

Научная статья

УДК 336.5+332.1

DOI: 10.25683/VOLBI.2023.63.652

Tatiana Mikhailovna Regent

Doctor of Economics, Professor,
Scientific Director of the Institute of Economics,
Management and Finance,
Russian New University
Moscow, Russian Federation
r2411083@yandex.ru

Natalia Sergeevna Klunko

Doctor of Economics, DBA USA,
Professor of the Department of Philosophy,
Department of Training of Scientific
and Scientific-Pedagogical Personnel,
Russian New University
Moscow, Russian Federation
chief-nata@yandex.ru

Larisa Vladimirovna Egorova

Doctor of Economics,
Professor of the Department of Economic Analysis and Forecasting,
A.I. Yevdokimov Moscow State University
of Medicine and Dentistry
Moscow, Russian Federation
lvegorova@yandex.ru

Татьяна Михайловна Регент

д-р экон. наук, профессор,
научный руководитель Института экономики,
управления и финансов,
Российский новый университет
Москва, Российская Федерация
r2411083@yandex.ru

Наталья Сергеевна Клунко

д-р экон. наук, DBA USA,
профессор кафедры философии,
Департамент подготовки научных
и научно-педагогических кадров,
Российский новый университет
Москва, Российская Федерация
chief-nata@yandex.ru

Лариса Владимировна Егорова

д-р экон. наук,
профессор кафедры экономического анализа и прогнозирования,
Московский государственный медико-стоматологический
университет им. А.И. Евдокимова
Москва, Российская Федерация
lvegorova@yandex.ru

ВОЗМОЖНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

Аннотация. В статье авторы ставят своей целью определение возможных направлений адаптивного развития фармацевтических компаний России в условиях санкционной экономики. Для достижения поставленной цели в работе использовались методы анализа данных статистики, структурирования предприятия в долгосрочной перспективе, методы стратегического планирования.

Результатами исследования стало уточнение терминологии, указано на то, что адаптацию можно считать процессом приспособления предприятия к изменяющимся внешним условиям, имеющим целью обеспечение устойчивости функционирования предприятия в долгосрочной перспективе и содержащее систему организационных, экономических и социальных регуляторов. Базой успешности и эффективности процесса адаптации является основательное исследование как внешней, так и внутренней среды, требующей надлежащего информационного обеспечения.

На основе проведенного анализа теоретических подходов и статистических данных сделан вывод, что в основе современной адаптивной стратегии фармацевтических компаний России должна лежать идея импортозамещения, воплощенная в соответствующую стратегию, подкрепленную ресурс-

ным и финансовым обеспечением, а также ясностью в самом определении параметров импортозависимости. Для решения данной задачи авторами предложено реализовать комплекс мероприятий, которые позволят привлечь к ее решению все имеющиеся ресурсы, создать условия для поэтапного воплощения данной стратегии, с учетом того, что сейчас следует выделить сегменты, в которых импортозамещение возможно уже сегодня либо в обозримом будущем.

В статье определены конкретные показатели, характеризующие уровень импортозависимости, а также описаны стратегические направления адаптации фармацевтических компаний к текущей ситуации в плане решения обозначенных проблем. На конкретном примере авторами определен уровень импортозависимости в сегменте противораковых препаратов, даны рекомендации по реализации стратегий преодоления импортозависимости с учетом длительности цикла фармацевтических исследований, стоимости разработки новых лекарственных средств и выпуска дженериков.

Ключевые слова: фармацевтика, санкции, адаптация, стратегия, управление, безопасность, импортозамещение, типизация, сегменты, фармацевтический рынок

Для цитирования: Регент Т. М., Клунко Н. С., Егорова Л. В. Возможные направления адаптивного развития фармацевтических компаний России в условиях санкционной экономики // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 2(63). С. 216—222. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.63.652.

Original article

POSSIBLE AREAS FOR ADAPTIVE DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL COMPANIES IN RUSSIA IN THE CONTEXT OF THE SANCTIONS ECONOMY

5.2.3 — Regional and sectoral economy

Abstract. In the article, the authors aim to determine the possible directions for the adaptive development of pharmaceutical companies in Russia in the conditions of the sanctions economy.

To achieve this goal, the methods of statistical data analysis, problem situation structuring, and strategic planning methods are used in the work.

The results of the study are the clarification of terminology, it is indicated that adaptation can be viewed as a process of adapting an enterprise to changing external conditions, with the aim of ensuring the sustainability of the enterprise's functioning in the long term and containing a system of organizational, economic and social regulators. The basis for the success and effectiveness of the adaptation process is a thorough study of both the external and internal environment, which requires proper information support.

