему сбыта, высокоэффективный менеджмент. Конкурентная стратегия предприятий – виолентная.

Предприятия Квадранта VI производят лекарственные препараты, наибольшая доля которых представлена дженериками (ООО «АБОЛмед», ЗАО «Биоком», ЗАО «Канонфарма Продакшн», ЗАО «Московская фармфабрика» и др.) и бренд-дженериками (ООО «Альтфарм», ОУ НПЦ «Биоген»). Приоритетное направление деятельности предприятий квадранта VI – выпуск импортозамещающей продукции, для них характерна стратегия фокусирования на отдельных сегментах рынка.

Квадранты VII и VIII матрицы являются пустыми в виду нецелесообразности разработки оригинальных препаратов и вложения средств в ЛП, выпускаемые под торговыми марками, если рыночный охват предприятия ограничен несколькими регионами.

Квадрант IX включает предприятия, основной деятельностью которых является производство дженериковых препаратов с региональным (межрегиональным) охватом рынка. Основную долю ассортимента предприятий составляют галеновые лекарственные формы (настойки, экстракты), небольшую долю занимают мягкие лекарственные формы, медицинские растворы и спирты. На межрегиональных рынках существует взаимное проникновение фармацевтических фабрик, представляющих потребителю одинаковый ассортимент ЛП, равных по качеству и ничем не отличающихся внешне. Низкий уровень доходов большей части населения обеспечивает стабильный спрос на продукцию данных предприятий. Представители этого квадранта придерживаются коммутантной (приспособительной) стратегии, адаптируясь под требования потребительского рынка.

Таким образом, в результате исследования выявлено, что наибольшее число российских ФПП вошли в квадрант VI, что связано со сложностями выхода на международные каналы сбыта выпускаемых ЛП, частичным соответствием производства международным стандартам качества и недостаточностью ресурсов для проведения масштабных научных исследований. Между тем ужесточение конкурентной борьбы среди предприятий фармацевтической промышленности, повышение требований к организации разработки, производства и реализации ЛП, расширение ассортиментных портфелей диктуют изыскание новых путей к УКС, а, следовательно, требуют совершенствования системы управления предприятиями в целом и КС в частности.

Предлагаемая автором концепция УКС ФПП, заключается в дифференциации элементов системы УКС, уровень сложности которых определяется масштабами деятельности и степенью инновационности ассортимента производимой продукции. В связи с чем требования к системе УКС зависят от принадлежности предприятия к конкретному квадранту многокритериальной портфельной матрицы, отражающему конкурентные особенности данной стратегической группы.

3. Сформирована концептуальная модель динамической системы управления конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий

На основе обобщения теоретико-методологических аспектов моделирования систем управления объектами автором была разработана концептуальная модель динамической системы УКС ФПП (см. рис.1). Система является открытой, активно взаимодействующей с внешней средой.

К входу системы относится все, что предприятие получает для разработки и реализации стратегии управления конкурентоспособностью (методические документы, трудовые, материальные, финансовые, информационные и другие ресурсы). Выход системы представлен управляемой переменной – уровнем конкурентоспособности ФПП, который выражен интегральным показателем конкурентоспособности, рассчитанным по одной из множества методик.

С точки зрения системного подхода УКС включает следующие укрупненные элементы, которые неразрывно связаны между собой и составляют единое целое: *окружающую среду* (экономическая и политическая ситуация в стране и мире, технологии, применяемые в отрасли, правовое регулирование отношений в фармацевтической среде, уровень заболеваемости в стране, уровень финансирования лекарственного обеспечения, социальное поведение); *субъект управления* – управляющую подсистему, представленную лицами, принимающими управленческие решения по разработке стратегии и тактики управления конкурентоспособностью на разных уровнях управления с помощью технических и программных средств; *объект управления* – управляемую подсистему, включающую ассортиментный портфель, сегмент рынка, конкурентные преимущества ФПП и фармацевтической продукции, а также конкурентные отношения между субъектами; *целевую подсистему*: обеспечение качества ЛП, организационно-техническое развитие, обновление ассортимента выпускаемой продукции, социальное развитие коллектива, повышение качества управления всеми процессами деятельности, обеспечение необходимого уровня рентабельности, обеспечение безопасности и охрана окружающей природной среды и др.; *обеспечивающую подсистему*: ресурсное, информационное и нормативно-правовое обеспечение; *функциональную подсистему*: подсистему НИОКР, подсистему маркетинга, подсистему управления персоналом, инвестиционные приоритеты, финансовую отчетность и подсистему научного обоснования.

