

**Романова Елена Романовна**  
канд. экон. наук, ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова», г. Якутск  
*e-mail:* rer\_77@mail.ru

**Стельмах Вениамин Сергеевич**  
соискатель, ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова», г. Якутск  
*e-mail:* vs-stel@ya.ru

**Romanova Elena**  
Candidate of Economic Sciences, North-Eastern Federal University, Yakutsk  
*e-mail:* rer\_77@mail.ru

**Stel'makh Veniamin**  
Postgraduated student, North-Eastern Federal University, Yakutsk  
*e-mail:* vs-stel@ya.ru

## СТРАТЕГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛЮ В РЕСПУБЛИКЕ САХА (ЯКУТИЯ)

*Аннотация.* Фармацевтическая отрасль за последние пятнадцать лет активно развивается как в России, так и за рубежом. При этом экономическое состояние фармацевтических предприятий в регионах неоднородно. В статье представлено практическое продолжение авторского исследования в области антикризисного мониторинга промышленных предприятий: апробация ранее предложенных методических положений, направленных на развитие фармацевтической отрасли на примере отдельного региона. Рассмотрены показатели деятельности фармпредприятий в разрезе федеральных округов, обозначены особенности фармацевтической отрасли Дальневосточного региона. На основе антикризисного мониторинга индикаторов по авторской модели оценки банкротства рассмотрена возможность создания фармацевтического кластера в Республике Саха (Якутия) в целях устойчивого развития предприятия и отрасли в регионе.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, антикризисный мониторинг, реструктуризация, промышленный кластер, Якутия, фармацевтическая отрасль, фармацевтические предприятия.

## STRATEGY OF CRISIS MANAGEMENT OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY IN THE REPUBLIC OF SAKHA (YAKUTIYA)

*Abstract.* Over the past fifteen years, the pharmaceutical industry is actively developing both in Russia and abroad. At the same time, the economic condition of pharmaceutical enterprises in the regions is heterogeneous. A practical continuation of the author's research in the field of anti-crisis monitoring of industrial enterprises has been presented in the article: testing of the previously proposed methodological provisions, aimed at the development of the pharmaceutical industry on the example of a particular region. The indicators of the activity of pharmaceutical enterprises in the context of federal districts have been considered, the features of the pharmaceutical industry of the Far Eastern region have been indicated. On the basis of anti-crisis monitoring of indicators on the author's bankruptcy assessment model, the possibility of creating a pharmaceutical cluster in the Sakha Republic (Yakutia) for the sustainable development of the enterprise and industry in the region has been considered.

**Keywords:** crisis management, crisis monitoring, restructuring, industrial cluster, Yakutiya, pharmaceutical industry, pharmaceutical enterprises.

Кризисные процессы, происходившие в российской экономике в 2008–2009 гг. и 2014–2015 гг., показали чувствительность к ним отечественных промышленных предприятий. Так, к примеру, в фармацевтической отрасли снижение рентабельности и ликвидности, рост объема обязательств и замедление роста рынка в целом повышают вероятность разрушения промышленных предприятий как социально-экономических систем, что влечет за собой потери для других экономических субъектов.

Актуальность исследования обусловлена разнообразием факторов кризиса. Определенная часть кризисных процессов не может быть предотвращена, так как причины возникновения иногда не зависят от деятельности субъекта управления. Но в то же время существуют кризисы, основанные на субъективных



факторах, как следствие, они должны оперативно обнаруживаться с целью их предотвращения и сохранения предприятий, следовательно, необходимо вырабатывать антикризисные программы и мероприятия.

Данная работа является практическим продолжением авторского исследования в области антикризисного мониторинга промышленных предприятий: апробация ранее предложенных методических положений, направленных на развитие фармацевтической отрасли на примере отдельного региона [6; 7]. Задача статьи – формулирование методических и практических рекомендаций по оценке экономического состояния и антикризисного управления фармацевтическими предприятиями. Для принятия эффективных управленческих решений в различных ситуациях и обеспечения выбора необходимой стратегии развития в среде неопределенности и риска необходимо рассмотреть особенности фармацевтической отрасли Дальневосточного региона, провести оценку экономического состояния предприятия и выделить факторы кризиса, предложить мероприятия по выводу предприятия из острого кризиса для дальнейшего устойчивого развития.

