

# ИННОВАТИКА В ПРОЕКТНОЙ РАБОТЕ

## МОДЕЛЬ РАЗРАБОТКИ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Соколова Ю.В.<sup>35</sup>

Прошедший 2020 г. продемонстрировал, что сильная фармацевтическая промышленность - это еще и мощный геополитический фактор. Российский фармацевтический рынок потенциально имеет шансы стать драйвером развития инновационной отечественной экономики. Однако, при растущей роли государства в жизни фармрынка, для каждой фармацевтической компании становится крайне важно научиться выбирать максимально точно те рыночные сегменты, идти в которые для компании будет перспективно. Сегодня, спустя год с начала пандемии, фармацевтический рынок демонстрирует нам уникальный этап своей истории: «невозможное вдруг оказалось возможным», «бесперспективное – перспективным», «потенциальное – дезавуированным», а «аксиомы вдруг потребовали развернутых доказательств, которые неожиданно могут и не подтвердить теорему». В таких условиях для фармацевтических компаний становится решающей способностью прогнозировать потребности рынка и оперативно адаптировать портфель компании в зависимости от потребностей рынка.

### Ключевые слова:

*МНН (международное непатентованное наименование), АТХ (анатомо-терапевтические химические) категории, РУ (регистрационное удостоверение), ЛФ (лекарственная форма), уровень дженерикизации.*

<sup>35</sup> Соколова Юлия Владимировна - заместитель генерального директора по продажам ЗАО «Фирма «ЕВРОСЕРВИС». [ulamantrova@mail.ru](mailto:ulamantrova@mail.ru)

В сегодняшних условиях фармацевтического рынка проблемой фармацевтических производителей, как первых звеньев в производственной товаропроводящей цепочке, является неосознанный подход к постановке бизнес-целей по продукту. Такой неосознанно «дистрибьюторский» подход российских производителей к выбору портфеля привел к хаотичной регистрации лекарственных препаратов и заведомо высокому уровню дженерикизации (количество дженериков в рамках МНН), обнуляя экономическое обоснование продолжения производства, продаж, и, как следствие, доступности препаратов для потребителей. При этом, в силах каждой компании, как минимум, следовать SWOT-анализу, итогом которого должен явиться разработанный свод критериев выбора, а также методика оценки по ним перспективных препаратов-мишеней.

Препарат-мишень – это выбранное по определенным критериям международное непатентованное наименование лекарственного препарата, которое войдет в состав собственного портфеля компании на правах собственности.

Воронка вопросов при формировании портфельной стратегии выглядит следующим образом: «Какие цели по портфелю? Зачем мы выводим тот или иной продукт? По каким критериям выбирать категорию и анатомо-терапевтическую группу? Как и с какими свойствами мы выводим продукт? Чем он будет отличаться от конкурентов? По каким критериям отсекают рассматриваемые МНН? По какими критериям анализировать выбранные? Что мы выводим?».

Также важно осознавать положение выбранной МНН-мишени в схеме «продукт-рынок», для выбора тактики по продукту (см. табл. 1)

**Таблица 1 Соотношение «продукт-рынок» как метод выбора тактики по препарату**

РЫНОК \ ПРОДУКТ	СТАРЫЙ	НОВЫЙ
СТАРЫЙ	А. Развиваем свойственные и сервисные отличия от конкурентов (массовый дженерик)	Б. Переключаем спрос за счет отличий препарата (Препарат выбора в МНН)
НОВЫЙ	В. Развиваем новые показания препарата (разведение МНН за счет нового рынка)	Г. Создаем рынок под свой новый препарат, ищем пациентов, инвестируем в диагностику

Не вторичное значение имеют наши технологические возможности при определении типа будущего портфеля по признаку инновационности:

- ❖ Оригинальные препараты.
- ❖ Биосимиляры.
- ❖ Бренд-дженерики.
- ❖ Массовые дженерики.

❖ Супердженерик (бренд-дженерик с преимуществами, позволяющим отстроиться от конкурентов).

❖ Нишевые дженерики по одному или группе заболеваний.

Выявим перечни лекарственных препаратов, среди которых, в первую

очередь, стоит искать потенциальные мишени:

- препараты перечня 215 МНН СЗЛП (стратегически значимые лекарственные препараты);

- «спящие РУ» (регистрационные удостоверения препаратов, единственные в рамках МНН, при их нулевых продажах);

- МНН с истечением срока патентной защиты в ближайшие 2-4 года (но с пониманием отстройки от оригинатора, возможно, с регистрацией СУПЕРДЖЕНЕРИКА с дополнительными относительно оригинатора свойствами).

В рамках разработки модели оценки препарата-мишени определены следующие типы критериев оценки:

**ОТСЕКАЮЩИЕ КРИТЕРИИ**, несоответствие которым дезавуирует дальнейшую целесообразность рассмотрения и оценки МНН (критерии приведены для примера):

- препараты госпитального сегмента;
- препараты RX группы;
- препараты, не относящиеся к биотехнологическим;
- препараты определенных лекарственных форм.

**ОПИСАТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ**, характеризующие выбранное МНН, согласно проведенного анализа. К этим критериям относятся:

- терапевтическая категория;
- Международное Непатентованное Наименование (МНН);
- показание;

- лекарственная форма;
- годовые производственные мощности.

**ПАРАМЕТРИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ** оцениваются согласно указанным источникам информации по шкале позитивно (+1) / нейтрально (0) / негативно (-1) для данного конкретного случая, МНН, компании, рыночной ситуации. Среди оцениваемых параметрических критериев такие как:

- заболеваемость/эпидемиология;
- обеспеченность пациентов;
- динамика продаж терапевтической категории;
- финансирование лечения данного заболевания, в том числе федеральными целевыми программами (ФЦП);
- динамика продаж конкурентов между МНН;
- динамика продаж конкурентов внутри МНН;
- доля ЖВЛНП (жизненно важных препаратов) в конкурентном сегменте между МНН;
- количество производителей МНН+ЛФ (лекарственная форма);
- динамика доли МНН+ЛФ в АТХ 3-го уровня;
- МНН включено в клинические рекомендации;
- альтернативы по АФС;
- др.