Подсистема научного обоснования позволяет использовать механизмы действия экономических законов и законов организации, учитывать современные модели и методы управления конкурентоспособностью фармацевтического промышленного предприятия.

Внутренняя обратная связь обеспечивает качество принимаемых решений и связана с динамизмом деятельности предприятия, требующей быстроты реакции на изменение внешней и внутренней среды. Основой такой реакции являются модели, методы, приемы решения конкретных практических задач, которые позволяют в той или иной степени повысить эффективность управления конкурентоспособностью. Внешняя обратная связь является результатом программы управления конкурентоспособностью. Если фактические результаты не соответствуют ожидаемым и уровень конкурентоспособности значительно ниже установленного, то управляющая система вносит коррективы как в тактику, так и в стратегию управления конкурентоспособностью.

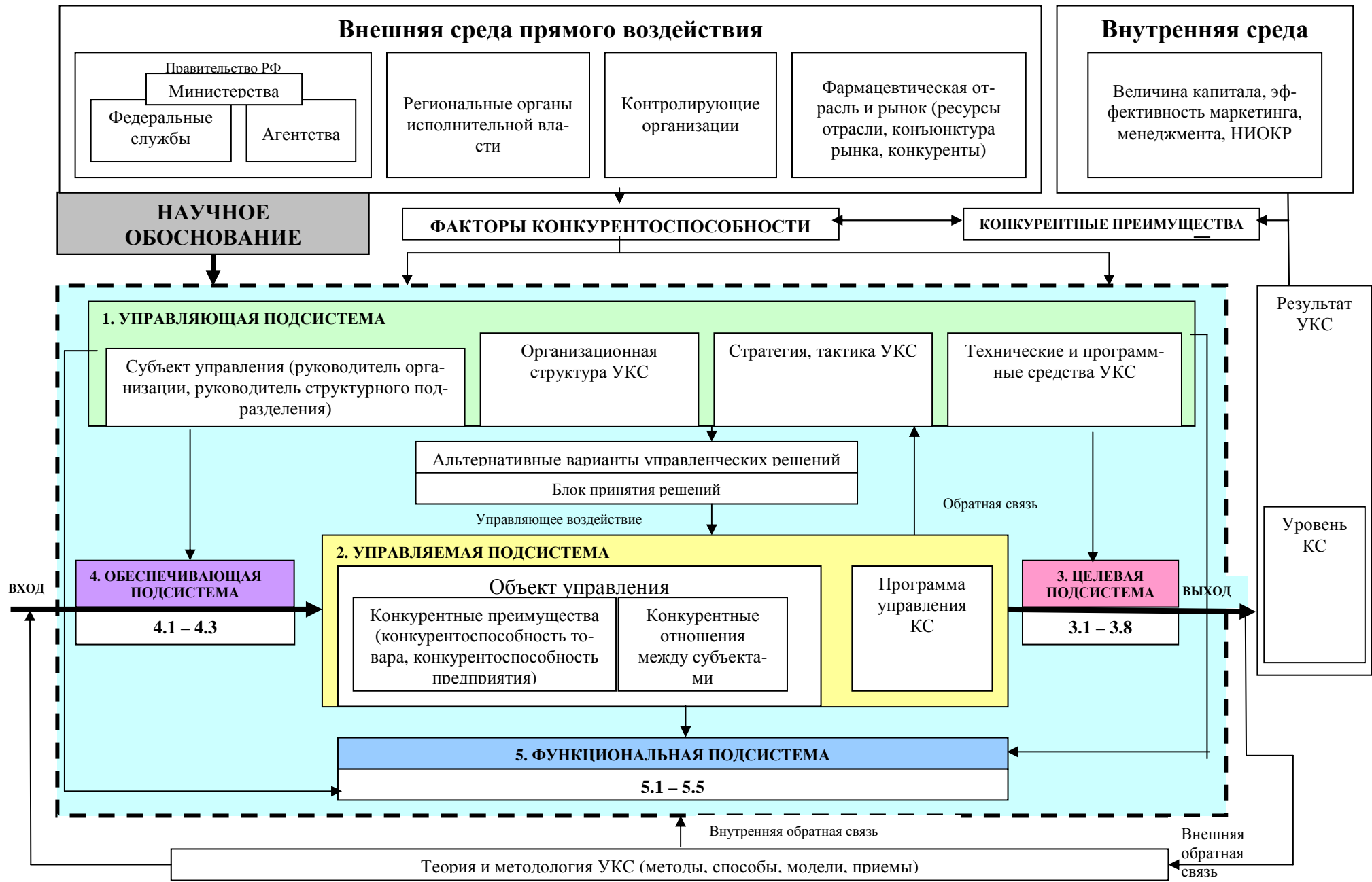


Рисунок 1 – Концептуальная модель динамической системы УКС ФПП

Представление УКС в виде системы дает возможность выявить ее основные элементы, определить их внутренние и внешние взаимосвязи со средой и использовать как инструмент для практического применения. Представленная автором структура системы УКС ФПП в укрупненном виде является универсальной, применимой для всех предприятий. Однако, наполнение подсистем элементами в рамках каждого квадранта матрицы (стратегической группы) является различным, так как отражает специфические черты конкретной стратегической группы фармацевтических промышленных предприятий.

4. Обоснованы механизм управления и методика оценки организационно-управленческой эффективности системы УКС с использованием экспертных процедур на основе авторской систематизации факторов управления конкурентоспособностью ФПП