Состояние фармацевтической отрасли в Дальневосточном регионе. В 2012 г. президент России декларирует стратегический приоритет страны в XXI в. – ускоренное развитие Дальнего Востока. Данный приоритет подразумевает решение нового класса задач в области региональной политики, экономического регулирования, промышленного развития, технологической модернизации и социальной динамики. Дальневосточный регион, имеющий промышленную и общеэкономическую специализацию, неоднократно показывал способность к адаптации в условиях острых кризисных процессов и макроэкономических шоков [4, с. 10].

Одним из критериев для долговременной эффективности управления такими пространственными преобразованиями является устойчивое и непрерывное развитие промышленных предприятий, обеспечивающееся системой антикризисного мониторинга с учетом использования конкурентных преимуществ, усиления потенциальных возможностей предприятий, отраслей, регионов, предоставляемых естественными, технологическими, ресурсными фундаментальными факторами развития.

Отметим, что в 2017 г. на территории России действовало 527 лицензий на производство фармацевтической продукции, что соответствует 566 производственным площадкам в 71 регионе страны. Из них 69 % производителей имеют лицензию на производство и упаковку готовых лекарственных препаратов (далее – ЛП) и субстанций, а 31 % производят только спиртосодержащие растворы, медицинские газы и прочее. Стоит отметить, что 42 площадки по тем или иным причинам не участвовали в производстве фармацевтической продукции в отчетном периоде. При этом в региональном разрезе динамичность развития отрасли неоднородна [7]. В таблице 1 представлена сводная информация по данным Росстата об экономическом состоянии предприятий по федеральным округам на начало 2018 г. [8].

Около 90 % объемов фармацевтического производства (по активам и прибыли) сконцентрировано в трех федеральных округах: Центральном (далее – ЦФО), Северо-Западном (далее – СЗФО) и Приволжском (далее – ПФО), – из них более половины занимает ЦФО. По численности персонала доля этих округов ниже, что свидетельствует о более высокотехнологичном и автоматизированном производстве. Также у предприятий СЗФО наибольшая рентабельность за счет большого выпуска инновационных препаратов в сравнении с другими округами.

Следует отметить, что фармацевтическое производство представлено в большинстве регионов России. Основная часть предприятий сконцентрирована в европейской части России, где образованы несколько фармацевтических кластеров. На фоне этого фармацевтическое производство в Дальневосточном регионе менее развито. При этом наблюдается высокое значение коэффициента автономии, что свидетельствует о низкой активности привлечения заемных средств. В силу высоких производственных и транспортных издержек рентабельность продаж по Дальневосточному федеральному округу (далее – ДФО) самая низкая среди федеральных округов.

Основными ограничениями в развитии фармацевтической отрасли на Дальнем Востоке являются:

- удаленность региона от основных отечественных производителей сырья и материалов для производства, что повышает логистические издержки в структуре себестоимости;
- малая емкость местного рынка и удаленность от более объемных отечественных рынков сбыта ЛП;
- неразвитая инфраструктура, что затрудняет приток инвестиций в данную отрасль [7].

**Показатели деятельности фармацевтических предприятий по федеральным округам  
на начало 2018 г.**

Округ	Удельный вес округа, %			Рентабельность продаж, %	Коэффициент автономии, %
	по численности персонала	по активам	по прибыли		
ДФО	1,5	0,4	0,3	19,0	73,0
СФО	11,6	5,3	6,4	38,0	58,0
УФО	7,3	2,0	2,5	30,0	61,0
ПФО	19,3	13,4	13,8	26,0	55,0
ЦФО	46,6	66,5	57,3	25,0	57,0
СЗФО	9,7	10,8	18,9	54,0	58,0
СКФО	2,1	0,6	0,3	37,0	27,0
ЮФО	1,9	1,1	0,5	41,0	86,0

Источник: [8]

Наряду с этим фармацевтическая промышленность в Дальневосточном регионе на сегодняшний день представлена несколькими крупными предприятиями: ОАО «Дальхимфарм» в Хабаровском крае, ООО «ИСТ-ФАРМ» в Приморском крае и ГУП «Сахамедпром» РС (Я) в Якутии.

