

## СТРАТЕГИЯ БЕЗУБЫТОЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЙ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

А.А. Шмыгарева, М.В. Лабковская, А.А. Кочукова

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный медицинский университет»

Минздрава России, г. Оренбург, Россия

Кафедра управления и экономики фармации, фармацевтической технологии и фармакогнозии

**Аннотация.** В статье рассмотрена стратегия безубыточного менеджмента фармацевтических организаций в Республике Казахстан. Анализируются ключевые принципы и методы управления, направленные на обеспечение финансовой устойчивости и минимизацию рисков убыточности в условиях динамично меняющегося рынка. Особое вниманиеделено особенностям казахстанского фармацевтического сектора, законодательным аспектам и экономическим факторам, влияющим на эффективность деятельности организаций. Представлены практические рекомендации и инструменты для оптимизации бизнес-процессов, повышения конкурентоспособности и устойчивого развития фармацевтических предприятий. Статья может быть полезна управленцам, экономистам и специалистам в сфере здравоохранения, заинтересованным в повышении эффективности фармацевтической отрасли Казахстана.

**Ключевые слова:** менеджмент, фармацевтическая организация, фармацевтическая отрасль, доход, убытки.

## THE STRATEGY OF BREAK-EVEN MANAGEMENT OF PHARMACEUTICAL ORGANIZATIONS IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

A.A. Shmygareva, M.V. Labkovskaya, A.A. Kochukova

Orenburg State Medical University, Orenburg, Russia

Department of Pharmacy Management and Economics, Pharmaceutical Technology and Pharmacognosy

**Abstract.** The article considers the strategy of break-even management of pharmaceutical organizations in the Republic of Kazakhstan. The key principles and management methods aimed at ensuring financial stability and minimizing the risks of loss in a dynamically changing market are analyzed. Special attention is paid to the peculiarities of the Kazakh pharmaceutical sector, legislative aspects and economic factors affecting the effectiveness of organizations. Practical recommendations and tools for optimizing business processes, increasing competitiveness and sustainable development of pharmaceutical enterprises are presented. The article may be useful to managers, economists and healthcare professionals interested in improving the efficiency of the pharmaceutical industry in Kazakhstan.

**Key words:** management, pharmaceutical organization, pharmaceutical industry, income, losses.

### Введение

Фармацевтическая отрасль является важнейшим сектором национальных экономик и глобального рынка, обеспечивая доступ к современным лекарствам и технологиям, поддерживая здоровье населения. В условиях открытой экономики и высокой конкуренции успешное развитие требует взвешенных решений, учитывающих возможности и угрозы. Управление рисками становится ключевым аспектом для фармацевтических компаний, позволяя избежать финансовых потерь, снизить влияние внешних факторов и обеспечить долгосрочную устойчивость. Этот подход способствует укреплению позиций на рынке и развитию инноваций

Рынок фармацевтических товаров Казахстана привлекает все больше крупных иностранных производителей, что способствует его насыщению широким ассортиментом лекарственных средств и медицинских изделий. Такой рост создаёт конкуренцию, повышает качество продукции и снижает цены, что в итоге выгодно для потребителей. В связи с этим компании стремятся внедрять новые методы управления, модернизировать логистические цепочки и применять современные стратегии маркетинга и продаж, чтобы удерживать позиции на рынке и привлекать

новых клиентов. Развитие фармацевтического сектора является важнейшим индикатором экономического и социального прогресса страны, поскольку потребность в медикаментах и медицинских изделиях остается постоянной и напрямую связана с уровнем здоровья населения. В итоге, этот рост способствует повышению качества жизни, укреплению национальной системы здравоохранения и стимулированию инноваций в медицинской сфере Казахстана.

**Цель исследования:** разработка методических подходов к формированию безубыточного менеджмента фармацевтической организации.

### **Материалы и методы исследования**

В качестве методологического подхода к изучению процессов кластеризации в фармацевтической промышленности применялись теории стратегического управления, инновационных процессов, кластерные теории и концепции отраслевых рынков. Исследование опиралось на аналитические материалы, нормативно-правовые акты, регулирующие разработку и реализацию кластерных программ. Методы исследования включали интеграцию теоретических моделей и эмпирических данных, а также экономико-математические и статистические методы анализа.

