

13. Реклама лекарственных средств для специалистов здравоохранения: регулирование за рубежом. — URL: <http://www.apteka.ua/article/154670>.
14. Федеральный закон Российской Федерации от 13 марта 2006 г. №38-ФЗ «О рекламе» (с изменениями и дополнениями).
15. Российский фармацевтический рынок. Итоги 2013 года: специальное издание. — М.: ООО «Ремедиум», 2014. — 240 с.
16. Объем рекламного рынка России в 2013 году. — URL: <http://www.ridcom.ru/publications/157>.
17. Российский фармацевтический рынок. Итоги 2012 года: специальное издание. — М.: ООО «Ремедиум», 2013. — 192 с.
18. Реклама нуждается в лекарствах. Топ-50 крупнейших рекламодателей России. — URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2432375>.
19. 50 крупнейших рекламодателей и рекламируемых марок лекарственных препаратов в российских СМИ в январе 2014 г. // Ремедиум. — 2014. — № 3. — С. 88.
20. Российский потребитель: доверие рекламе и брэнду. — URL: <http://www.apteka.ua/article/122773> (дата обращения: 20.02.2015).
21. Благовещенский А. ФАС оштрафует Google за незаконную рекламу лекарств. — URL: <http://www.rg.ru/2014/06/24/google-shtraf-site.html>.
22. Лин А.А., Слепнев Д.М., Румянцева М.С. Тотальная импортозависимость фармацевтического рынка — угроза национальной безопасности России // Экономическое возрождение России. — 2014. — № 1. — С. 141–149.
23. 50 крупнейших рекламодателей и рекламируемых марок лекарственных препаратов в СМИ в январе 2006 г. // Ремедиум. — 2006. — № 3. — С. 80.

## **РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРАЦИИ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**С.В. Трифонов,**

*доцент кафедры экономики и управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета, кандидат экономических наук*

**Н.А. Ритман,**

*ст. преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Санкт-Петербургского государственного экономического университета  
anna\_pimenova@bk.ru*

*В статье раскрывается процесс разработки механизма формирования стратегий развития интеграции исследовательских и производственных предприятий фармацевтической промышленности. Результатом реализации разработанного механизма является обобщение рекомендуемых стратегий развития фармацевтических интегрированных исследовательско-производственных структур в зависимости от их конкурентного поведения и позиции развития.*

**Ключевые слова:** стратегия развития, фармацевтическое производство, управление фармацевтическим предприятием

**УДК 615.1/4 ББК 52.8**

Определение и детальное формулирование стратегии развития промышленного фармацевтического предприятия зависит от потенциала этого предприятия, определяющего его конкурентными преимуществами. Превосходства интеграции фармацевтических структур обусловлены различными внутренними и внешними факторами.

Под внешними факторами, определяющими преимущества интегрированного развития фармацевтических промышленных предприятий во взаимодействии с исследовательскими структурами, мы понимаем достижение во взаимодействии таких качеств проведенных исследований и разработанной и произведенной фармацевтической продукцией, которые образуют для потребителей особую ценность. Это внешнее конкурентное преимущество приводит к росту рыночной ценности продукции, определяя возможности рынка или его сегмента (например, государственного фармацевтического рынка) адаптироваться к цене, даже превышающей цену конкурирующих производителей. Стратегия, которая логически целесообразна для предприятий, обладающих таким внешним конкурентным преимуществом, по мнению авторов [1], — это стратегия дифференциации. Основа такой стратегии — использование неудовлетворенности покупателей качеством и ценой уже имеющихся на рынке продуктов. Предприятие может использовать неудовлетворенность рынка, разрабатывая стратегию собственного развития (в условиях преимуществ взаимной согласованности бизнес-процессов исследования — разработки — испытания — производство — реализация фармацевтических продуктов),

включающую комплекс целевых ориентиров, а именно: по виду фармацевтической продукции, по ее цене, по каналам сбыта, по маркетинговым подходам к ее продвижению.

Внутренние конкурентные преимущества, перечисленные выше в форме ключевых факторов успеха, — это результат большей устойчивости интегрированных структур из-за их внутреннего состояния и оптимизации использования их потенциала. Наиболее оптимальной стратегией, основанной на внутренних преимуществах, по мнению авторов [1], следует считать стратегию «доминирования по издержкам». В ее основу могут быть положены меры по усилению и совершенствованию организационного взаимодействия исследовательских и производственных бизнес — процессов, меры по снижению совокупных затрат всех бизнес — процессов интегрированной структуры, меры по совершенствованию информационного взаимодействия при проведении фундаментальных медицинских и фармацевтических исследований, при проведении прикладных и экспериментальных фармисследований, при организации и контроле производственных процессов, общие меры по обеспечении финансовой устойчивости исследовательских и производственных интегрированных структур.

