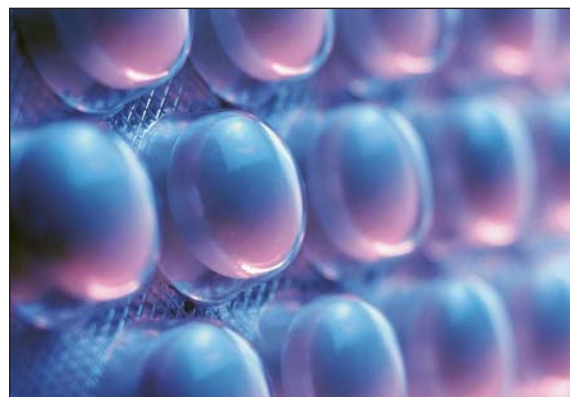


Фармацевтика в стиле ретро

Тиражирование широко известных медикаментов обостряет конкуренцию и снижает норму прибыли на российском фармрынке



Сергей Пашутин, доктор биологических наук

Исторически сложилось так, что большинство российских фармпроизводителей еще с советских времен были ориентированы на выпуск популярных и дешевых, но устаревших лекарственных средств. Степень прибыльности производства того или иного препарата по большому счету не играла для них никакой роли.

Однако в настоящее время ассортиментный портфель с выпускавшимися десятилетиями широко известными недорогими медикаментами создает предприятиям крупные проблемы и приводит к прямой конкуренции российских производителей друг с другом. Неизбежное в данной ситуации жесткое ценовое противостояние делает невозможным получение значительной прибыли. Заводы должны либо останавливать производство, либо из чувства самосохранения соглашаться на изнурительный демпинг, осознавая, что подобные способы выживания несовместимы с модернизацией производственной программы.

Положение усугубляется еще и тем, что потребитель не может отличить аналогичные препараты разных производителей, поскольку узнаваемых торговых марок у российской фарминдустрии

очень мало.

Даже при сложившейся расстановке сил резервы для адекватного и устойчивого развития у российских фармацевтических заводов имеются. Прежде всего, следует уделять особое внимание механизмам рациональной закупочной стратегии сырьевых материалов и правильно выстроенной технологии формирования оптимального ассортимента. Для этого необходимо пересмотреть структуру себестоимости всей товарной номенклатуры с целью уменьшения цены закупаемого сырья. Что касается повышения рентабельности выпускаемой продукции, то для убыточных препаратов это предусматривает замену устаревшей технологии изготовления лекарственных средств более современным производством. Иными словами, имеет смысл обновлять, а не расширять ассортимент.

Учет по маржинальной себестоимости

Для того, чтобы принять верное решение о прекращении производства убыточных видов продукции, необходима корректная калькуляция себестоимости по каждой позиции в ассортименте в виде распределения затрат по их

выпуску между всей товарной номенклатурой. Без этих расчетов отказ от выпуска каких-либо медикаментов может неблагоприятно отразиться на рентабельности производства остальных препаратов, так как накладные расходы по их изготовлению возрастут.

Одним из способов учета, дающим преимущества с точки зрения управления затратами предприятия, является учет издержек в усеченном виде, по маржинальной себестоимости. Подобный способ учета предусматривает отнесение на себестоимость продукта только тех издержек, которые меняются пропорционально интенсивности деятельности фармструктуры, то есть переменных затрат (сырья, энергии и прочих расходов на технологические нужды и реализацию, включая торгово-транспортные). Постоянные затраты, или так называемые накладные расходы, исключаются из себестоимости и, как правило, покрываются полученной от реализации продукции маржинальной прибылью, под которой понимают разницу между выручкой и переменной частью себестоимости реализованных товаров.

У такого варианта учета более широкий диапазон принятия правильных решений, который ограничен лишь величиной маржинального дохода, по-

глошаемого условно-постоянными издержками. Кстати, данный лимитирующий фактор может служить достаточно объективным критерием перспективности того или иного препарата, выпускаемого фармпроизводителями. Это позволяет, в частности, прекратить производство не всех убыточных медикаментов, а только препаратов, не способных возместить переменные издержки на производство, превышающие доход от продаж. При этом производственные и трудовые ресурсы по их выпуску не должны простаивать — их следует переориентировать на изготовление рентабельной продукции либо на возмездной основе задействовать под другие цели для погашения доли указанных постоянных затрат.

Убыточное лидерство

Судьба относительно неприбыльных препаратов в связи с величиной генерируемого ими дохода, недостаточного для полного возмещения всех совокупных издержек, должна иметь благополучное продолжение. Особенно если данный медикамент обгоняет многие другие по объему продаж, являясь по сути «убыточным лидером», а поток поступлений от его реализации хотя и не покрывает полностью накладных расходов, но превышает переменные затраты на изготовление. В такой ситуации вполне целесообразным видится перераспределение маржинальной прибыли в его пользу для покрытия части накладных расходов.