Оценка экономического состояния фармацевтического предприятия с помощью модели банкротства. Для развития промышленных предприятий и соответствующей отрасли региона в целом необходимо проводить антикризисный мониторинг, включающий периодическое наблюдение за ключевыми индикаторами экономического состояния предприятия, оценки критичности отклонений между фактическими значениями и нормативами, выявления причин таких отклонений для принятия управленческих решений в целях устойчивого и непрерывного развития бизнеса [6; 8].

Так как антикризисный мониторинг представляет периодическое наблюдение, то изучение динамики (динамическая оценка) индикаторов мониторинга является необходимым элементом исследования.

Динамическая оценка проводилась на единственном фармацевтическом предприятии Республики Саха (Якутия) ГУП «Сахамедпром» РС (Я) (далее – ГУП «Сахамедпром»). В таблице 2 представлен расчет индикаторов мониторинга (быстрая ликвидность  $K_{\text{бл}}$ , финансовая зависимость  $K_{\text{фз}}$ , валовая рентабельность  $K_{\text{вр}}$ , вероятность банкротства  $S$ ) по авторской модели оценки банкротства фармацевтических предприятий [6].

Таблица 2

**Оценка экономического состояния ГУП «Сахамедпром» за отчетный год**

Индикатор	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
$K_{\text{бл}}$	0,04	3,76	4,23	10,66	43,67	6,03	1,28	2,32	0,66	0,41
$K_{\text{фз}}$	0,94	0,08	0,14	0,08	0,02	0,05	0,11	0,08	0,15	0,25
$K_{\text{вр}}$	-1,23	-1,46	-0,18	0,23	-0,23	-0,79	-2,06	-0,61	-0,77	-2,00
$S, \%$	99,9	19,9	0,1	0,0	0,0	0,0	99,7	12,5	88,6	100

Источник: [8]

Целью создания предприятия является локализация производства инфузионных растворов в Якутии для снижения издержек при транспортировке из других регионов. Предприятие имеет производство с законченным циклом, которое включает этапы, начиная от подготовки сырья, до складов хранения готовой продукции. Отметим, что в целях привлечения инвестиций и совершенствования процесса управления в 2017 г. планировалось вхождение ГУП «Сахамедпром» в план приватизации через преобразование в акционерное общество, но собственником имущества спустя год было принято решение о ликвидации предприятия. Решение о ликвидации принято в связи с наличием роста объема задолженности

и отрицательной рентабельностью производства. Несмотря на отрицательные факторы, предприятие имеет современное оборудование и комплекс недвижимости, соответствующий производственным требованиям.

За счет резкого повышения ликвидности вероятность банкротства с 2010 г. по 2013 г. была сведена к нулю. С 2014 г. падение ликвидности и снижение рентабельности производства привело к резкому росту вероятности банкротства. На наш взгляд, неустойчивая динамика показателей экономического состояния является одной из причин кризисов на промышленных предприятиях, поэтому необходимо не только давать оценку каждому индикатору мониторинга в определенный момент времени, но и сравнивать показатели за аналогичные предшествующие периоды и их колебания. Высокая вероятность банкротства ГУП «Сахамедпром» связана с достаточно низкой рентабельностью ЛП, производство направлено только на выпуск инфузионных растворов. К положительным факторам следует отнести достаточно низкую долю заемного капитала (до 15 %), что свидетельствует о возможности привлечения внешних средств в целях расширения производства для стабилизации экономического состояния.