В предлагаемой концептуальной модели динамической системы УКС ФПП механизм управления включает следующие элементы: объект управления (КС ФПП); субъект управления (управляющая подсистема); цели управления (подсистема целей УКС); принципы управления (системный, ситуационный, принципы управляемости, адекватности, непрерывности развития, экономичности, обратной связи и др.); обеспечивающие ресурсы (обеспечивающая подсистема); взаимосвязь функциональных видов деятельности предприятия в интересах достижения целей УКС (функциональная подсистема); инструментарий управленческого воздействия (методы, способы, модели, приемы); аналитический блок, предусматривающий на основе обратной связи с использованием теории и методологии УКС разработку и выбор альтернативных вариантов стратегических решений, адекватное управленческое воздействие, корректирующее, развивающее и преобразующее объект управления; критерии состояния системы УКС ФПП (система единичных, обобщающих и интегральных показателей, методика их оценки и сопоставления с эталонной моделью).

Таким образом, механизм управления КС представляет собой взаимосвязанность целей и задач системы управления с методами, средствами достижения целей и управленческих решений, стратегией КС, которые являются элементами управления.

Для осуществления постоянного мониторинга состояния всех подсистем, регулярной оценки системы управления конкурентоспособностью ФПП, своевременной и адекватной ее корректировки была разработана авторская методика оценки ее организационно-управленческой эффективности. Суть методики заключается в сопоставлении существующей на предприятии практики УКС с эталонной моделью системы УКС, учитывающей принадлежность ФПП к одной из стратегических групп. Алгоритм оценки системы УКС ФПП по этапам представлен на рисунке 2. В таблице 2 приведены рекомендуемые балльные оценки единичных показателей в соответствии с требованиями стратегических групп, на основании которых производится расчет обобщающих показателей с учетом их значимости, а также определение интегрального коэффициента КС, характеризующего эффективность системы УКС (см. табл.3).