Based on the analysis of theoretical approaches and statistical data, it is concluded that the modern adaptive strategy of pharmaceutical companies in Russia should be based on the idea of import substitution, embodied in an appropriate strategy, supported by resource and financial support, as well as clarity in the very definition of the parameters of import dependence. To solve this problem, the authors propose to implement a set of measures that will allow attracting all available

resources to its solution, create conditions for the phased implementation of this strategy, taking into account the fact that now it is necessary to identify segments in which import substitution is possible today or in the foreseeable future.

The article defines specific indicators that characterize the level of import dependence, as well as describes the strategic directions for the adaptation of pharmaceutical companies to the current situation in terms of solving the identified problems. Using a specific example, the authors determine the level of import dependence in the segment of antitumor drugs; give recommendations on the implementation of strategies to overcome import dependence, taking into account the duration of the pharmaceutical research cycle, the cost of developing new drugs and producing generics.

Keywords: pharmacy, sanctions, adaptation, strategy, management, safety, import substitution, typification, segments, pharmaceutical market

For citation: Regent T. M., Klunko N. S., Egorova L. V. Possible areas for adaptive development of pharmaceutical companies in Russia in the context of the sanctions economy. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2023;2(63):216—222. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.63.652.

Введение

Актуальность темы. Интенсивность развития экономики России в условиях санкционного давления зависит от активизации работы промышленности, обусловленной возможностями адаптироваться к сложным условиям экономики, а также к новым реалиям развития рынка.

Особое место в данном процессе занимает способность фармацевтической промышленности России заменить импортные лекарственные средства, обеспечить население страны качественной фармацевтической помощью, сформировать предпосылки для создания новых отечественных препаратов, превосходящих по своим характеристикам и лечебным свойствам зарубежные аналоги.

Решение данных проблем связано с разработкой соответствующей адаптивной стратегии развития фармацевтической отрасли, которая отражает текущие реалии и возможности развития отрасли, а также намечает те рубежи, которых необходимо достичь, решая вопросы противодействия санкционному давлению.

Изученность проблемы. К вопросам адаптивного управления обращались в своих работах А. А. Алабугин [1], Г. Аубакирова [2], Г. Г. Куликов, А. В. Речкалов, А. В. Артюхов [3], А. А. и М. В. Сазоновы [4], Г. П. Фомин, И. В. Сухорукова, А. Ф. Грибов [5] и др.

Проблемы развития стратегического управления фармацевтической промышленностью активно разрабатываются такими учеными, как А. И. Балашов [6], Н. Н. Зязева [7], Н. С. Клунко [8], Е. Н. Хосева [9], F. Pammolli, L. Magazzini, M. Riccaboni [10] и др.

Указанные авторы единодушны во мнении, что российская промышленность в сфере производства фармацевтической продукции имеет большой потенциал, но для его полного раскрытия и реализации необходимо повышать способность отрасли адаптироваться к текущим экономическим условиям, формировать возможности фармацевтического комплекса быстро приспосабливаться к текущей рыночной ситуации, к тем вызовам, которые встают перед отраслью в современных экономических условиях развития России.

Целесообразность разработки темы. В то же время, несмотря на то, что в работах данных авторов заложены основы теоретико-практического подхода к разработке стратегии адаптивного управления в фармацевтической отрасли,

отдельные аспекты данной проблемы требуют дополнительного изучения. Несмотря на проводимые исследования по данной теме, недостаточно изученными остаются вопросы формирования адаптивной стратегии управления фармацевтической промышленностью в условиях постковидной экономики и санкционного давления.

Научная новизна. Научная новизна данной статьи состоит в том, что в данной работе авторами предложен вариативный подход к типизации стратегий преодоления импортозависимости в сегментах фармацевтического рынка России, разработана системная модель адаптивного управления фармацевтической компанией.

Цель и задачи исследования. Таким образом, целью данной статьи является выявление возможных направлений адаптивного развития фармацевтических компаний России в условиях санкционной экономики.

В задачи исследования входит: анализ уровня адаптации фармацевтического комплекса России к воздействию текущих факторов внешней среды; разработка рекомендаций по повышению уровня адаптации фармацевтического комплекса к текущим экономико-политическим условиям.

Теоретическая значимость. Теоретическая значимость данной работы состоит в том, что в ней авторы на новом уровне теоретических обобщений раскрыли проблемы адаптивного развития фармацевтических компаний с опорой на типизацию стратегий преодоления импортозависимости в сегментах фармацевтического рынка России.

