

На правах рукописи

Митина Анастасия Сергеевна

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 5.2.3. – Региональная и отраслевая экономика
(экономика промышленности)

АФТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2026

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Научный руководитель - кандидат экономических наук, доцент
Тихонова Майя Владимировна

Официальные оппоненты: Рогова Елена Моисеевна
доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет, Профессор кафедры финансов и учета Института «Высшая школа менеджмента», заведующий кафедрой финансов и учета Института «Высшая школа менеджмента»

Трофимова Наталья Николаевна
кандидат экономических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, доцент кафедры бизнес-информатики и менеджмента

Ведущая организация - Федеральное государственное бюджетное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Защита диссертации состоится «22» сентября 2026 года в __ часов на заседании диссертационного совета 24.2.386.10 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30/32, ауд. _____

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <https://unecon.ru/nauka/dis-sovety/dissertaczii-predstavlennye-v-spbgeu/> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «__» июля 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Ветрова Е.А.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования.

Исследуемая проблема.

Фармацевтическая отрасль России является важнейшей не только с точки зрения экономики, но и с точки зрения социального аспекта: данная отрасль обеспечивает население страны жизненно необходимыми лекарственными препаратами. От устойчивости фармацевтической отрасли зависит стабильность системы здравоохранения, доступность лекарственных препаратов для граждан, а также выполнение государством своих обязательств в сфере охраны здоровья.

В 2022 году в связи с масштабным санкционным давлением компании столкнулись с новыми многочисленными вызовами, которые показали зависимость российских предприятий от зарубежных партнеров и подчеркнули необходимость формирования новых стратегий развития, основанных на принципах устойчивости и автономности.

В то время как многие международные фармацевтические компании используя стратегии устойчивого развития (СУР) добиваются роста финансовых показателей, снижения рисков, а также усиления доверия заинтересованных сторон и как следствие привлечение инвестиций, российские предприятия фокусируются экстенсивном росте преимущественно за счет производства дженериков. Поэтому сейчас важно осуществить качественные изменения, направленные на инновационное развитие и долгосрочную устойчивость.

Проблема недостаточной проработанности методических подходов к осуществлению перехода фармацевтического предприятия к модели устойчивого развития с учетом особенностей внутреннего рынка и внешних вызовов носит долгосрочный и масштабный характер. Неосведомленность в области устойчивого развития (УР), разрозненность инициатив, отсутствие единого подхода к управлению устойчивым развитием, формированию СУР и оценке их эффективности создают риски для отрасли: снижение инвестиционной привлекательности и доверия заинтересованных сторон, дефицит жизненно необходимых лекарственных препаратов, снижение конкурентоспособности предприятий.

Решение данной проблемы позволит предприятиям использовать эффективные методы для укрепления устойчивости и снизить уязвимость перед внешними факторами. Формирование СУР может стать ключевым фактором стабильности отрасли в целом.

Таким образом данная тема является актуальной как с теоретической, так и с практической точки зрения.

Степень разработанности: Научная база теории устойчивого развития восходит к фундаментальным трудам зарубежных авторов, таких как Э. Фриман (теория заинтересованных сторон), Г. Боуэна и М. Фридман (теория корпоративной социальной ответственности), Р. Солоу, Д. Х. Медоуз, рассматривавшие вопросы долгосрочной динамики экономического роста и пределов развития. Существенный вклад в развитие отечественной научной школы внесли такие ученые как Н.Н. Моисеев и А.Д. Урсул, развивавшие идеи интеграции науки, разума и природы в рамках теории устойчивого развития.

