

**С.М. Козыкин**

## **МАРКЕТИНГОВАЯ ПОДСИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

К современным условиям российские товаропроизводители приспосабливаются умением кардинально менять существующую систему управления производством, проводят серьезные структурные преобразования, создают новый порядок взаимодействия подразделений, обеспечивающий адекватную реакцию на изменение внешней среды. Маркетинговые технологии позволяют значительно повысить экономическую эффективность деятельности предприятия. При этом маркетинг рассматривается как одно из важнейших средств обеспечения прибыльности и конкурентоспособности фирмы. Однако эти возможности используют в своей деятельности далеко не все отечественные фармацевтические предприятия.

При использовании маркетингового подхода к управлению фармацевтическим предприятием следует прежде всего учесть специфику данного сегмента рынка. При моделировании процессов маркетинга на фармацевтическом рынке основное внимание необходимо уделять моделям, связывающим стоимостные и режимные показатели фармацевтической продукции. Этот подход представляет собой интеграцию элементов комплекса (фармацевтическая продукция, цена, формирование платежеспособного потребительского спроса, стимулирование сбыта), функций (аналитической, производственной, сбытовой, управления, контроля) и иерархических уровней (стратегический, тактический, текущий, оперативный маркетинга). Рассмотрим опыт маркетинговой подсистемы управления на примере ЗАО «Фармсинтез».

### **Маркетинговая подсистема управления**

Маркетинговые цели фармацевтических предприятий характеризуют производственно-техническую деятельность при маркетинговом

сопровождении выпуска продукции, хозяйственно-экономическую деятельность с учетом создания маркетинговых структур, инновационную деятельность по обновлению выпускаемой продукции и формированию маркетинговых коммуникаций, экологический маркетинг в рамках охраны окружающей среды.

Основные составляющие комплекса маркетинга на фармацевтических предприятиях:

- товарная политика с целью формирования ассортимента лекарственных средств, поддержанию их конкурентоспособности;
- каналы распределения и товародвижения как путь продвижения выпускаемых лекарственных средств к потребителям, повышение его эффективности за счет создания отдела логистики;
- ценообразование выпускаемых лекарственных средств;
- коммуникационная политика, включая товарную рекламу с указанием специфических свойств лекарственных средств, отличающих их от других аналогов, подчеркивающих эффективность и безопасность, а также связь с общественностью.

Маркетинговые стратегии включают следующие функциональные блоки:

- 1) управление маркетингом, направленное на ориентацию деятельности предприятия не только на совершенствование производства, но и на требования рынка, а также учет его потребностей;
- 2) стратегическое планирование и контроль планирования роста прибыли, издержек предприятия, увеличение доли рынка и доли продаж, улучшение социальной политики предприятия;
- 3) анализ рыночных возможностей, товарная стратегия, сегментирование и отбор целевых рынков, в соответствии с которыми определяется номенклатура, качество и стоимость лекарственных средств.

С этой целью фармацевтические предприятия исследуют состояние рынка, потребности в своей продукции, продвижение товара на рынок, разрабатывают программу производства и обновления продукции, повышения ее конкурентоспособности.

Большинство российских фармацевтических производств имеют весьма изношенные производственные фонды и остро нуждаются в инвестициях, определяющих уровень технологического состояния и эффективности маркетингового производства. Несмотря на сложное материальное положение предприятий фармацевтической промышленности, многие из них в силу отраслевых, территориальных и других условий сохраняют конкурентоспособность, а значит, инвестиционную привлекательность.

Рассмотрим маркетинговую деятельность ЗАО «Фармсинтез». Цели ее развития до 2013 г. представлены в табл. 1.