В ряде источников [2, 3] содержится указание на несовместимость использования внешних и внутренних конкурентных преимуществ в связи с существенными различиями в их экономической сущности. Однако, совмещение элементов различных стратегий реализации конкурентных преимуществ в ряде случаев могут обеспечивать синергетический мульти-

пликативный эффект такой диверсификации вследствие следующих принципиальных соображений.

Во-первых, современные требования дальнейшего совершенствования и развития инструментов использования конкурентных преимуществ вступают в противоречие с устоявшимся принципом «несовместимости» стратегий, базирующихся на внешних и внутренних конкурентных преимуществах. Высокий уровень развития экономических знаний системы управления предприятием предполагает потребность в развитии общепринятых идей и концепций.

Во-вторых, ограниченность ресурсного потенциала исследовательских и производственных организаций в отдельности определяет целесообразность практического апробирования

диверсификации подходов к стратегическому планированию в рамках интегрированного взаимодействия исследовательских и производственных структур.

В-третьих, результаты практического использования сочетания базовых стратегий иллюстрируют отсутствие негативного опыта такой диверсификации в целом ряде отраслей промышленности. По данным исследователей [2], в двух третьих случаях практической реализации диверсифицированных стратегий развития предприятий показатели уровня прибыльности инвестиций в основной капитал выше, чем у конкурентов, одна-правлено реализовавших доминирующую стратегию.

Таким образом, базовым, принципиальным подходом при формулировании стратегических подходов развития фар-

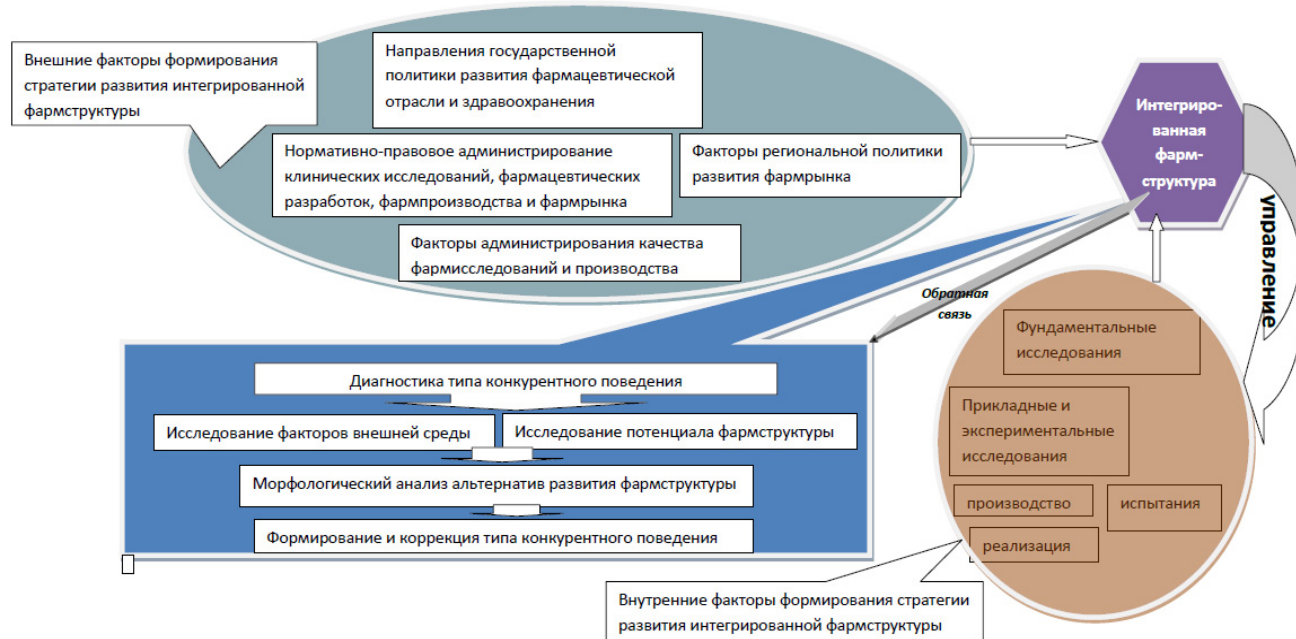


Рис. 1. Методика выбора и оптимизации направлений развития интегрированной исследовательско-производственной фармакологической структуры.