Механизмы формирования корпоративной стратегии, оценка рисков и факторы конкурентоспособности получили развитие в фундаментальных трудах зарубежных авторов: И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга, П. Друкера и Э. Пенроуз. Важными для данного исследования являются работы российских авторов - В. С. Катькало, А. Е. Карлика, В.Е. Рохчина, М. В. Тихоновой, В. В. Платонова, М. В. Макеенко, Е. Н. Ветровой, Е. А. Ткаченко. Проблематика интеграции принципов устойчивого развития в систему стратегического управления промышленным предприятием рассматриваются в исследованиях Б. Раджагопала, Ахмада Карнамы, Рикардо Винуэсы, Никоса Авлоса, Джорджа Нассоса, Е.С. Косоногова, Т.П. Сацук, Н.В. Дедюхина, С. Ю. Шевченко, Е. С. Крук, Ю.В. Ляндау, А.Д. Губайдуллиной, О.В. Шнайдер.

Инновационное развитие отрасли и основные барьеры внедрения инноваций рассматривают Т.С. Коновалова, М.И. Кимадзе, С.Ю. Кондратов. Оценка мер государственной поддержки исследуют Л. М. Кузякова, Г. В. Воронцова, Т. Н. Глижова, Н. В. Арутюнова.

Не смотря на значительный объем исследований в области УР, стратегического планирования и анализа фармацевтической отрасли, сохраняется ряд нерешенных вопросов, в частности, недостаточно разработаны методические подходы к интеграции принципов УР в систему стратегического управления фармацевтических предприятий.

Целью диссертационного исследования является развитие научно-методических основ и практических рекомендаций по формированию и реализации СУР фармацевтического предприятия, ориентированной на обеспечение и поддержание конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

В связи с поставленной целью были установлены следующие **задачи:**

1. При обосновании необходимости перехода фармацевтических предприятий к модели устойчивого развития разработать методический подход к формированию и реализации СУР фармацевтического предприятия, интегрируя принципы стратегического

планирования и УР и учитывая проблемы и цели развития фармацевтической отрасли.

2. В рамках авторского методического подхода уточнить процесс формирования и реализации СУР на основе модели процесса стратегического планирования, включающий последовательные этапы.

3. В рамках процесса формирования и реализации СУР разработать инструмент оценки текущего уровня УР фармацевтического предприятия, на основе идентификации проблем, целей развития фармацевтической отрасли, а также актуальных практик УР ведущих фармацевтических компаний.

4. В рамках процесса формирования и реализации СУР разработать систему показателей эффективности реализации СУР фармацевтического предприятия, включая показатели, соответствующие целям УР фармацевтического предприятия.

5. Разработать инструмент для проведения интегральной оценки эффективности фармацевтических предприятий в области УР на отраслевом уровне, предназначенный для внешних пользователей – государственных органов и рейтинговых агентств.

Объектом исследования выступают российские предприятия фармацевтической промышленности.

Предметом исследования являются процессы формирования и реализации стратегии устойчивого развития предприятий фармацевтической отрасли.

Теоретическую базу исследования составляют фундаментальные положения стратегического менеджмента (И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг), корпоративного управления (П. Друкер, Дж. Коттер). Значимыми для данного исследования являются такие труды как «Пределы роста» Д. Медоуз, «Экономика будущего космического корабля Земля» К. Боулдинга, «Устойчивость: Взгляд экономиста» Р.Слоу, а также труды российских ученых: Н.Н. Моисеев и А.Д. Урсул, В.А. Лось, которые закладывали базу для развития теории устойчивого развития. Другими связанными теориями выступают: теория корпоративной социальной ответственности (Говард Боуэн, Милтон Фридман), теория заинтересованных сторон (Эдвард Фриман), теория экономики замкнутого цикла (Кеннет Боулдинг, Уолтер Штахель, Эллен Мак-Артур).

Методологическая база исследования опирается на системный подход к изучению методических подходов к формированию стратегии предприятия, фармацевтического рынка и корпоративных практик устойчивого развития.

Для изучения актуальных трендов и динамики отрасли применялся метод анализа и синтеза информации, включающий сбор, сопоставление и статистическую обработку данных из открытых источников, отраслевых отчетов и аналитических исследований. Метод качественного анализа был использован для выявления актуальных проблем фармацевтической отрасли, включая обобщение экспертных мнений, полученных в ходе участия в профильных отраслевых конференциях и форумах.