*Таблица 1. Цели развития ЗАО «Фармсинтез» на период до 2013 г.<sup>1</sup>*

<b>Цель</b>	<b>Мероприятие</b>	<b>Срок</b>	<b>Ожидаемый эффект</b>
1	Маркетинг бренда, продуктов и услуг компании в ЕС и США, участие в специализированных мероприятиях и публикациях, привлечение западных Life Science-аналитиков к мониторингу компании	Постоянно	Рост продаж, повышение имиджа и узнаваемость бренда
2	Создание собственного производства готовых лекарственных средств	2011-2012	Экономия \$6 млн до 2013 г. и снижение потребности в оборотном капитале на \$3 млн в год к 2013 г.
3	Развитие сети медицинских представителей и расширение присутствия в РФ и СНГ	2011-2012	Рост объема продаж до 670 млн руб. к 2013 г. Рост маржинальности продаж на 30% к 2013 г.
4	Разработка инновационных биокаталитических методов производства лекарственных субстанций, высокотехнологических дженериков (рибавирина, кладрибина и флударабена)	2012	Продажи препаратов в первый год более чем на \$1 млн, монопольная доля на новом рынке с общим объемом более 3 млрд руб.
5	Приобретение молодых биофармацевтических компаний за рубежом (в Балтийском и Средиземноморском регионах)	2012	Расширение каналов сбыта, продвижение собственных препаратов и услуг контрактного производства субстанций на

			рынках США и ЕС, перспективы роста консолидированных продаж (до \$22 млн к 2013 г. и до \$37 млн к 2015 г.), эффект масштаба и интернационализации
6	Регистрация Virexxa в ЕС и вывод его на этот рынок в качестве орфанного препарата	2013	Продажи препарата в первый год на уровне \$5 млн, монопольная позиция на новых рынках с общим объемом более \$500 млн
7	Прохождение клинических испытаний и вывод на российский рынок препаратов MyeloXEN, а также на рынки ЕС и США	2013	Продажи препаратов в первый год свыше \$3,5 млн, монопольная позиция на новом рынке с общим объемом свыше 8 млрд руб. в России. Мировой рынок MyeloXEN оценивается в \$1,2 млрд

Миссия «Фармсинтез» заключается в следующем: «Внести значительный вклад в укрепление здоровья населения Российской Федерации путем создания доступных инновационных препаратов, основанных на прогрессивных научных решениях. Стать лидером Life Science-индустрии в России. Своими успехами поднять престиж российского фармацевтического бизнеса в глазах мировой фарминдустрии» (сайт компании: [www.pharmsynthez.com](http://www.pharmsynthez.com) ).

Стратегия «Фармсинтеза» заключается в создании мощного биофармацевтического предприятия с широким территориальным охватом рынков в России и за рубежом. Реализация стратегии предполагает агрессивную экспансию в регионы страны, страны СНГ путем открытия представительств и роста объемов прямых продаж, что позволит повысить доступность лекарств для населения и увеличить маржинальность бизнеса. Закрепление позиций на зарубежных рынках, как предполагается, будет достигнуто за счет приобретения зарубежных биофармацевтических компаний и активного продвижения собственных разработок в партнерстве с крупными западными фармацевтическими производителями.

Научно-производственный комплекс «Фармсинтез» расположен во Всеволожском районе Ленинградской области на базе Института прикладной химии. Существующие производственные мощности предприятия

предназначены для проведения научно-исследовательских и опытно-промышленных инженерно-технологических работ по реализации перспективных и модернизации существующих технологий тонкого органического синтеза, методов выделения и очистки, которые используются для выпуска высокоочищенных субстанций лекарственных препаратов. Комплекс оснащен современным технологическим и лабораторным оборудованием европейского производства и сертифицирован немецкими специалистами. Существующее оборудование позволяет проводить процессы растворения исходных продуктов; химического синтеза целевых продуктов, кристаллизацию и фильтрацию получаемых субстанций лекарственных средств, отгонку растворителей.

Для научно-исследовательских целей, а также для входного и постадийного контроля технологического процесса имеется 5 лабораторий, укомплектованных общелабораторным и специальным оборудованием для химического синтеза, аналитическим оборудованием, позволяющим проводить работу на современном техническом уровне. Автоматизированная система общего контроля и требуемые данные базируются на технологии Siemens S7 и соответствуют современным стандартам качества, надежности и эргономики. Технологические линии обладают гибкостью, технологичностью и компактностью (рис. 1).