Таблица 1

**Методика морфологического анализа альтернатив развития интегрированной исследовательско-производственной фармакологической структуры**

Параметры	Значения параметров			
	Высокая	Средняя		Низкая
Уровень конкуренции	Высокая	Средняя		Низкая
Новизна подотрасли	Новая подотрасль фармацевтики		Зрелая подотрасль фармацевтики	
Сегмент рынка подотрасли	Все сегменты	Коммерческий рынок	Государственный рынок	Локальный сегмент гос. или ком. рынка
Вид фармпроизводственной структуры	массовое	Специализированное	экспериментальное	мелкими партиями по контрактам
Размер производственной структуры	Крупное предприятие		Среднее предприятие	Малое предприятие
Тип интеграции структур	Проектная		Вертикальная	Горизонтальная
Инвестиционные ресурсы, направляемые на исследования и разработки	Существенные		Средние	Низкий уровень
Факторы успеха	Приспособленность к требованиям рынка	Успешные инновационные исследования	Скорость выполнения НИОКР и запуска производства	Гибкость
Темпы развития интегрированной структуры	Высокие		Средние	Низкие
Уровень издержек выполнения НИОКР и производства	Низкие		Средние	Высокие
Качество исследований и фармпродукции	Высокое		Среднее	Низкое
Виды фармпродукции	Диверсифицированное производство		Низкодиверсифицированное производство	Специализированное производство
Тип исследований и разработок фармпрепаратов	Инновационный		Улучшающий	Адаптирующий
Сеть реализации	Собственная		Контролируемая	Отсутствует
Уровень рекламирования продукции	Массовый		Специализированный	Индивидуальный

**Формирование стратегии развития интегрированной фармацевтической структуры на основе сопоставления ее инновационной силы и конкурентного поведения**

Значение и тенденции изменения инновационной силы структуры	Производитель инновационной фармпродукции	Производитель аналогов новых фармпродуктов	Производитель известных фармпродуктов	Структура без перспектив развития
0–5 баллов, увеличение	Укрепление и развитие вертикальной интеграции вниз	Расширение горизонтальной интеграции вплоть до присоединения		
0–5 баллов, уменьшение	Деструктуризация образования, развитие новых связей или направлений деятельности			
6–10 баллов, увеличение	Усиление вертикальной интеграции вверх		Укрепление и развитие вверх вертикальной интеграции вниз	
6–10 баллов, уменьшение	Конгломеративная диверсификация	Усиление вертикальной интеграции вверх		Расширение горизонтальной интеграции вплоть до присоединения
11–15 баллов, увеличение	Центрическая диверсификация	Конгломеративная диверсификация	Центрическая диверсификация	Усиление вертикальной интеграции вверх
11–15 баллов, уменьшение	Центрическая диверсификация	Конгломеративная диверсификация		Укрепление и развитие вверх вертикальной интеграции вниз
16–20 баллов, увеличение	Интенсивный рост в соответствии с потребностями расширения фармрынка	Интенсивный рост, ориентированный на совершенствование фармпродукции	Интенсивный рост, ориентированный на производство новых видов фармпродукции	Центрическая диверсификация
16–20 баллов, уменьшение	Интенсивный рост, ориентированный на совершенствование фармпродукции			Конгломеративная диверсификация
21–25 баллов, увеличение	Интенсивный рост, ориентированный на инновации по всем областям и бизнес-процессам			
21–25 баллов, уменьшение	Интенсивный рост в соответствии с потребностями расширения фармрынка	Интенсивный рост, ориентированный на совершенствование фармпродукции	Интенсивный рост, ориентированный на производство новых видов фармпродукции	Интенсивный рост в сочетании с углублением проникновения на фармрынок

мацевтических производственных предприятий во взаимодействии с исследовательскими структурами, на наш взгляд, должно стать использование потенциала и развитие всего комплекса конкурентных преимуществ как внешних, так и внутренних.