Для выявления лучших практик устойчивого развития фармацевтических компаний были использованы методы сравнительного анализа и бенчмаркинга.

Методы моделирования и проектирования применялись в разработке поэтапного процесса формирования и реализации стратегии, модели оценки уровня УР предприятия, системы сбалансированных показателей эффективности, а также модели скоринга УР. Дополнительно применялись методы синтеза и интеграции данных, позволяющие объединить количественные и качественные показатели.

Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые и стратегические документы в области УР и развития фармацевтической отрасли РФ (включая национальные рекомендации в области УР, документы Минпромторга и Минэкономразвития, стратегия «Фарма-2020» и «Фарма-2030» и пр.), доклады и отчеты ООН и других международных организаций; отчётные данные российских и международных фармацевтических компаний, материалы российского фармацевтического форума, статистические данные Росстат, материалы рейтинговых агентств (НРА, АКРА, РА «Эксперт»), аналитические отчёты агентств, специализирующихся на фармацевтическом рынке (DSM Group, Alpharm) и международные стандарты нефинансовой отчётности (GRI, SASB, TCFD).

Обоснованность результатов исследования обеспечивается сопоставлением фундаментальных положений стратегического менеджмента, теории экономики предприятия и теории устойчивого развития с актуальными данными, тенденциями и современными методологиями.

Достоверность результатов исследования определяется использованием в качестве теоретического базиса широкого круга трудов известных ученых и специалистов и непротиворечивостью полученных результатов выводам и результатам других исследователей проблем устойчивого развития промышленных предприятий. В качестве источника статистической информации использованы данные официальных статистических органов РФ и других стран, данные

аналитических агентств, данные предприятий фармацевтической отрасли. Необходимость качественной инновационной трансформации фармацевтической отрасли России обоснована проведенным анализом современных тенденций рынка, ключевых вызовов отрасли, которые обозначены представителями фармацевтических компаний и государственных ведомств, статистических данных ведущих аналитических агентств, а также изменений в законодательстве. Возможность качественной трансформации через внедрение принципов устойчивого развития подтверждается данными профильных публикаций, практикой крупных фармацевтических компаний.

Разработанный процесс формирования стратегии базируется на общепринятых положениях стратегического менеджмента, включая подходы И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга, что обеспечивает согласованность новых предложений с основополагающими теоретическими положениями и общепризнанной практикой управления.

Сформированная модель оценки устойчивого развития, система сбалансированных показателей эффективности и модель скоринга УР разработаны с учетом практики ведущих рейтинговых агентств и актуальных проблем с применением отраслевого подхода и мультикритериального анализа, что позволяет сопоставлять результаты с практикой других компаний и известными отраслевыми стандартами. Использование данных рейтинговых агентств и публичных отчетов в области УР обеспечивает комплексность и корректность построенных моделей.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.

Результаты диссертационного исследования соответствуют Паспорту специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика: п. 2. Экономика промышленности:

2.11. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий

2.16. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке комплексной методической базы для формирования, реализации и оценки стратегии устойчивого развития фармацевтического предприятия.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично автором, состоят в следующем:

1. Развита теоретические положения экономики промышленного предприятия в части стратегического планирования его

устойчивого развития, в том числе: на основе анализа проблем и целей развития фармацевтической отрасли обоснована необходимость перехода фармацевтических предприятий к СУР, на основе интеграции принципов стратегического планирования и принципов УР представлена система принципов формирования СУР и разработан методический подход к формированию и реализации СУР фармацевтического предприятия.

2. В рамках разработанного методического подхода уточнен процесс формирования и реализации СУР, включающий девять последовательных этапов, в том числе: определение миссии и видения предприятия, формирование стратегических целей, оценка внешней среды, оценка внутренней среды, формирование стратегических альтернатив, разработка стратегического плана, реализация стратегического плана, мониторинг и контроль, раскрытие информации.