Наивысшие требования предъявляются к системе УКС предприятий квадрантов I и IV (интегральные показатели эффективности системы УКС должны принимать значения 2,95 и 2,69 соответственно) в силу инновационности выпускаемого продукта и присутствия на международном рынке. Наименьшие требования предъявляются к системе УКС ФПП Квадранта IX (1,37), что обусловлено простотой ассортимента и узостью рыночного сегмента.

Представленная методика оценки позволяет сравнить эффективность существующей практики УКС с рекомендуемыми значениями в рамках стратегических групп

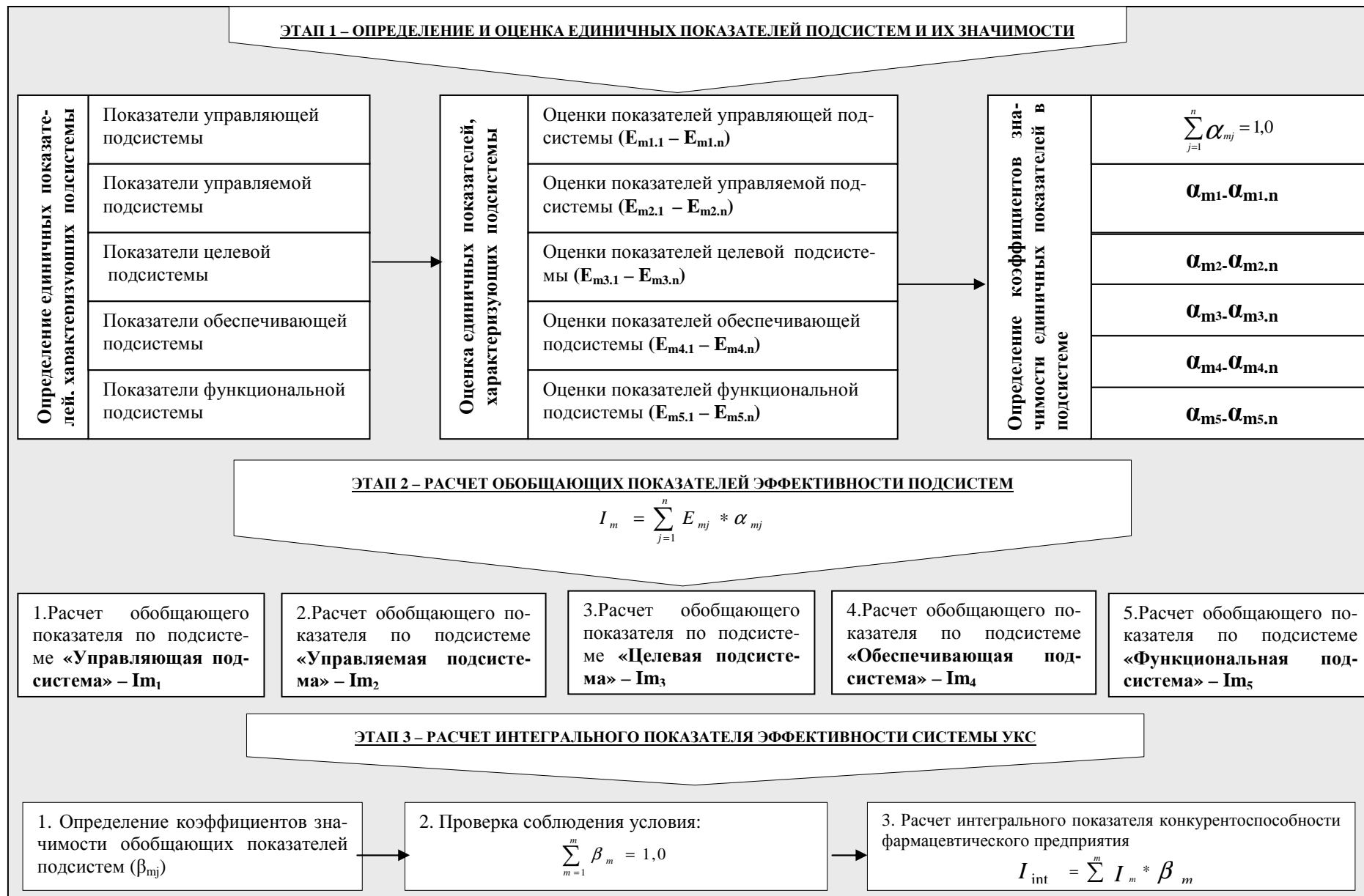


Рисунок 2 – Определение интегрального показателя эффективности системы УКС фармацевтического предприятия