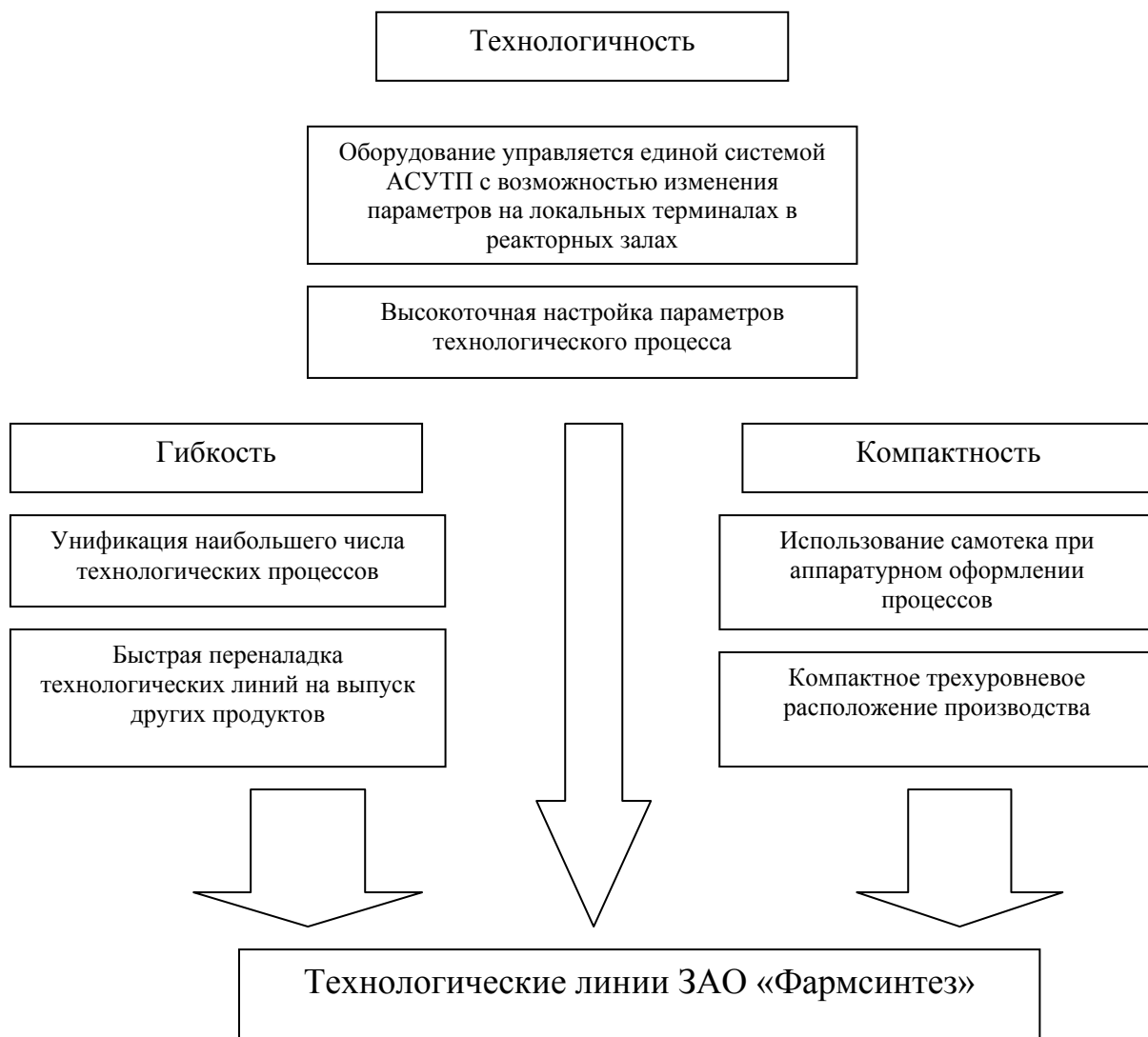


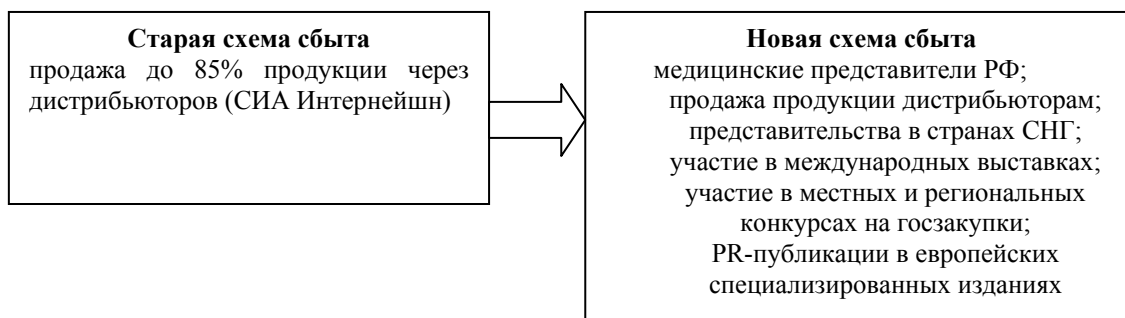
Рис. 1. Организация технологических линий «Фармсинтеза»

Для продвижения продукции в российских регионах были образованы представительства, на базе которых работают медицинские представители компании. На данный момент 20 представителей действуют в Москве, Санкт-Петербурге, Омске, Новосибирске, Нижнем Новгороде, Краснодаре, Уфе, Ростове-на-Дону и Волгограде. К 2013 г. планируется довести число региональных представительств до 37. Кроме того, ожидается открытие 7 представительств в странах СНГ.

Созданная бизнес-система дает следующие преимущества: во-первых, включает расширение географии деятельности и рост доступности препаратов для населения; во-вторых, в течение 3 лет позволит перейти к прямым продажам «производитель – аптека» и «производитель – лечебное

учреждение», что увеличит территориальный охват и позитивно скажется на маржинальности продаж при сохранении уровня цен. Схема реорганизации системы сбыта «Фармсинтез» представлена на рис. 2.

Расширение сети в регионах позволит «Фармсинтезу» увеличить объемы продаж в регионах присутствия медпредставительств на 25%.



*Рис. 2.* Реорганизация системы сбыта продукции «Фармсинтеза»

«Фармсинтез» имеет линейно-функциональную систему управления, являющуюся оптимальной для предприятий малого и среднего бизнеса (см. рис. 3). В штате почти 100 человек сотрудников, в производстве задействованы 40 человек. Система руководства компании сертифицирована по системе ISO 9001:2008. Менеджеры ежегодно проводят ревализацию соответствия ISO.