3. Предложен и обоснован инструмент оценки уровня УР в форме авторской модели оценки текущего уровня УР фармацевтического предприятия в рамках процесса формирования и реализации СУР, с учетом специфических отраслевых векторов развития, сформированных на основе стратегических целей УР, лучших практик УР ведущих фармацевтических компаний, проблем и целей развития фармацевтической отрасли, а также с расширением традиционного подхода к УР, включающего экологические, социальные и управленческие аспекты, за счет включения блока «инновационное развитие».

4. Разработана и обоснована система показателей эффективности реализации СУР для фармацевтического предприятия на основе подхода системы сбалансированных показателей, интегрированная в разработанный процесс формирования и реализации СУР, включающая четыре блока показателей (экологический, социальный, управленческий, инновационный) соответствующих выделенным стратегическим целям устойчивого развития фармацевтического предприятия.

5. Разработан инструмент для проведения интегральной оценки эффективности фармацевтических предприятий в области УР на отраслевом уровне в форме авторской модели скоринга УР фармацевтических предприятий, предназначенная для внешних пользователей – государственных органов и рейтинговых агентств.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных положений и методических основ теории экономики предприятия в области стратегического управления устойчивым развитием фармацевтического предприятия с учётом отраслевой

специфики, в том числе дополнена теоретическая база в области формирования и реализации стратегии устойчивого развития. Дополнен инструментарий оценки уровня УР предприятий фармацевтической отрасли страны.

Практическая значимость исследования заключается в разработке инструментов стратегического управления устойчивым развитием предприятий фармацевтической отрасли, учитывающих как особенности функционирования отрасли, так и современные УР требования.

Поэтапный процесс формирования и реализации стратегии устойчивого развития, разработанный в рамках исследования, представляет собой практическое руководство по интеграции принципов УР в управленческую деятельность фармацевтической компании. Представленная модель оценки уровня УР позволяет проводить диагностику и самодиагностику фармацевтических компаний в рамках экологического, социального, управленческого и инновационного направлений на начальных этапах разработки СУР. Модель может использоваться в практике корпоративного и стратегического управления для выявления приоритетных зон развития. Предложенная система сбалансированных показателей эффективности фармацевтического предприятия может использоваться менеджментом фармацевтической компании как практический инструмент при оценке СУР. Модель скоринга УР предназначена для комплексной оценки результатов деятельности предприятий в области УР, может быть использована государственными органами и рейтинговыми агентствами для ранжирования компаний, выявления отраслевых рисков, приоритизации мер поддержки и принятия управленческих решений.

Апробация результатов исследования:

1. ССХСVIII международная научно-практическая конференция «Молодой исследователь: вызовы и перспективы» 2023 г. По итогам конференции опубликована статья «Проблемы устойчивого развития предприятий в условиях геополитической нестабильности: инновации и санкции».
2. Ежегодная аспирантская конференция «Научные исследования в высшей школе: новые идеи, проблемы внедрения, поиск решений», круглый стол кафедры ЭиУПиПК — Интеграция в промышленности, науке и образовании: тенденции и перспективы, 2025 г.
3. XXXVII международная научно-практическая конференция «Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований» 18-19 августа 2025 г. Bengaluru, India.

4. XV Международная научно-практическая конференция «Архитектура финансов. Финансовая система будущего: новые вызовы и задачи». Свободная научно-практическая дискуссия «4-и Романовские чтения: Актуальные проблемы финансов», 2026 г.
5. Научная конференция Аспирантов СПбГЭУ – 2026 «Научные исследования молодых ученых в высшей школе: инновационные решения глобальных вызовов в экономике, праве и управлении».

Автор также является победителем конкурса грантов для студентов вузов, расположенных на территории Санкт-Петербурга, аспирантов вузов, отраслевых и академических институтов, расположенных на территории Санкт-Петербурга, Правительство Санкт-Петербурга, 2025 г. Проект «Разработка ESG рейтинга для предприятий фармацевтической отрасли России».

Публикации. По теме диссертации опубликовано 9 печатных работ общим объемом 5,1 п.л. (авторский вклад – 4,67 п.л.), в том числе 6 публикаций в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК, общим объемом 4,02 п.л. (авторский вклад – 3,57 п.л.).