Таблица 2

**Рекомендуемые оценки единичных показателей системы УКС фармацевтических
промышленных предприятий с учетом их значимости**

Единичный показатель	Значимость показателя	Рекомендуемые оценки в зависимости от принадлежности к стратегической группе						
		I	II	III	IV	V	VI	IX
1.1.Организационная структура предприятия (1 – линейно-функциональная, 2 – дивизиональная, 3 – адаптивная)	0,20	3	2	2	3	1	1	1
1.2.Охват уровней УКС (1 – на высшем уровне управления предприятием, 2 – на среднем и высшем уровнях управления, 3- на всех уровнях управления)	0,25	3	2	2	3	1	1	1
1.3.Конкурентная стратегия (1 – пациентная, 2 – виолентная, 3 – эксплерентная)	0,35	3	2	2	3	2	2	2
1.4.Применяемые технические и программные средства УКС (2 – простые программные продукты, 3 – используется сложное программное обеспечение)	0,20	3	3	3	3	3	3	2
2.1.Ассортиментный портфель (преобладающая доля ЛП) (1 – дженерики, бренд-дженерики, 2 – ЛП под торговыми марками, 3 – оригинальные ЛП)	0,30	3	2	1	3	2	1	1
2.2. Охват рынка (1 – региональный/межрегиональный, 2 – национальный, 3 – международный и национальный)	0,20	3	3	3	2	2	2	1
2.3.Конкурентные преимущества (1 – обеспечиваются низкими издержками за счет эффекта масштаба, 2 – формируются в разрезе маркетинг-микс, 3 – формируются за счет инновационных ЛП)	0,35	3	2	1	3	2	1	1
2.4.Конкурентные отношения (1 – на региональном/межрегиональном рынке, 2 – национальном рынке, 3 – международном и национальном рынках)	0,15	3	3	3	2	2	2	1
3.1. Обеспечение качества ЛП (1 – наличие специалиста по контролю качества, 2 – наличие лаборатории по контролю качества, подразделения по обеспечению качества, 3 – наличие системы менеджмента качества)	0,20	3	3	3	3	2	2	2
3.2.Организационно-техническое развитие (1- работа на старых технологиях, 2 – внедрение ресурсосберегающих технологий, 3 -внедрение новых и ресурсосберегающих технологий)	0,10	3	3	3	3	3	3	2
3.3.Обновление ассортимента выпускаемой продукции (1 – за счет дженериков, бренд-дженериков, 2 – за счет ЛП под торговыми марками, 3 -за счет оригинальных ЛП)	0,20	3	2	1	3	2	1	1
3.4.Динамика доли рынка (1 – колебание доли рынка, 2 – удержание доли рынка, 3 – стабильное увеличение доли рынка)	0,15	3	3	3	2	2	2	2
3.5.Социальное развитие коллектива (1 – повышение производительности труда на основе эффекта кривой опыта, 2 – развитие маркетинговых компетенций, 3 – развитие исследовательских компетенций персонала)	0,05	3	2	1	3	2	1	1
3.6.Повышение качества управления всеми процессами деятельности (1 – преобразования проводятся в соответствии с тенденциями развития региона, 2 – в соответствии с национальными тенденциями развития, 3 – в соответствии с международными тенденциями развития)	0,10	3	3	3	2	2	2	1
3.7.Обеспечение необходимого уровня рентабельности (1 – уровень рентабельности не ниже, чем показатель в регионе, 2 – не ниже среднего уровня по стране, 3 – уровень рентабельности соответствует среднемировому показателю)	0,15	3	3	3	2	2	2	1
3.8.Обеспечение безопасности и охрана окружающей природной среды (2 – осуществляется в соответствии с российским законодательством, 3 – обеспечение соответствует международному и российскому законодательству)	0,05	3	3	3	2	2	2	2
4.1.Ресурсное обеспечение (1 – слабо развитая материальная и ресурсная база, 2 – наличие высокотехнологичного оборудования, имеется доступ к сырью, 3 – наличие собственной сырьевой базы, высококвалифицированный научно-технический персонал)	0,50	3	2	2	3	2	2	2