### **Результаты**

Операционный анализ, включающий расчет маржинального дохода, запаса прочности и операционного рычага, играет важную роль в управлении фармацевтическим предприятием. Маржинальный доход, отражающий разницу между выручкой и переменными затратами, помогает определить прибыльность отдельных продуктовых линеек и принять решение о расширении или сокращении производства тех или иных препаратов. Запас прочности показывает, насколько компания может снизить объем продаж, не переходя в зону убытков, что особенно важно в условиях экономической нестабильности.

Управление затратами в фармацевтике требует особого внимания из-за высокой себестоимости производства и длительного цикла разработки новых лекарств. Внедрение бережливого производства, автоматизация процессов и цифровизация логистики позволяют сократить издержки и повысить рентабельность. Кроме того, фармацевтические компании активно используют стратегию диверсификации, включая выпуск дженериков, биосимиляров и безрецептурных препаратов, что снижает зависимость от патентованных лекарств с высокими затратами на НИОКР [6].

Стратегическое планирование в фармацевтической отрасли должно учитывать не только внутренние финансовые показатели, но и внешние факторы, такие как изменения в законодательстве, колебания спроса, появление новых конкурентов и глобальные кризисы (например, пандемия COVID-19). Компании, которые смогли быстро адаптироваться к новым условиям за счет перепрофилирования производства, увеличения запасов критически важных лекарств и ускорения цифровой трансформации, продемонстрировали более высокую устойчивость.

Особое значение имеет выход на новые рынки, включая развивающиеся страны с растущим спросом на лекарственные средства. Однако такая экспансия требует тщательного анализа регуляторных требований, логистических возможностей и местной конкурентной среды. Лицензионные соглашения и партнерства с локальными производителями позволяют минимизировать риски и ускорить выход на новые рынки.

Анализ этих показателей позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, определить зоны для улучшения и разработать стратегические инициативы. Например, низкая рентабельность может указывать на необходимость пересмотра ценовой политики или оптимизации затрат, а снижение доли рынка — на усиление маркетинговых активностей.

За анализируемый период Казахстан достиг значительных результатов в модернизации системы здравоохранения, что подтверждается рядом ключевых показателей. Принятие нового Кодекса о здоровье в 2017 году создало прочную законодательную базу для реформирования отрасли. Увеличение финансирования с 1,9% до 3,5% ВВП позволило расширить гарантированный объем бесплатной медицинской помощи на 7,8% и улучшить материально-техническую базу медицинских учреждений [1].

В фармацевтическом секторе наблюдаются противоречивые тенденции. С одной стороны, отмечается рост производства отечественной продукции (на 60% с 2019 года), функционируют 110 фармацевтических предприятий, включая таких лидеров как "Химфарм" и "ГлобалФарм". С другой - сохраняется критическая зависимость от импорта (85% рынка), низкий уровень технологического развития и недостаточное соответствие международным стандартам GMP. Особую проблему представляет высокая себестоимость отечественной продукции и ограниченный доступ к финансированию для модернизации производств [2].

Успешная реализация этих мер позволит Казахстану достичь стратегической цели - обеспечения 50% доли отечественной продукции на фармацевтическом рынке к 2025 году, что укрепит лекарственную безопасность страны и повысит доступность качественных медикаментов для населения.

Внедрение централизованной системы закупок лекарственных средств через Единого дистрибутора в Казахстане с 2018 года позволило достичь значительных результатов в оптимизации государственных расходов и повышении прозрачности лекарственного обеспечения. Благодаря строгому контролю за ценами, электронному учету выдачи медикаментов и внедрению автоматизированных систем удалось сократить затраты бюджета и улучшить доступность лекарств для населения. Однако, несмотря на прогресс, остаются проблемы, связанные с логистикой, автоматизацией процессов и зависимостью от импорта, что требует дальнейшего совершенствования системы [3].

Одним из ключевых достижений стало увеличение доли отечественных производителей на фармацевтическом рынке. Если в 2017 году их доля составляла лишь 12%, то к 2021 году она выросла до 23,4%, а количество долгосрочных контрактов значительно увеличилось. Это свидетельствует о положительной динамике в развитии местного производства, хотя зависимость от импортных препаратов остается высокой. Пандемия COVID-19 особенно ярко продемонстрировала уязвимость казахстанской системы здравоохранения, связанную с недостаточным уровнем самообеспечения лекарствами и медицинскими товарами. В ответ на эти вызовы были приняты меры по укреплению отечественного фармацевтического сектора, включая создание стабилизационных фондов и увеличение закупок местных препаратов.