Выработка стратегии антикризисного управления фармацевтической отрасли в регионе. Также следует добавить, что одним из эффективных антикризисных мероприятий в целях устойчивого развития фарм-предприятий является создание фармацевтических, биофармацевтических кластеров. Исследователи экономики Дальнего Востока неоднократно подчеркивали, что привлечение научно-технических организаций, консолидация ресурсных потоков, расширение производственных площадок, развитие сопутствующих объектов инфраструктуры и увеличение номенклатуры выпускаемых препаратов послужит укреплению экономического состояния и непрерывному развитию промышленного предприятия в Дальневосточном регионе и отрасли в целом [1-5].

Нам представляется возможным для сохранения фармацевтического производства и дальнейшего развития отрасли в регионе целесообразно использовать метод замещения активов на рассматриваемом предприятии и создание биофармацевтического кластера в Республике Саха (Якутия).

С одной стороны, одним из преимуществ развития в регионе такого производства является наличие уникальных экологически чистых ресурсов: лекарственные растения, минеральные воды, лечебные грязи, животное сырье. Высокая биологическая активность таких ресурсов обусловлена особенностью якутского климата – продолжительная холодная зима и короткое северное лето. За малый вегетационный период растения успевают накопить полезные вещества, а животные получают полноценное питание, что позволяет им пережить суровую зиму. Успешность обусловлена рядом специфических приспособлений, связанных с изменением поведенческого стереотипа, полноценности кормовой базы, морфологическими особенностями, обеспечивающими поддержание энергетического баланса [3].

Для решения поставленной задачи необходима консолидация имеющихся ресурсов, взаимодействие организаций по следующим направлениям: научно-исследовательское (малые инновационные предприятия), подготовка кадров (ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. А. К. Аммосова»), производство (ГУП «Сахамедпром», АО «Таба»), продвижение продукции и поиск инвесторов (ГАУ «Технопарк «Якутия»), организационная поддержка (органы исполнительной власти). Таким образом, кластер должен обеспечить бесперебойный выпуск широкой номенклатуры ЛП и биофармацевтической продукции для удовлетворения потребностей населения региона. Реализация кластерного подхода в антикризисном управлении позволит ускорить процессы разработки, тестирования, продвижения и реализации продукции.

Вследствие этого замещение активов на ГУП «Сахамедпром» будет способствовать объединению основных производственных фондов и оборотного капитала для генерации положительного денежного потока в целях погашения имеющийся кредиторской задолженности, которая послужила фактором ликвидации предприятия.

Отметим, что тесные взаимодействия различных предприятий кластера создадут условия для роста эффективности внедрения инновационных разработок, позволят коммерциализировать биотехнологические проекты и запустить их в производство на территории кластера. Взаимодействие внутри кластера между всеми участниками позволит уменьшить издержки, повысить активность научно-исследовательских разработок, уменьшить сроки выхода на рынок продукции предприятий, и следовательно, ускорит окупаемость проектов [4].

Таким образом, развитие кластерного фармацевтического производства в Республике Саха (Якутия) призвано укрепить состояние отрасли, создать новые рабочие места и решить проблему обеспечения доступными и эффективными препаратами, произведенными в Дальневосточном регионе с применением уникального

местного сырья. В свою очередь применение антикризисного мониторинга создает аналитическую основу для принятия управленческих решений в целях устойчивого и непрерывного развития предприятий, отрасли и региона в целом.