Единый показатель	Значимость показателя	Рекомендуемые оценки в зависимости от принадлежности к стратегической группе						
		I	II	III	IV	V	VI	IX
4.2. Информационное обеспечение (2 – процесс частично автоматизирован, 3 – процесс преимущественно автоматизирован)	0,40	3	3	3	2	2	2	2
4.3. Нормативно-правовое обеспечение (2 – нормативно-правовое обеспечение осуществляется в соответствии с национальной законодательной базой, 3 – в соответствии с международной законодательной базой)	0,10	3	3	3	2	2	2	2
5.1. Подсистема НИОКР (1 – выделено подразделение или в составе отдела маркетинга, 2 – в структуре службы маркетинга выделен отдел НИОКР, 3 – отдельное подразделение)	0,30	3	2	2	3	-	-	-
5.2. Подсистема маркетинга (2 – структура представлена отделом маркетинга, 3 – подсистему маркетинга обеспечивает служба маркетинга)	0,25	2	3	3	2	2	2	2
5.3. Подсистема управления персоналом (1 – акцент делается на развитие производственного персонала, 2 – акцент на развитие специалистов по маркетингу, 3 – на развитие научно-исследовательского персонала)	0,10	3	2	2	3	1	1	1
5.4. Инвестиционные приоритеты (1 – инвестиции в модернизацию оборудования, 2 – в модернизацию оборудования и маркетинговую деятельность, 3 – направленные на развитие инновационной деятельности фармацевтического предприятия)	0,15	3	1	2	3	1	2	1
5.5. Финансовая отчетность (2 – на предприятии используются национальные стандарты финансовой отчетности, 3 – использование МСФО)	0,20	3	3	3	2	2	2	2

Таблица 3

Рекомендуемые оценки обобщающих и интегральных показателей системы УКС фармацевтических промышленных предприятий

Обобщающий показатель	Весомость показателя, β_m	Рекомендуемые оценки в зависимости от принадлежности к стратегической группе						
		I	II	III	IV	V	VI	IX
1. Управляющая подсистема, I_{m_1}	0,30	3,00	2,20	2,20	3,00	1,75	1,75	1,20
2. Управляемая подсистема, I_{m_2}	0,10	3,00	2,35	1,70	2,65	2,00	1,35	1,00
3. Целевая подсистема, I_{m_3}	0,25	3,00	2,60	2,5	2,55	2,10	1,85	1,50
4. Обеспечивающая подсистема, I_{m_4}	0,15	3,00	2,50	2,50	2,50	2,00	2,00	2,00
5. Функциональная подсистема, I_{m_5}	0,20	2,75	2,30	2,45	2,55	1,15	1,30	1,15
Интегральный показатель эффективности системы УКС, I_{int}	1,00	2,95	2,38	2,32	2,69	1,78	1,68	1,37

(квадрантов) и определить спектр рекомендаций по совершенствованию системы УКС ФПП.

Апробация методических рекомендаций по оценке организационно-управленческой эффективности системы УКС проводилась на тринадцати отечественных ФПП из всех семи стратегических групп. Заполнение оценочных листов осуществлялось по данным сайтов ФПП и интервьюирования менеджеров предприятий г. Перми. По результатам оценки эффективности системы УКС отмечено, что у всех ФПП фактические показатели организационно-управленческой эффективности системы УКС приняли значения ниже рекомендуемых.