Практическая значимость. Практическая значимость данной работы состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы для дальнейших разработок в области адаптации фармацевтической промышленности к текущим экономическим условиям.

Основная часть

Методология. Для решения поставленных задач в данной работе использовался системный подход, позволивший рассмотреть данную проблему во взаимосвязи уровня импортозависимости и стратегических решений по ее преодолению. В процессе исследования нами использовались как общенаучные методы исследования (анализ, синтез, обобщение), так и методы эмпирического исследования (исследование статистических данных, их математическая

обработка, структурирование проблем, методы стратегического планирования, графический и табличный методы представления информации).

Результаты. Адаптация фармацевтической промышленности России к новым экономическим условиям, в основе которых лежат факторы санкционного давления, а также факторы формирования нового технологического уклада и развития информационных технологий, острого дефицита доступных ресурсов, становится важнейшей задачей управления фармацевцией.

В экономической литературе до сих пор отсутствует общая позиция по определению понятия «адаптация». В науке известны такие ее проявления, как эволюция, приспособление, привыкание, обучение и самообучение, организация, самоорганизация и т. п. Под адаптивностью понимают процесс целенаправленного изменения структуры, свойств и параметров объекта в ответ на изменения вокруг него.

В рассмотрении изучаемого понятия можно выделить три основных направления:

- 1) адаптация может рассматриваться как способность предприятия приспособиться к рыночным условиям, не утрачивая при этом доли рынка и обеспечивая себе необходимый уровень доходности;
- 2) адаптация может рассматриваться как часть стратегии антикризисного управления, когда предприятие, теряя рыночные позиции и экономический потенциал, всё же принимает меры к тому, чтобы удержаться на рынке;
- 3) адаптация может рассматриваться как часть стратегии инновационного развития, когда предприятие внедряет некий инвестиционно-инновационный проект, требующий изменения множества параметров работы предприятия [2].

В то же время мы считаем, что адаптацией следует считать процесс приспособления предприятия к изменяющимся внешним условиям, направленным на обеспечение устойчивости функционирования предприятия в долгосрочной перспективе и содержащий систему организационных, экономических и социальных регуляторов. Базой успешности и эффективности процесса адаптации является основательное исследование как внешней, так и внутренней среды, требующей надлежащего информационного обеспечения.

Пандемия COVID-19, а также последующее обострение военно-политической ситуации повлияли на все отрасли экономики как страны, так и отдельно взятых регионов. В основном это было негативное влияние, выразившееся в снижении выпуска продукции (товаров, работ, услуг) хозяйствующими субъектами, уменьшении сумм прибыли юридических лиц и доходов физических лиц, понижении размеров уплачиваемых налогов и т. д. Однако, для фармацевтических компаний, производственных предприятий, входящих в сферу здравоохранения, для аптечной сети пандемийный период стал своеобразным трамплином. Этими хозяйствующими субъектами были существенно увеличены объемы производства и реализации лекарственных препаратов, расходных материалов, мягкого инвентаря.

Объем производства лекарственных препаратов в России за январь 2021 г. — ноябрь 2022 г. в натуральном и денежном выражении представлен на рис. 1.

Если обратиться к данным за 2022 г. (с января по ноябрь), то можно увидеть, что, по сведениям аналитической компании RNC Pharma, суммарный объем производства готовых лекарственных препаратов в России в указанный период составил 629,1 млрд руб. (в том числе НДС). Сравнивая с объемами выпуска по ценам производителей с уче-

том НДС 2021 г., наблюдается рост в 15,1 % в денежном выражении и в 2,2 % в натуральных показателях. Всего за одиннадцать месяцев 2022 г. было выпущено из производства 3,81 млрд упаковок лекарственных препаратов [12].



Рис. 1. Объем производства лекарственных препаратов в России в 2021—2022 гг. [11]

В общей сложности портфель наименований лекарственных препаратов, реализованных российскими фармацевтическими компаниями в период с января по ноябрь 2022 г. включительно, составил 1413 наименований (что на 80 наименований больше, чем в 2021 г.) и 2750 торговых марок (рост на 159 позиций). В плане отгрузок производители безрецептурных препаратов в анализируемом периоде на голову опередили своих коллег в Rx-категории [12].