Финансовая деятельность ТОО «СК-Фармация» в 2022 году показала, как положительные, так и негативные тенденции. С одной стороны, наблюдалось снижение общих расходов на 11,8%, что говорит об эффективности мер по оптимизации затрат. С другой стороны, рост административных расходов и логистических издержек указывает на необходимость дальнейшего совершенствования управления ресурсами. Особую проблему представляют кассовые разрывы и дебиторская задолженность медицинских организаций, которые негативно влияют на финансовую устойчивость компании [7].

### **Обсуждение**

Ключевым аспектом управления фармацевтическим предприятием является поддержание финансовой устойчивости, которая достигается через тщательный анализ безубыточности и рентабельности. Точка безубыточности, определяющая минимальный объем продаж, необходимый для покрытия всех затрат, служит важным инструментом для оценки рисков и планирования производственной деятельности. В фармацевтической отрасли, где значительная часть затрат приходится на исследования и разработки (НИОКР), а также на соблюдение строгих регуляторных требований, расчет точки безубыточности позволяет оптимизировать затраты и минимизировать финансовые потери [5].

Особенностью фармацевтического производства является высокая доля постоянных затрат (амortизация оборудования, затраты на лицензирование, содержание лабораторий), что делает бизнес чувствительным к изменениям объема выпуска. В то же время, переменные затраты (сырье, упаковка, логистика) могут быть оптимизированы за счет масштабирования производства и заключения долгосрочных контрактов с поставщиками. Эффективное разделение затрат на постоянные и переменные позволяет более точно прогнозировать финансовые результаты и принимать обоснованные управленческие решения [4].

### **Выводы**

Для обеспечения долгосрочной стабильности и повышения эффективности работы Единого дистрибутора необходимо реализовать комплекс мер, включающих цифровизацию процессов, оптимизацию логистики, развитие партнерских отношений с отечественными производителями и улучшение управления денежными потоками. Внедрение современных технологий, таких как блокчейн для отслеживания лекарств и искусственный интеллект для прогнозирования спроса, позволит сократить операционные издержки и повысить прозрачность системы.

**Список литературы**

1. Аз nabакиева, К. А. Тенденции развития казахстанского фармацевтического рынка / К. А. Аз nabакиева, К. Б. Жарымбетов. // Молодой ученый. — 2024. — № 7 (506). — С. 36-37. — URL: <https://moluch.ru/archive/506/111351/> (дата обращения: 19.05.2025).
2. Богацкая, С. В. Управление проектами и внедрение новых продуктов на фармацевтическом рынке Казахстана / С. В. Богацкая // Вестник магистратуры. 2019. №7-2 (94). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-i-vnedrenie-novyh-produktov-na-farmatsevticheskem-gyneke-kazahstana> (дата обращения: 19.05.2025).
3. Бушина, Н.С. Экономическая эффективность предприятий фармацевтической отрасли / Н. С. Бушина, М. Н. Наджафова, Е. Н. Ноздрачева, [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2025. - № 1. с. 25-31.
4. Димитриади, Н. А. Разработка корпоративной стратегии фармацевтической компании: повышение эффективности используемых на практике подходов / Н. А. Димитриади, Л. Е. Сиземова, Б. А. Фомин // Социальные и экономические системы. — 2023. — № 3-1(43). — С. 283–306.
5. Клименкова, А. А. Система менеджмента качества фармацевтической организации: критерии и реализация / А.А. Клименкова, Л.Н. Геллер, А.А. Скрипко, [и др.] // Фармация и Фармакология. - 2019. - №3. - С. 170-179.
6. Пузикова, А. А. Теоретические аспекты формирования финансовой стратегии предприятия / А. А. Пузикова // Инновационная наука. — 2019. — № 10. — С. 54– 57.
7. Шепилов О.И. Сценарный анализ в структуре процесса разработки конкурентной стратегии / О.И. Шепилов, Н.А. Димитриади // Финансовые исследования. – 2022. – №1. – С. 58-79.