Автором предложены рекомендации в рамках семи стратегических групп (квадрантов). ФПП, входящим в Квадрант I (ООО НПО «Петровакс Фарм», ЗАО «БТК ФИРН М»), необходимо приложить усилия по доработке «Управляющей подсистемы». В частности рекомендуется пересмотреть тип организационной структуры управления, оптимизировать функции по УКС менеджерами разных уровней управления, автоматизировать систему планирования и контроля производственных и управленческих процессов. Предприятиям данного квадранта необходимо контролировать долю рынка, обеспечивая устойчивые связи с окружением, осуществлять своевременные и адекватные запросам среды изменения, а также ускорять процесс внедрения инновационных ЛП на фармацевтический рынок. Предприятиям Квадранта II (ОАО «Нижфарм», ЗАО «Брынцалов-А») требуется непрерывный мониторинг фармацевтического рынка и проведение мероприятий бенчмаркинга. Для доработки системы УКС предлагается скоординировать деятельность ответственных специалистов на высшем и среднем уровнях управления, своевременно проводить анализ состояния показателей эффективности деятельности предприятий, определить преимущества, которые позволят выделить предприятия в отрасли. На предприятиях Квадранта III (ОАО «Акрихин», ОАО «Фармстандарт», Пермское НПО «Биомед») доработки требует управляющая подсистема. Рекомендуется коллегиальное принятие управленческих решений менеджерами обеспечивающих и функциональных подсистем, автоматизировать технологические процессы, управление производством, управление предприятием. Для удержания доли рынка предлагается: своевременно диверсифицировать ассортиментный портфель, производя ЛП из терапевтических групп, лидирующих по продажам на фармацевтическом рынке России; увеличивать объемы поставок в рамках государственных тендеров для льготного обеспечения и снабжения медицинских учреждений. Предприятиям IV Квадранта (ЗАО «Мастерфарм») необходимо корректировать управляющую подсистему, для чего предложено пересмотреть организационную структуру управления предприятием, конкретизировать роли функциональных руководителей по направлениям инновационного развития предприятия. В части совершенствования подсистемы НИОКР рекомендуется выделить специализированное подразделение НИОКР (или структурно выделить направления инновационного развития), назначить руководителя отдела НИОКР (или руководителей направлений), повысить эффективность мотивации и развития научно-исследовательского персонала. Предприятиям Квадранта V рекомендовано применять более сложные программные продукты (ERP, MRP, MRP II), позволяющие оптимизировать процесс принятия управленческих решений относительно УКС. Для повышения эффективности обеспечивающей подсистемы необходимо наладить своевременные поставки сырья, модернизировать производственное оборудование, внедрить современные методы планирования и управления производством. Производственным предприятиям Квадранта VI (ОАО «Татхимфармпрепараты», ООО «АБОЛмед») ре-

комендуется периодически обновлять ассортиментный портфель ЛП для лечения социально-значимых заболеваний и заболеваний семи нозологий¹, использовать прием «зонтичного» брендинга, активно использовать рекламные кампании для стимулирования продвижения ЛП на отечественном рынке, принимать участие в национальных медицинских программах, государственных трендах на закупку ЛП для обеспечения медицинских учреждений и промышленных предприятий. Проблему обеспечивающей подсистемы – низкий уровень ресурсного обеспечения рекомендуется устранить путем модернизации оборудования и дифференцирования поставки сырья высокого качества. В Квадрант IX (ОАО «Пермфармация», ООО «МБА») входят предприятия с низкими значениями эффективности обеспечивающей подсистемы, им рекомендуется замена имеющегося оборудования на современное ресурсосберегающее, а также совершенствование процедур снабженческой логистики. Кроме этого, рекомендовано снизить себестоимость производства ЛП за счет оптимизации производственных процессов, обеспечения роста производительности труда, коэффициента использования производственных мощностей с одновременным расширением связей с лечебно-профилактическими учреждениями, участием в медицинских программах крупных предприятий, периодическим обновлением состава ассортиментного портфеля.