**ВАРИАЦИОННЫЕ КРИТЕРИИ**, оценивающиеся методом выбора из возможных вариантов ответа (см. табл. 2).

**Таблица 2 Вариационные критерии оценки**

IV		ВАРИАЦИОННЫЕ	Корреляция
1		Получение регистрационного удостоверения	
	a	Полная регистрация своими силами	-1 / 0 / +1
	b	Отсроченная покупка	-1 / 0 / +1
	c	Покупка	-1 / 0 / +1

2		Бизнес-модель производства	
	a	Производство своими силами	-1 / 0 / +1
	b	Контрактное производство	-1 / 0 / +1
	c	Производство и поставка держателю РУ по	-1 / 0 / +1
	d	Производство и поставка держателю РУ "in-	-1 / 0 / +1
3		Канал продаж	
	a	Коммерческий	-1 / 0 / +1
	b	Госпитальный	-1 / 0 / +1
4		Канал финансирования	
	a	Федеральный	-1 / 0 / +1
	b	Региональный	-1 / 0 / +1
	c	Муниципальный	-1 / 0 / +1
	d	Частный	-1 / 0 / +1
5		Продвижение	
	a	Своими силами, штат в наличии	-1 / 0 / +1
	b	Своими силами, штат не набран	-1 / 0 / +1
	c	На аусортинг	-1 / 0 / +1
	d	Не продвигать	-1 / 0 / +1
6		Отстройка от конкурентов	
	a	Патентом на мнн	-1 / 0 / +1
	b	Дозировкой	-1 / 0 / +1
	c	Первичной упаковкой	-1 / 0 / +1
	d	Способ доставки действующего вещества	-1 / 0 / +1
	e	Показанием	-1 / 0 / +1
	f	Лекарственной формой	-1 / 0 / +1
	g	Брендингом	-1 / 0 / +1
	h	Продвижением в иной канал сбыта	-1 / 0 / +1
	i	Не планируем отстройки	-1 / 0 / +1
7		Компетенции маркетинга в категории	
	a	есть	-1 / 0 / +1
	b	нет	-1 / 0 / +1
8		Компетенции продвижения в категории	
	a	есть	-1 / 0 / +1
	b	нет	-1 / 0 / +1
9		Перспектива включения в перечни	
	a	ЖВЛС	-1 / 0 / +1
	b	ВЗН	-1 / 0 / +1
	c	не планируется	-1 / 0 / +1

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ позволяют, в конечном итоге, вычислить рентабельность продаж, зная, всего лишь, 2

входящие величины: цену конкурента за единицу 1х суток терапии и себестоимость (см. табл. 3).

**Таблица 3 Экономические критерии оценки**

№	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	Источник информации
1	Цена конкурента за 1 сутки терапии/за 1 единицу первичной уп., руб. (X)	входящая величина
2	Себестоимость, руб. (С)	входящая величина
3	Цена наша за 1 сутки терапии/за 1 единицу первичной уп., руб. (Y)	внутреннее решение
4	Цена продажи за 1 упаковку, руб. (A)	внутреннее решение
5	Максимальные скидки участникам товаропроводящей цепи, % (D)	внутреннее решение
6	Валовая выручка, руб. (V)	$V = A * \text{кол-во уп.}$
7	Доходность, руб. с уп. (N)	$N = A - D$
8	Издержки, инвестиции, маркетинг с уп., руб. (I)	внутреннее решение
9	Маржинальность с уп., руб. (M)	$M = N - I$
10	Рентабельность продаж, % с уп. (R)	$R = M * 100 / A$

Таким образом, приведенные примеры критериев оценки и методики анализа доказали тот факт, что важна комплексная экспертная оценка разнообразных критериев, выбор которых должен отвечать требованиям стратегии развития компании. Совершенно очевидно, что не существует никаких

формул, значений, алгоритмов и критериев, унифицировано подходящих большинству фармацевтических компаний. Общий принцип один – анализировать то, что, в большей или меньшей степени и вероятности, может влиять на конкретные бизнес-результаты конкретной фармацевтической компании.

## A MODEL FOR DEVELOPING A PRODUCT PORTFOLIO OF A PHARMACEUTICAL COMPANY

**Sokolova Yulia** – Deputy General Director for Sales of CJSC Firm EUROSERVICE. [ulamantrova@mail.ru](mailto:ulamantrova@mail.ru)

The past year 2020 has demonstrated that a strong pharmaceutical industry is also a powerful geopolitical factor. The Russian pharmaceutical market potentially has a chance to become a driver of the development of an innovative domestic economy. However, with the growing role of the state in the life of the pharmaceutical market, it becomes extremely important for each pharmaceutical company to learn how to choose as accurately as possible those market segments in which it will be promising for the company. Today, a year after the beginning of the pandemic, the pharmaceutical market shows us a unique stage in its history: "the impossible suddenly turned out to be possible," "the unpromising - promising," "the potential - disavowed," and "axioms suddenly required detailed proofs that unexpectedly may not confirm the theorem." In such conditions, it becomes crucial for pharmaceutical companies to predict the needs of the market and promptly adapt the company's portfolio depending on the needs of the market.

### Keywords:

INN (international nonproprietary name), ATC (anatomical and therapeutic chemical) categories, RU (registration certificate), LF (dosage form), the level of genericization.