То есть, несмотря на сложную экономическую ситуацию, производство лекарственных препаратов является относительно стабильным как в денежном, так и в натуральном выражении. Однако, данная стабильность достигается в том числе за счет имеющихся запасов импортных компонентов, а их истощение приведет к непредсказуемым в настоящее время последствиям для фармацевтической отрасли России.

Данные статистики свидетельствуют о том, что зарубежные производители отказались от поставок в Россию лишь 8 % наименований лекарств, однако, тем не менее, сегодня на рынке ощущается дефицит противопаркинсонических средств (леводопа + бенсеразид), противоопухолевых препаратов (торемифен и обинутузумаб), анальгетиков (ибупрофен + кодеин) [11]. Дефицит данных лекарственных средств снижает качество жизни населения России.

На этом негативном фоне Министерство образования и науки РФ провело исследование фармацевтического рынка и предложило Правительству РФ Концепцию поддержки российской фармакологической индустрии. Разработанная концепция призвана помочь нашей стране в достижении лекарственного суверенитета [13].

По данным проведенного исследования, несмотря на имеющиеся ограничения в зарубежных поставках, доля импортных лекарственных средств на нашем рынке составляет примерно 55 %, что в денежном выражении эквивалентно 2,3 трлн руб., а в количественном исчислении — 6,5 млрд упаковок (33 %). В своей концепции Министерство образования и науки РФ предложило уменьшить эту долю в пользу российских производителей и поднять с текущих 45 до 75 % в стоимостном исчислении, а также с 67 до 85 % в количественном выражении к 2030 г. [13].

В этой связи в основе современной адаптивной стратегии фармацевтических компаний России должна лежать идея импортозамещения, воплощенная в соответствующую

стратегию, подкрепленную ресурсным и финансовым обеспечением, а также ясностью в самом определении параметров импортозависимости.

Если же говорить о самой идее импортозамещения как об инструменте реализации стратегии обеспечения фармацевтической безопасности России, то можно сказать, что в центре данного подхода лежит задача замещения импортных лекарственных средств и товаров фармацевтического производства, как минимум, товарами российских производителей, не уступающих по качеству зарубежным аналогам, более доступными в ценовом аспекте фармацевтического производства, в объемах, способных удовлетворить потребности населения. При этом наиболее желаемым состоянием является снижение импорта до минимальных объемов при перспективе наращивания экспортного потенциала фармацевтической отрасли.

Для решения данной задачи требуется комплекс мероприятий, которые позволят привлечь к ее решению все имеющиеся ресурсы, создать условия для поэтапного воплощения данной стратегии. При этом сам процесс импортозамещения требует того, чтобы в фармацевтической отрасли были выявлены сегменты, в которых импортозамещение возможно уже сегодня либо желательно в обозримом будущем. На этой основе формируются стратегические приоритеты импортозамещения в фармацевтическом секторе путем определения доли импортных лекарственных средств и товаров фармацевтического производства, которые присутствуют на отечественном фармацевтическом рынке. Аналитический инструментарий для такого анализа достаточно прост (предложено авторами):

$$Y_{\text{ИПФВ}} = \frac{O_p}{O_{\text{им}1} + O_{\text{им}2} + O_{\text{им}3} \dots O_{\text{им}n}},$$

где $Y_{\text{ИПФВ}}$ — уровень импортозависимости по продукции фармацевтического производства n -го вида; O_p — объемы рынка (млн руб.); $O_{\text{им}1} + O_{\text{им}2} + O_{\text{им}3} \dots O_{\text{им}n}$ — объем товаров импортного производства n -го вида.

А. В. Прокопьевым определены пределы экономической безопасности в соответствии с долей импорта во внутреннем потреблении страны: оптимальное значение — до 17 %, удовлетворительное — 17—19 %, неудовлетворительное — 19—22 %, опасное — 22—25 % и критическое — 30—100 % [14].

В то же время маркетинговыми исследованиями, проведенными в последние годы, доказано, что большинство показателей структуры фармацевтического рынка говорит, что объемы импортных товаров на рынке уже преодолели порог в 30 %, поэтому мы считаем, что следует углубить ранжирование и выделить те сегменты рынка, которые находятся в состоянии:

– *безопасности* — доля импорта в сегменте внутреннего потребления не превышает 30 % (например, противопаразитарные средства, инсектициды и репелленты; средства, действующие на респираторную систему);

– *умеренного кризиса* — доля импорта в сегменте внутреннего потребления находится в пределах 30—50 % (например, средства, влияющие на сердечно-сосудистую систему; дерматологические средства; средства, влияющие на мочеполовую систему и половые гормоны);

– *глубокого кризиса* — доля импорта в сегменте внутреннего потребления находится в пределах 50—80 % (например, средства, влияющие на опорно-двигательный аппарат; средства, действующие на нервную систему, противоопухолевые средства);

– *затяжного кризиса* — доля импорта в сегменте внутреннего потребления превышает 80 % (например, антинеопластические и иммуномодулирующие средства) [15].