*Библиографический список*

1. Герашенко, Г. П. и др. Роль территорий опережающего развития Дальнего Востока для расширения сегмента российского экспорта на мировом фармацевтическом рынке / Г. П. Герашенко, В. Ю. Дианова, В. В. Жогличева // Горизонты экономики. – 2016. – № 3 (29). – С. 38-46.
2. Минакир, П. А. Российский Дальний Восток на пути в будущее: научный доклад / под ред. П. А. Минакира. – Хабаровск: ИЭИ ДВО РАН, 2017. – 395 с.
3. Ноговицын, Р. Р. и др. Основные направления развития высокотехнологичных инновационных биотехнологических производств / В. Е. Борисов, Е. Е. Борисов, Р. Р. Ноговицын, С. Л. Сафронова // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1 (53). – С. 228-231.
4. Ноговицын, Р. Р. и др. Перспективы и стратегическое направление развития биотехнологического комплекса в Республике Саха (Якутия) / В. Е. Борисов, Р. Р. Ноговицын, С. Л. Сафронова // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 2 (53). – С. 252-254.
5. Плоткина, А. Р. Процессы реструктуризации российских промышленных предприятий в системе антикризисного управления / А. Р. Плоткина, А. А. Монин // Вестник ХГУЭП. – 2017. – № 1. – С. 34-45.
6. Стельмах, В. С. Моделирование вероятности банкротства в антикризисном мониторинге фармацевтических предприятий // Наука и бизнес: пути развития. – 2017. – № 8 (74). – С. 35-39.
7. Стельмах, В. С. Экономическое состояние фармацевтических предприятий Дальнего Востока [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами. – 2017. – № 9. – Режим доступа: <http://uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/4542-2017-09-21-07-34-14> (дата обращения: 15.01.2019).
8. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

*References*

1. Gerashchenko G. P., Dianova V. Y., Zhoglicheva V. V. Rol' territorii operezhayushchego razvitiya Dal'nego Vostoka dlya rasshireniya segmenta rossiiskogo eksporta na mirovom farmatsevticheskom rynke [The role of the territories of advanced development of the Far East to expand the segment of Russian exports in the global pharmaceutical market], *Gorizonty ekonomiki*, 2016, I. 3, pp. 38–46.
2. Minakir P. A. Rossiiskii Dal'nii Vostok na puti v budushchee [The Russian Far East on the way to the future], *Habarovsk: IEI DVO RAN*, 2017, 395p.
3. Borisov V. E., Borisov E. E., Nogovitsyn R. R., Safronova S. L. Osnovnye napravleniya razvitiya vysokotekhnologichnykh innovatsionnykh biotekhnologicheskikh proizvodstv [Main directions of development of high-tech innovative biotechnological industries], *Problemy sovremennoi ekonomiki [Problems of modern economy]*, 2015, I. 1, pp. 228–231.
4. Borisov V. E., Nogovitsyn R. R., Safronova S. L. Perspektivy i strategicheskoe napravlenie razvitiya biotekhnologicheskogo kompleksa v Respublike Sakha (Yakutiya) [Prospects and strategic direction of development of the biotechnological complex in the Republic of Sakha (Yakutia)], *Problemy sovremennoi ekonomiki [Problems of modern economy]*, 2015, I. 2, pp. 252–254.
5. Plotkina A. R., Monin A. A. Protsessy restrukturyzatsii rossiiskikh promyshlennykh predpriyatij v sisteme antikrizisnogo upravleniya [The processes of restructuring Russian industrial enterprises in the system of crisis management], *Vestnik HGUEP*, 2017, I. 1, pp. 34–45.
6. Stel'makh V.S. Modelirovanie veroyatnosti bankrotstva v antikrizisnom monitoringe farmatsevticheskikh predpriyatij [Modeling the probability of bankruptcy in the crisis monitoring of pharmaceutical enterprises], *Nauka i biznes: puti razvitiya [Science and business: ways of development]*, 2018, I. 8, pp. 35–39.
7. Stel'makh V.S. Ekonomicheskoe sostoyanie farmatsevticheskikh predpriyatij Dal'nego Vostoka [The economic status of pharmaceutical enterprises of the Far East], *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami [Management of economic systems]*. Available at: <http://uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/4542-2017-09-21-07-34-14> (accessed 15.01.2019).
8. Ofitsial'nyi sajt Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki [Official sait of Federal State Statistics Service]. Available at: <http://www.gks.ru> (accessed 17.01.2019).