При формировании стратегии развития интегрированных исследовательско–производственных фармацевтических объединений, на наш взгляд, представляется целесообразным использование приведенной на рисунке 1 схемы выбора направлений развития конкурентного потенциала. Как вытекает из логических взаимосвязей, проиллюстрированных на рисунке, под влиянием внутренних и внешних факторов формулируются специфические детальные положения стратегии развития фармообразования. Они являются ответом на тенденции рыночных запросов и их динамику, с одной стороны, и учитывают потенциал исследовательских и производственных структур объединения, с другой. В связи, с чем корректная оценка направлений развития конкурентных преимуществ, может быть расценена как начальная стадия формирования стратегии развития интегрированной структуры.

Обратная связь на предложенной схеме позволяет дать оценку соответствия управления сформулированным целям структуры. При изменении внешних факторов функционирования интегрированной структуры, при наличии ошибок в определении и ранжировании стратегических целей и тактических задач и механизмов их осуществления обратная связь обеспечивает изменение стратегии на основе изменений в механизмах управления структурой.

В целях определения направлений развития конкурентного потенциала интегрированных исследовательско-производственных структур в фармацевтике, на наш взгляд, необходимо соблюдать последовательность следующих этапов:

- исследуются характеристики интегрированной структуры, определяются направления исследований и производства, устанавливаются сегменты рынка, на удовлетворение потребностей которых направлено взаимодействие;

- на основе полученных показателей с использованием морфологического анализа по приведенной ниже методике (таблица 1) проводится определение варианта развития интегрированной фармацевтической структуры;

- проверяется соответствие функционирования структуры и планов ее развития выбранному варианту.

Соблюдение последовательности этих этапов позволяет определить вариант развития фармацевтической структуры, оценить ее экономический потенциал и направления развития.

Комплексным показателем потенциала развития интегрированной фармструктуры является его позиция развития (инновационная позиция), которая формируется на основе сочетания потенциала развития исследовательско–производственных фармацевтических структур и уровня соответствия факторов внешней среды инновационным потребностям структуры – климата развития. Для целей характеристики интегрированной фармструктуры оценить ее позицию можно, приняв существенность внутренних и внешних факторов равной. При этом потенциал развития (внутренние факторы) исследовательских, производственных бизнес-процессов, а также потенциал интегрированной структуры учитываются в равных долях, а климат развития учитывается с точки зрения интегрированной структуры в целом. Этот подход можно выразить формулой:

$$ПР_{фс} = [0,3 * (ПР_{ис} + ПР_{пр} + ПР_{ис}) + КР_{ис}] / 2 \quad (1)$$

где  $ПР_{фс}$  – позиция развития интегрированной фармацевтической структуры, включающей исследовательские и производственные бизнес-процессы;

$ПР_{пр}$  – потенциал развития производственной структуры;

$ПР_{ис}$  – потенциал развития интегрированной структуры во взаимодействии;

$КР_{ис}$  – климат развития интегрированной структуры.

На основе экспертной оценки влияния уровня потенциала развития исследовательских, производственных структур и интегрированной структуры в предложенную выше формулу могут быть введены весовые коэффициенты. Однако указанные изменения могут быть внесены при исследовании конкретных организаций, участвующих в интеграционных исследовательско-производственных фармацевтических проектах.

При оценке того или иного варианта развития интегрированной фармструктуры целесообразно дополнительно к позиции развития принимать во внимание инновационную силу фармструктуры в отношении каждого реализуемого во взаи-

модействии проекта. Производство рассчитанного по предложенной выше методике (формула 1) показателя инновационной позиции на показатель инновационной активности отражает в нашем случае инновационную силу интеграции научно-исследовательских фармакологических структур и производственных фармацевтических предприятий.

Верхний предел данного показателя может быть равен 25 баллам и отражает максимально возможный эффект такого научно-производственного взаимодействия. Минимальное значение показателя равно нулю и показывает отсутствие способностей интегрированного образования к развитию. В этом случае может быть рекомендовано прекращение взаимодействия и поиск новых направлений и механизмов развития каждой структуры по отдельности.

Реализация разработанного механизма оптимизации направлений развития интегрированных исследовательско-производственных структур позволяет обеспечить своевременное и соответствующее потребностям распределение и корректировку вариантов и перспектив развития фармацевтических структур. Учитывая преимущества базовых стратегий развития и направления изменения инновационного потенциала интегрированной фармструктуры целесообразно формировать стратегию развития для различных типов конкурентного поведения на основе матрицы (таблица 2). Базовыми положениями построения матрицы являются следующие два подхода:

— формирование пяти групп по степени инновационной силы интегрированной структуры в зависимости от гибкости ее реагирования на изменения внешних факторов и степени использования ресурсного потенциала;

— позиционирование структуры на фармацевтическом рынке определяется типом ее конкурентного поведения.