На практике использование данной методики не требует значительных аналитических способностей, каждый субъект фармацевтического рынка самостоятельно может определить состояние импортозависимости в той или иной товарной нише, о чем свидетельствует пример, приведенный ниже (табл. 1).

Таблица 1

Расчет показателей импортозависимости в сегменте противоопухолевых препаратов (по данным [16])

Показатели	Годы					2021/2017	
	2017	2018	2019	2020	2021	Абс.	%
Объем рынка (млрд руб.)	159,8	171,4	198,3	203,7	209,1	49,3	31,4
Объем продаж лекарственных средств зарубежных производителей (млрд руб.)	90,4	91,5	102,5	124,6	132,3	41,9	36,6
В том числе:							
Торемифен (Bayer)	13,7	12,3	18,9	24,8	26,4	12,7	92,7
Обинутузумаб (Novartis)	17,2	18,1	19,2	26,9	29,4	12,2	70,9
Линпарза (Sanofi-Aventis)	16,5	17,7	18,4	23,3	24,4	7,9	50,0
Ниволумаб (Bristol Myers Squibb)	14,5	13,9	17,7	21,5	22,7	8,2	57,1
Иные препараты данной группы	28,5	29,5	28,3	28,1	29,4	0,9	0,3
Доля лекарственных средств зарубежных производителей в общей структуре рынка (%)	56,6	53,4	51,7	61,2	63,3	—	6,7

Проведенные расчеты позволяют говорить о том, что уровень импортозависимости в данном сегменте фармацевтического рынка возрастает и находится в зоне «глубокого кризиса». При этом существенно возрастает потребность в наиболее востребованных препаратах («Торемифен Обинутузумаб», «Линпарза», «Ниволумаб»), в то время как востребованность иных импортных препаратов возрастает незначительно. Таким образом, предлагаемая методика позволяет не только определять уровень импортозависимо-

сти, но и проводить сегментацию рынка по уровню востребованности лекарственных средств.

В соответствии с состоянием импортозависимости целесообразно выбрать одну из стратегий ее преодоления (табл. 2). Безусловно, что использование каждой из названных стратегий требует учета длительности фармацевтических исследований, стоимости разработки новых препаратов либо производства дженериков. В то же время данные факторы должны учитывать избранную стратегию,

соответственно, высокие уровни импортозависимости требуют определенной оперативности в плане научных разработок и испытаний лекарственных средств, что не всегда возможно в текущих условиях. В связи с этим в такой ситуации фармацевтической компании целесообразно рассмотреть возможности выпуска дженериков, что даст

относительно быструю финансовую отдачу и возможность использования кредитных ресурсов. По мере преодоления импортозависимости компании могут принимать решения о создании оригинальных препаратов, опираясь на финансовые ресурсы, полученные в процессе реализации дженериков.

Таблица 2

Типизация стратегий преодоления импортозависимости в сегментах фармацевтического рынка России (предложено авторами)