Предлагаемые рекомендации были реализованы в форме конкретных мероприятий на двух ФПП Пермского края: Пермское НПО «Биомед» и ОАО «Пермфармация». Выгоды от внедрения предложенных мероприятий состояли в росте производительности труда руководителей (Пермское НПО «Биомед»), приросте объема производства, производительности труда, выручки, прибыли и рентабельности (ОАО «Пермфармация»).

¹ Программа льготного обеспечения в амбулаторных условиях централизованнокупаемыми за счет средств федерального бюджета лекарственными средствами, предназначенными для лечения больных семью редкими и наиболее дорогостоящими нозологиями: гемофилией; муковисцидозом; гипопаратиреозом; болезнью Гоше; миелодисплазией; рассеянным склерозом; после трансплантации органов и (или) тканей.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

Статьи в журналах, рекомендованных ВАК России

1. Шилова, Е.В. Анализ рынка российских фармацевтических предприятий-производителей лекарственных препаратов на основе матричного подхода / Е.В. Шилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – 0,4 п.л.
2. Шилова, Е.В. Структурное моделирование в управлении конкурентоспособностью фармацевтическими предприятиями / Е.В. Шилова, Е.А. Третьякова // Вестник СГСЭУ. – 2011. – № 2 (36). – 0,4 п.л. (авт. 0,2 п.л.).
3. Шилова, Е.В. Оценка системы управления конкурентоспособностью фармацевтических предприятий / Е.В. Шилова, Е.А. Третьякова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 7. – Выпуск 2. – 0,4 п.л. (авт. 0,2 п.л.).

Монография

4. Шилова, Е.В. Управление конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий: монография / Е.В. Шилова, Е.А. Третьякова. – Екатеринбург: Изд-во Института экономики Уральского отделения Российской Академии Наук, 2011. – 12,4 п.л. (авт. 6,2 п.л.).

Публикации в сборниках научных трудов, материалов Международных и Всероссийских конференций

5. Шилова, Е.В. Моделирование и оценка системы управления конкурентоспособностью фармацевтических предприятий-производителей лекарственных препаратов / Е.В. Шилова, Е.А. Третьякова. – Материалы Международной ежегодной научно-практической конференция преподавателей «Актуальные проблемы экономики и управления современной России» 28 октября 2010 г. – Пермь: АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», 2010. – 0,25 п.л. (авт. 0,125 п.л.).
6. Шилова, Е.В. Проблемы управления российскими фармацевтическими предприятиями-производителями лекарственных препаратов / Е.В. Шилова. – Материалы Всероссийской ежегодной научно-практической конференция преподавателей Пермского института экономики и финансов и других вузов Перми и России «Актуальные проблемы экономики и управления современной России» 30 октября 2008 г. – Пермь: АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», 2008. – 0,56 п.л.
7. Шилова, Е.В. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности фармацевтических предприятий / Е.В. Шилова, Е.А. Третьякова. – Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Развитие инновационного предпринимательства в современной экономике». – Пермь: Изд-во ПГТУ, 2009. – 0,4 п.л. (авт. 0,2 п.л.).
8. Шилова, Е.В. Структурная модель системы управления конкурентоспособностью, как форма инновационного развития фармацевтического предприятия / Е.В. Шилова, Е.А. Третьякова. – Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Развитие инновационного предпринимательства в современной экономике». – Пермь: Изд-во ПГТУ, 2010 г. – 0,56 п.л. (авт. 0,28 п.л.).
9. Шилова, Е.В. Методика оценки эффективности системы управления конкурентоспособностью / Е.В. Шилова, Е.А. Третьякова. – Научное обозрение: экономика и управление. – 2012. – № 1. – 0,8 п.л. (авт. 0,4 п.л.).

Подписано в печать 10.02.2012 г.
Формат 60×90 1/16. Усл. печ. л. 1,25
Тираж 100 экз. Заказ № 25
Редакционно-издательский отдел
АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов»
г. Пермь, ул. Куйбышева, 98а