В матрице, предложенной на рисунке 2, некоторые варианты стратегий развития требуют пояснений. Так, под укреплением и развитием вертикальной интеграции вниз подразумевается

усиление сотрудничества в рамках научных и производственных бизнес-процессов, а также укрепление связей с поставщиками фармсырья и фармкомпонентов. Под усилением вертикальной интеграции вниз подразумевается усиление взаимодействия с предприятиями — покупателями производимых фармсредств и фармкомпонентов, аптечными сетями и лечебно-профилактическими учреждениями, являющимися потребителями выпускаемой продукции. Расширение горизонтальной интеграции — это поиск возможностей объединения исследовательских и производственных фармструктур с аналогичными, более крупными и успешными предприятиями и организациями. Деструктуризация образования подразумевает отказ от интеграции исследовательских и производственных бизнес-процессов и формирование иных стратегий, направленных на поддержание функционирования предприятий. Конгломеративная диверсификация предполагает освоение путем интегрированного взаимодействия исследователей и производителей выпуска новых, инновационных видов фармпрепаратов и их форм. Центрическая диверсификация структур предполагает внедрение инноваций в освоенном сегменте фармацевтического рынка, то есть разработка новых фармацевтических продуктов и фармацевтических технологий в области, на которую уже ориентирована производственная структура. Интенсивный рост в разных случаях может быть нацелен на развитие контролируемых сегментов рынка и завоевание новых, на развитие инновационных качеств выпускаемой продукции освоенного сегмента фармацевтического рынка, либо на разработку новых видов продукции в уже освоенном сегменте рынка, либо на усиление позиций в занятом сегменте фармацевтического рынка.

Использование предложенного механизма обеспечивает возможность сформировать наиболее оптимальную стратегию развития интегрированной фармацевтической структуры на основе исследования особенностей ее потенциала развития и конкурентного поведения.

### Литература

1. Азоев Г.Л., Челянков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. — М., 2000.
2. Гамбулецкий В.В. Моделирование взаимодействия инновационных и производственных подразделений в отрасли строительства. — М.: Вестник ГУУ, 2011.
3. Рыгалин Д.Б. Обеспечение устойчивости инновационных взаимодействий на основе инновационных платформ // Инновации. — 2009. — № 2.
4. Рязанцева Е.Е. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий на основе стратегического планирования // Инновации. — 2010. — № 2.

## СПРОС И ПРЕДЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ КУЛЬТУРНЫХ БЛАГ (НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕДОСТУПНЫХ БИБЛИОТЕК)

**С.М. Каранец,**

*доцент кафедры экономики таможенного дела Санкт-Петербургского им. В.Б. Бобкова филиала  
Российской таможенной академии, кандидат экономических наук  
richne@yandex.ru*

*В статье проанализированы основные тенденции, наблюдаемые в структуре спроса и предложения на рынке услуг культурных благ, предлагаемых публичными библиотеками, начиная с 1990 по 2014 гг.; проведен сравнительный анализ показателей социальной эффективности их работы на селе и в городе; показаны последствия внедрения информационных технологий и их влияние на структуру спроса читателей.*

**Ключевые слова:** *публичная библиотека, социальная эффективность, книжный фонд, оборот ресурсов библиотек, культурные блага, читатели и пользователи библиотечных услуг, спрос и предложение, культурные блага.*

### УДК 338.22 304.4

На рынке социально-культурных услуг особую нишу занимают публичные библиотеки. Как правило, они функционируют в условиях монополистической конкуренции либо олигополии. Конкуренцию им составляют ведомственно разобщенные партийные, профсоюзные, школьные, библиотеки учебных заведений (университетов, академий, колледжей), библиотеки различ-

ных министерств, например, Министерства обороны, крупных фирм, ТНК. Их миссия, в отличие от публичных библиотек, состоит в том, что они нацелены на удовлетворение культурных потребностей конкретной институциональной структуры, определенной группы населения.

Всего современная библиотечная система России насчитывает примерно 130 тыс. библиотек различных форм собственности, в том числе государственной, муниципальной, частной,