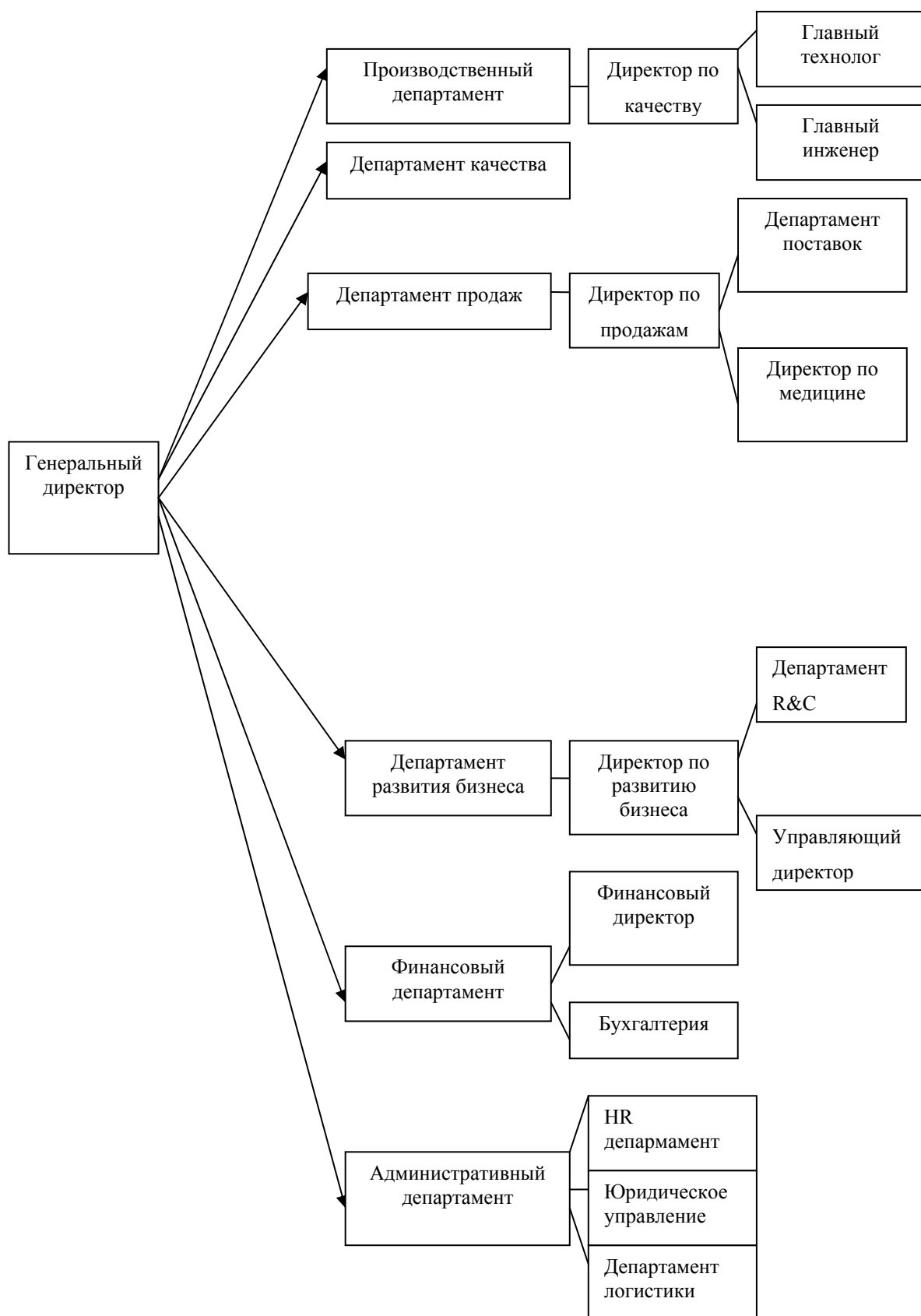


Рис. 3. Организационная структура управления «Фармсинтез»

Стратегическими партнерами «Фармсинтеза» в области инновационных разработок и проведения клинических испытаний выступают ведущие



российские и зарубежные медицинские учреждения. В области R&D-разработок компания сотрудничает с Институтом биоорганической химии РАН по созданию нуклеозидовых аналогов, с компанией Liproxen PLC (Великобритания) в области исследования биологической активности MyeloXEN.

На протяжении многих лет «Фармсинтез» осуществлял развитие за счет собственных финансовых ресурсов. Однако для покрытия кассовых разрывов и своевременной реализации инвестиционной программы компания не исключает возможности использовать кредитные ресурсы.

«Фармсинтез» обладает уникальными производственными мощностями, что позволяет осуществлять деятельность в области тонкого органического синтеза в рамках полного цикла производства, начиная от лабораторных разработок до коммерциализации готовых препаратов.

Высоко развито R&D-направление. Компания делает упор на разработку собственных активных фармацевтических субстанций для замены импортных аналогов. Преимущество препаратов «Фармсинтеза» заключается в улучшенных свойствах, которые достигаются за счет инновационных технологий производства (Drug Delivery Systems), снижающих токсичность лекарственных средств. Такие препараты на мировом рынке получили название BioBetter. Специализация на них заметно выделяет «Фармсинтез» на фоне локальных конкурентов. Аналогичными разработками занимаются лишь глобальные компании, имеющие сильное R&D подразделение с упором на инновационные технологии. Однако ценовое преимущество открывает перед «Фармсинтезом» возможности по импортозамещению и по выходу за рубеж. Конкуренты компании представлены в табл. 2.

*Таблица 2. Зарубежные и российские конкуренты «Фармсинтеза»*

Компания	Препарат конкурента	Препарат «Фармсинтеза»	Примечание
<b>Компании мирового уровня</b>			Компании обладают сильным R&D-направлением и имеют широкие
Roche (Швейцария)	Pulmosin	Pulmoxen	