Уровень импортозависимости, %	Стратегия	Характеристика
До 30	Полного импортозамещения	Реализация данной стратегии требует от фармацевтической отрасли повышения эффективности использования уже имеющегося промышленного, ресурсного, инновационного потенциала с целью замещения на внутреннем рынке остатков зарубежных лекарственных средств и продукции фармацевтического назначения аналогичной отечественной продукцией. В реализации данной стратегии важное место отводится протекционистским механизмам защиты сегмента рынка, в котором возможно полное импортозамещение. Создание в данном секторе фармацевтического рынка экспериментальных площадок, на которых возможно отработать стратегию полного импортозамещения, наращивая потенциал отечественных производителей. Формирование условий для экспорта лекарственных средств и товаров фармацевтического назначения в зарубежные страны. Доведение уровня отечественных препаратов в сегменте рынка до 90—95 %
30—50	Частичного импортозамещения	Реализация данной стратегии требует от фармацевтической отрасли оптимизации производственных возможностей, нацеленных на освоение выпуска дженериков с последующим переходом к выпуску лекарственных средств и препаратов фармацевтического производства, способных к постепенному вытеснению зарубежных аналогов. Создание научной, производственной базы, способной формировать условия для перехода к стратегии полного импортозамещения, разработка нормативных актов, позволяющих выйти на уровень полного импортозамещения. Доведение уровня отечественных препаратов в сегменте рынка до 70 %
50—80	Продвинутого этапа импортозамещения	Реализация данной стратегии требует от фармацевтической отрасли масштабной реконструкции производственных фондов, научных лабораторий, испытательных центров, которые изначально ориентированы на потребности отечественного рынка и выпуск в обозримом будущем продукции, способной заменить до 20 % зарубежных лекарственных средств и товаров фармацевтического производства. Активизация инвестиционно-инновационной деятельности, разработка стратегических предпосылок для возможности выхода на внешние рынки. Доведение уровня отечественных препаратов в сегменте рынка до 50 %
Свыше 80	Начального этапа импортозамещения	Реализация данной стратегии требует от фармацевтической отрасли разработки долгосрочной программы выпуска лекарственных средств и товаров фармацевтического производства, способных в обозримом будущем начать активно вытеснять зарубежные аналоги. Разработка эффективных технологических, инвестиционных решений, создание производственных кластеров, решающих задачу снижения импортозависимости. Доведение уровня отечественных препаратов в сегменте рынка до 30 %. Ликвидация производств, которые не могут предложить рынку конкурентную продукцию, разработка механизмов выпуска препаратов — дженериков по лицензиям стран, дружественным по отношению к России

В целом, адаптивная стратегия импортозамещения, по нашему мнению, предполагает активное пополнение продуктового портфеля фармацевтических компаний за счет массовой разработки и регистрации препаратов разных терапевтических направлений, в связи с чем в комплекс адаптивных мероприятий целесообразно включить следующие практические шаги:

1. Создавать в фармацевтическом комплексе, в организациях и на предприятиях системы адаптивного управления, которые характеризуются упорядоченностью расположения взаимосвязанных элементов адаптивного управления, позволяющими решать проблемы адаптации фармацевтических компаний к текущим экономическим и военно-политическим реалиям (рис. 2).

2. Инвестировать в разработку тех терапевтических направлений, где присутствуют лекарственные препараты только иностранного происхождения, чтобы обеспечить российского потребителя необходимыми лекарствами. К тому же, на сегодняшний день власти, заинтересованные в национальной безопасности России, готовы и будут отдавать предпочтение российским производителям.



Рис. 2. Система адаптивного управления фармацевтической компанией

3. Обратить более пристальное внимание на штаты департаментов снабжения. Для большинства игроков фармацевтического рынка с учетом имеющихся препаратов текущего портфеля и аналогичного числа препаратов нового портфеля становится реальной вероятностью перегрузки действующих сотрудников-снабженцев. Это способно повлечь за собой задержку в сроках поставки требуемого сырья и материалов, что в свою очередь приведет к смещению сроков производства, а значит, к срыву плана продаж. Причем в случае невыполнения обязательств по тендерным продажам компаниям грозят санкции со стороны государственных органов.

4. Создать в департаментах продаж четкое разделение сотрудников по терапевтическим направлениям, что будет способствовать более глубокому погружению специалистов в ту часть рынка, за которую они отвечают. Аналогично предыдущим вопросам, если один менеджер по продажам будет отвечать за большое количество препаратов из разных направлений терапии, возрастает риск снижения эффективности его работы. Поскольку вклад отдельного сотрудника влияет на общий результат деятельности компании, на ее выручку, важно максимально повышать результативность каждого участника команды.