Анализ издержек по усеченной себестоимости позволяет увереннее проводить ценовую конкурентную борьбу.

Применительно к конкретному препарату можно заранее установить, что существуют преимущества по компенсации постоянных затрат на данную позицию за счет маржинальной прибыли от других медикаментов. В итоге при наличии свободы для маневра становится возможным опустить продажную цену до уровня, недостижимого для конкурентов, при этом особенно не ухудшив финансового положения — во всяком случае, не став убыточным производством в целом.

Следует отметить, что маржинальную прибыль необязательно рассчитывать по всем позициям ассортиментного перечня. Вполне достаточно ограничиться лишь наиболее значимыми препаратами

с учетом величины издержек «носителями убытков» либо самыми лучшими препаратами.

Формула естественного отбора

Для подобного отбора может быть использован инструментальный ABC-анализа (или анализ «по Парето»). С его помощью можно выявить товарные позиции с наибольшей экономической значимостью для производства и/или реализации. В процессе ABC-анализа вся продукция делится на три группы по ее ценности, то есть выстраивается иерархическая шкала товаров с максимальной стоимостью при их минимальном количестве. Например, на 20 % наиболее ценных по данному критерию позиций приходится около 80 % общей стоимости. Такие товары относятся к категории А. Следующие 30 % товарной номенклатуры, доля которой составляет 15 % стоимости, — это препараты, относящиеся к категории В. Оставшаяся 50-процентная группа товаров принадлежит к категории С, и ее вклад в общую стоимость не превышает 5 %. Совершенно очевидно, что наличие убыточных товаров из категории А способно обернуться катастрофой. Тогда как отрицательная прибыль по отдельным позициям препаратов из группы С, хотя и нежелательна, но вряд ли будет иметь аналогичные последствия для финансовой устойчивости фармпроизводителя.

Таким образом, при оптимизации существующего ассортимента и проведении анализа его рентабельности необходимо четко определять приоритеты. Это позволит добиться результатов, соответствующих ожиданиям. Однако при этом не следует игнорировать и низкодоходные позиции категории С. Хотя последние и слабо отражаются на прибыли, но зачастую эти виды продукции помогают максимально задействовать производственные мощности предприятия, принимая на себя часть постоянных издержек на производство других, коммерчески более удачных лекарственных средств.

Дженерик или бренд?

В долгосрочной перспективе вполне уместна ставка на выпуск в нужных количествах современных оригинальных препаратов или эффективных импортозамещающих дженериков.

Основанием для подобного утверждения является как значительный объем, так и емкость рынка, поскольку конкурентов в этом сегменте меньше, а высокая эффективность самих препа-

ратов обещает им долгую жизнь на фармацевтическом рынке. Для этого требуется лишь удачное позиционирование, направленное на способность выделить препарат из массы точно таких же медикаментов, с привлечением эффективных PR-технологий и иных серьезных имиджевых мероприятий. Причем больше шансов преуспеть, если предусмотрен комплекс мотивационных схем для врачей и чиновников; не мешает также целенаправленное лоббирование.

Однако сначала надо оценить целесообразность позиционирования, которое вряд ли будет оправданным, если занятая таким образом доля рынка окажется незначительной и не принесет ожидаемых дивидендов или, что еще хуже, не покроет расходов на продвижение препарата, хотя и сделает его хорошо узнаваемым среди аналогичных дженериковых копий остальных производителей. Чтобы поступления от продаж превысили понесенные затраты на позиционирование, необходимо реально просчитывать возможность рынка по данному медикаменту. Хотя теоретически дженерики могут составить конкуренцию как оригинальным препаратам, так и брендированным дженерикам, но только при госзакупках лекарственных препаратов по МНН (международным непатентованным названиям), где предпочтение отдается не столько известности медикамента, сколько его ценовым характеристикам.

Также можно делать ставку на ограниченное производство оригинальных отечественных лекарственных средств — уже разработанных, но в силу обстоятельств до поры до времени не востребованных производителями. Затраты тут минимальны, а потенциальные дивиденды могут быть весьма значительными и носить не только экономический характер, поскольку приоритетные разработки, доведенные до уровня коммерческой эффективности, работают на положительный имидж завода, а это дорогого стоит.

Таким образом, грамотное использование современных учетных технологий в сочетании с рациональным маркетинговым обеспечением позволяют иметь полную и объективную информацию для того, чтобы выработать оптимальный план действий для эффективного управления фармацевтическим предприятием. Это важно, поскольку от принятия своевременных и единственно правильных решений зависит как продолжение поступательного движения фармструктуры, так и сохранение ее устойчивости на рынке медикаментов, конкурентная борьба на котором становится все острее. ■