Merck KGaA (всемирная)	Кладрибин	Кладрибин	возможности по продвижению продукции. Однако высокие цены делают препараты малодоступными для большинства населения
TEVA (Израиль)	Сорахоне	MyeloXEN	
Pfizer (США)	Препидил	Простенонгель	
<b>Российские производители</b>			
Полисан	Циклоферон	Неовир	Циклоферон популярен на рынке за счет цены. Однако вероятность побочных эффектов высока, что приводит к постепенному смещению спроса в сторону неовира
Мир-Фарм	Мифепристор	Пенкрофтон	Продажи пенкрофтона занимают более 60% рынка ближайшего конкурента
ХимРар	Инновационные разработки для лечения СПИДа, заболеваний ЦНС, онкологии и гепатита С	HIVirin, Fludarabin, Kladbirin, Sehydrin	Часть разработок финансируется за счет Роснано, ищет соинвесторов. Не может осуществлять производство лекарственных средств

Основная выручка «Фармсинтеза» приходится на 4 основных сегмента:

- изготовление оригинальных субстанций и продажи ГЛС дистрибьюторам (по РФ и странам СНГ);
- эксклюзивная дистрибуция (ряд зарубежных препаратов);
- контрактное R&D и производство для российских и западных партнеров;
- с 2012 г. — R&D и коммерциализация инновационных препаратов, приоритетных на территории РФ и востребованных на рынках ЕС и США.

На протяжении последних 5 лет доходы «Фармсинтеза», формируемые преимущественно за счет продаж в России, постоянно растут. Так, в 2009 г. выручка поднялась до 228 млн руб., что превышает уровень 2006 г. более чем в 1,5 раза.

Около 70% выручки приходится на оригинальные субстанции и препараты, находящиеся на эксклюзивной дистрибуции. Норма EBITDA в докризисный период составляет 30%. При этом компания осуществляет свою деятельность за счет собственных средств, практически не прибегая к

внешним заимствованиям. Процентные платежи низки, что обеспечивает относительно высокую рентабельность по чистой прибыли, которая до кризиса находилась на уровне 10%. Реализация инвестиционной программы, в частности строительство производства ГЛС, позволит «Фармсинтезу» отказаться от толлинговой схемы и увеличить рентабельность продаж на 30%, что позволит превысить среднеотраслевые показатели.

Инвестиционная программа «Фармсинтеза» направлена на реализацию следующих стратегических целей:

1. Повышение эффективности бизнеса. С целью сокращения расходов на производство готовых лекарственных форм и увеличения маржинальности продаж «Фармсинтез» на средства, полученные от IPO, планирует построить в 2011-2012 гг. завод мощностью 2 млн капсул и 15 млн таблеток в год. Стоимость строительства оценивается в \$3 млн. Строительство завода даст экономию в \$6 млн от себестоимости до 2013 г. Потребность в оборотном капитале благодаря собственному производству снизится к 2013 г. на \$3 млн.

2. Расширение каналов сотрудничества в России и за рубежом. Планируется приобрести биотехнологические фармацевтические компании за рубежом с высокорентабельными брендами. В качестве приоритетных направлений рассматриваются производители Израиля и ЕЭС. Основные критерии выбора компаний:

- специализация на биофармацевтическом или химическом производстве;
- продажи на уровне \$3-10 млн;
- соответствие FDA;
- непротиворечивость долгосрочной стратегии «Фармсинтеза».

Приобретения позволят компании существенно расширить сотрудничество, что будет способствовать продвижению услуг контрактного производства субстанций на рынках США и Евросоюза.

Таким образом, ключевыми факторами успеха развития ЗАО «Фармсинтез» в современных условиях остаются технологическое лидерство, стратегия развития и инвестиционная программа для быстрого роста бизнеса, квалифицированный менеджмент / акционеры, плюс сильная исследовательская команда, сотрудничество с государством в области разработок инновационных препаратов, система менеджмента качества, соответствующая европейским стандартам, сотрудничество с западными фармацевтическими компаниями, активное применение аутсорсинга персонала.

### **Примечания**

---

<sup>1</sup> «Фармсинтез» — один из лидеров российской Small Pharma. IPO.

Инвестиционный меморандум.

“Pharmasintez” — odin iz liderov rossiyskoy Small Pharma. IPO. Investment Memorandum.

[http://www.micex.ru/articles/file/8267/Pharmsynthez\\_Memorandum.pdf](http://www.micex.ru/articles/file/8267/Pharmsynthez_Memorandum.pdf)