5. Чтобы обеспечить непрерывный поток новых инновационных лекарств и добиться в будущем скачкообразных инноваций в терапевтических областях, необходимо повысить экономическую эффективность клинических испытаний. Новые концепты клинических испытаний, такие как адаптивные испытания, которые идут рука об руку с нормативными инновациями, являются ключом к повышению производительности в фармацевтической промышленности. Такой рост производительности может не только обеспечить новые стимулы для инвестиций в НИОКР — они также смягчили бы проблемы доступности и излечили бы наблюдаемую «болезнь затрат» передовых систем здравоохранения. Таким образом, меры по развитию устойчивой системы здравоохранения следует рассматривать не только с конца цепочки создания стоимости (например, регулирование цен), но прежде всего с ее начала (например, стимулирования инвестиций в НИОКР).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Алабугин А. А. Формирование адаптационного механизма в системе управления развитием промышленных предприятий : автореф. ... дис. д-ра экон. наук. Челябинск, 2007. 41 с.
2. Аубакирова Г. Адаптивное управление предприятием : моногр. М. : Lambert Academic Publishing, 2011. 876 с.
3. Куликов Г. Г., Речкалов А. В., Артюхов А. В. Методология системного моделирования адаптивного управления машиностроительным производством // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. 2020. Т. 20. № 4. С. 115—125. DOI: 10.14529/ctcr200412.
4. Сазонов А. А., Сазонова М. В. Трансформация системы адаптивного управления наукоемкими предприятиями // Управление. 2021. Т. 9. № 4. С. 51—64. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-51-64.
5. Фомин Г. П., Сухорукова И. В., Грибов А. Ф. Адаптивная многокритериальная система управления рисками // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2022. № 1. С. 98—104. DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2022.43.90.012.
6. Балашов А. И. Формирование механизма устойчивого развития фармацевтической отрасли: теория и методология. СПб., 2012. 161 с.
7. Зязева Н. Н. Современное состояние, условия и перспективы развития мирового фармацевтического рынка // Российский внешнеэкономический вестник. 2015. № 12. С. 118—130.
8. Клунко Н. С. Цифровизация в фармацевтической отрасли: современное состояние и перспективы развития. // Бизнес Информ. 2020. № 5. С. 329—336. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-5-329-335.
9. Хосева Е. Н. Оптимизация системы контроля эффективности и безопасности воспроизведенных лекарственных средств отечественного производства : дис. ... д-ра экон. наук. М., 2015. 372 с.
10. Pammolli F., Magazzini L., Riccaboni M. The productivity crisis in pharmaceutical R&D // Nature Reviews Drug Discovery. 2011. Vol. 10. Iss. 6. Pp. 428—438. DOI: 10.1038/nrd3405.
11. RNC Pharma представляет информацию об активности производства ЛП в России по итогам ноября 2022 г. // RNC Pharma : сайт. 2022. 29 дек. URL: https://rncph.ru/news/29_12_2022 (дата обращения: 02.02.2023).
12. Ноябрь стал худшим месяцем для российского фармпрома с точки зрения динамики отгрузок // Ремедиум. 2022. 29 дек. URL: <https://remedium.ru/news/noyabr-stal-khudshim-mesyatsem/> (дата обращения: 02.02.2023).

Выводы

Адаптация фармацевтического комплекса к текущим экономико-политическим условиям является объективной потребностью. По экономическому содержанию она основывается на целенаправленных и последовательных действиях лиц, отвечающих за процессы развития отрасли, направленные на обеспечение отраслевого развития через трансформацию деятельности всех субъектов фармацевтического рынка и субъектов управления, повышение их гибкости и приспособленности к изменяющимся внешним условиям, изменение алгоритмов функционирования в условиях непредвиденных изменений, связанных с перспективами усиления санкционного давления, стимуляцию НИОКР, инвестиции в терапевтические направления, активизацию работы штатов департаментов снабжения фармкомпаний.

При этом комплексный характер адаптивности определяет возможность применения в каждой конкретной ситуации (в зависимости от ее специфики) различных систем показателей-индикаторов, а также различных стратегий адаптации. Предложенная авторами типизация стратегий преодоления импортозависимости в сегментах фармацевтического рынка России позволит участникам этого рынка выбрать наиболее подходящую для каждого из них стратегию по адаптации к современным сложным экономическим условиям хозяйствования.

Заключение

Безусловно, что в настоящее время в центре адаптивной системы управления фармацевтической отраслью должны лежать проблемы импортозамещения, решение которых будет свидетельствовать о том, что разработанная адаптивная стратегия позволила достичь наиболее принципиальной цели стратегического развития фармацевтического комплекса России. В этой связи дальнейшее исследование будет направлено на разработку механизма импортозамещения как ответа фармацевтической промышленности России на санкционное давление и возможные осложнения рыночной ситуации.

13. Батыров Т. Минобрнауки оценило достижение лекарственного суверенитета в 200 млрд рублей // Forbes. 2022. 8 авг. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/473787-minobrnauki-ocenilo-dostizhenie-lekarstvennogo-suvereniteta-v-200-mlrd-rublej> (дата обращения: 03.03.2023).
14. Прокопьев А. В. Методика расчета интегрального показателя оценки угроз экономической безопасности Российской Федерации // Теория и практика общественного развития. 2020. № 12. С. 43—50.
15. Маркетинговое исследование рынка лекарственных препаратов / TK Solutions. 2023. 102 с. URL: <https://tk-solutions.ru/russia-rynok-lekarstvennyh-preparatov> (дата обращения: 02.09.2023).
16. Рынок препаратов противоопухолевых и иммуномодуляторов в России. Текущая ситуация и прогноз 2023—2027 гг. / Alto Consulting Group. 2022. 89 с. (дата обращения: 20.03.2023)/

REFERENCES

1. Alabugin A. A. Formation of an adaptation mechanism in the management system for the development of industrial enterprises. Abstract of diss. of the Cand. of Economics. Chelyabinsk, 2007. 41 p. (In Russ.)
2. Aubakirova G. Adaptive business management. Monograph. Moscow, Lambert Academic Publishing, 2011. 876 p. (In Russ.)
3. Kulikov G. G., Rechkalov A. V., Artyukhov A. V. Methodology of system modeling of adaptive management in machine-building production. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Komp'yuternye tekhnologii, upravlenie, radioelektronika = Bulletin of the South Ural State University. Series: Computer Technologies, Automatic Control, Radio Electronics*. 2020;20(4):115—125. (In Russ.) DOI: 10.14529/ctcr200412.
4. Sazonov A. A., Sazonova M. V. Transforming adaptive management in knowledge-intensive enterprises. *Upravlenie = Management (Russia)*. 2021;9(4):51—64. (In Russ.) DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-4-51-64.
5. Sukhorukova I. V., Fomin G. P., Gribov A. F. Adaptive multi-criteria risk management system. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINKh) = Vestnik of Rostov state University (RINH)*. 2022;1:98—104. (In Russ.) DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2022.43.90.012.
6. Balashov A. I. Formation of the mechanism of sustainable development of the pharmaceutical industry: theory and methodology. Saint Petersburg, 2012. 161 p. (In Russ.)
7. Zyazeva N. N. The current state of the conditions and prospects of the global pharmaceutical market. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik = Russian Foreign Economic Journal*. 2015;12:118—130. (In Russ.)
8. Klunko N. S. Digitalization in the pharmaceutical industry: current state and development prospects. *Biznes Inform = Business Inform*. 2020;5:329—336. (In Russ.) DOI: 10.32983/2222-4459-2020-5-329-335.
9. Khoseva E. N. Optimization of the system for monitoring the effectiveness and safety of generic drugs of domestic production. Diss. of the Doct. of Economics. Moscow, 2015. 372 p. (In Russ.)
10. Pammolli F., Magazzini L., Riccaboni M. The productivity crisis in pharmaceutical R&D. *Nature Reviews Drug Discovery*. 2011;10(6):428—438. DOI: 10.1038/nrd3405.
11. RNC Pharma. RNC Pharma provides information on the activity of LP production in Russia following the results of November 2022. December 29, 2022. (In Russ.) URL: https://rncph.ru/news/29_12_2022 (accessed: 02.02.2023).
12. Remedium. November was the worst month for the Russian pharmaceutical industry in terms of shipment dynamics. December 29, 2022. (In Russ.) URL: <https://remedium.ru/news/noyabr-stal-khudshim-mesyatsem/> (accessed: 02.02.2023).
13. Batyrov T. The Ministry of Education and Science estimates the achievement of drug sovereignty at 200 billion rubles. *Forbes*. August 8, 2022. (In Russ.) URL: <https://www.forbes.ru/biznes/473787-minobrnauki-ocenilo-dostizhenie-lekarstvennogo-suvereniteta-v-200-mlrd-rublej> (accessed: 03.03.2023).
14. Prokop'ev A. V. Method of calculating the integral indicator for assessing threats to the economic security of the Russian Federation. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2020;12:43—50. (In Russ.)
15. TK Solutions. Marketing research of the market of medicines. 2023. 102 p. (In Russ.) URL: <https://tk-solutions.ru/russia-rynok-lekarstvennyh-preparatov> (accessed: 02.09.2023).
16. Alto Consulting Group. The market of anticancer and immunomodulating drugs in Russia. Current situation and forecast 2023—2027. 2022. 89 p. (In Russ.) URL: <https://alto-group.ru/otchot/rossija/5776-rynok-preparatov-protivoopuholevyh-i-immunomoduljatorov-v-rossii-tekuschaja-situacija-i-prognoz-2022-2026-gg.html> (accessed: 20.03.2023).

Статья поступила в редакцию 03.04.2023; одобрена после рецензирования 14.04.2023; принята к публикации 17.04.2023.
The article was submitted 03.04.2023; approved after reviewing 14.04.2023; accepted for publication 17.04.2023.