Структура диссертационного исследования. Материалы диссертационного исследования представлены 3 главами основного текста, Введением, Заключением, сопровождаются Списком использованной литературы (Библиографическим списком). Объем работы – 196 страниц. Список литературы включает 199 источников.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Развита теоретическая основа экономики промышленного предприятия в части стратегического планирования его устойчивого развития, в том числе: на основе анализа проблем и целей развития фармацевтической отрасли обоснована необходимость перехода фармацевтических предприятий к СУР, на основе интеграции принципов стратегического планирования и принципов УР представлена система принципов формирования СУР и разработан методический подход к формированию и реализации СУР фармацевтического предприятия.

Российский фармацевтический рынок демонстрирует устойчивый рост (со среднегодовыми темпами порядка 9%), однако кризис 2022 года показал его уязвимость и зависимость от иностранных партнёров и поставщиков. Несмотря на быстрое восстановление, сохраняется ряд серьезных ограничений:

Таблица 1. Ключевые проблемы развития фармацевтической отрасли.

Зависимость от импорта	Несовершенство нормативно-правовой базы:	Количественное, но не качественное развитие отрасли
75% фармацевтических субстанций и сырья, используемых в производстве ЛП являются импортными	С 2021 года количество патентных споров увеличилось в два раза и достигло 27 разбирательств в 2024 году.	Доля оригинальных препаратов составляла в 2024 г. 38,3% в стоимостном выражении и 12,6% в натуральном.
Доля зарубежного производственного оборудования достигает 80%.	Сложность процедур получения патента и регистрации лекарственного препарата	

Совокупность указанных проблем не позволяет обеспечить технологический суверенитет отрасли и существенно сдерживает формирование устойчивой и автономной системы её развития. При этом ключевой целью стратегии развития фармацевтической промышленности РФ до конца 2030 года является обеспечение лекарственной независимости, через локализацию производства и создание оригинальных лекарственных препаратов.

Таким образом необходим переход к новой модели развития, ориентированной на создание инновационных препаратов, локализацию производства и развитию кадрового потенциала, что требует повышения инвестиционной привлекательности фармацевтических предприятий. В связи с этим СУР становится наиболее актуальной для фармацевтических предприятий.

В данной работе под стратегией устойчивого развития предприятия понимается определение направления развития предприятия и комплекса мер, направленных на гармоничное сочетание экономических, экологических и социальных аспектов, реализуемый через систему управленческих решений, обеспечивающих сбалансированное удовлетворение интересов ключевых заинтересованных сторон, создания ценности без ущерба для будущих поколений. Формирование СУР возможно при интеграции принципов стратегического планирования с принципами УР (рис.1).



Рисунок 1. Система принципов для формирования СБМ.

Проведенный анализ российских фармацевтических предприятий показал низкий уровень распространённости практик УР. Можно отметить только три компании, которые активно внедряют СБМ: ООО «Биокад», ПАО «Промомед», ПАО «Озон Фармацевтика». При этом две последние компании в 2024 году вышли на IPO и привлекли значительные финансовые ресурсы.

Для осуществления перехода к модели УР автором разработан комплексный методический подход к формированию и реализации СБМ фармацевтического предприятия, который включает в себя четыре взаимосвязанных компонента – рисунок 2.



Рисунок 2. Методический подход к формированию и реализации СБМ.

Данный подход обеспечивает целостную систему управления устойчивым развитием предприятия.

2. В рамках разработанного методического подхода уточнен процесс формирования и реализации СБМ, включающий девять последовательных этапов, в том числе: определение миссии и видения предприятия, формирование стратегических целей, оценка внешней среды, оценка внутренней среды, формирование стратегических альтернатив, разработка стратегического плана,

реализация стратегического плана, мониторинг и контроль, раскрытие информации.

В отличие от существующих подходов, предложенный процесс носит комплексный и циклический характер, обеспечивая взаимосвязь этапов, а также ее адаптацию к изменениям внешней и внутренней среды фармацевтического предприятия (рис.3).

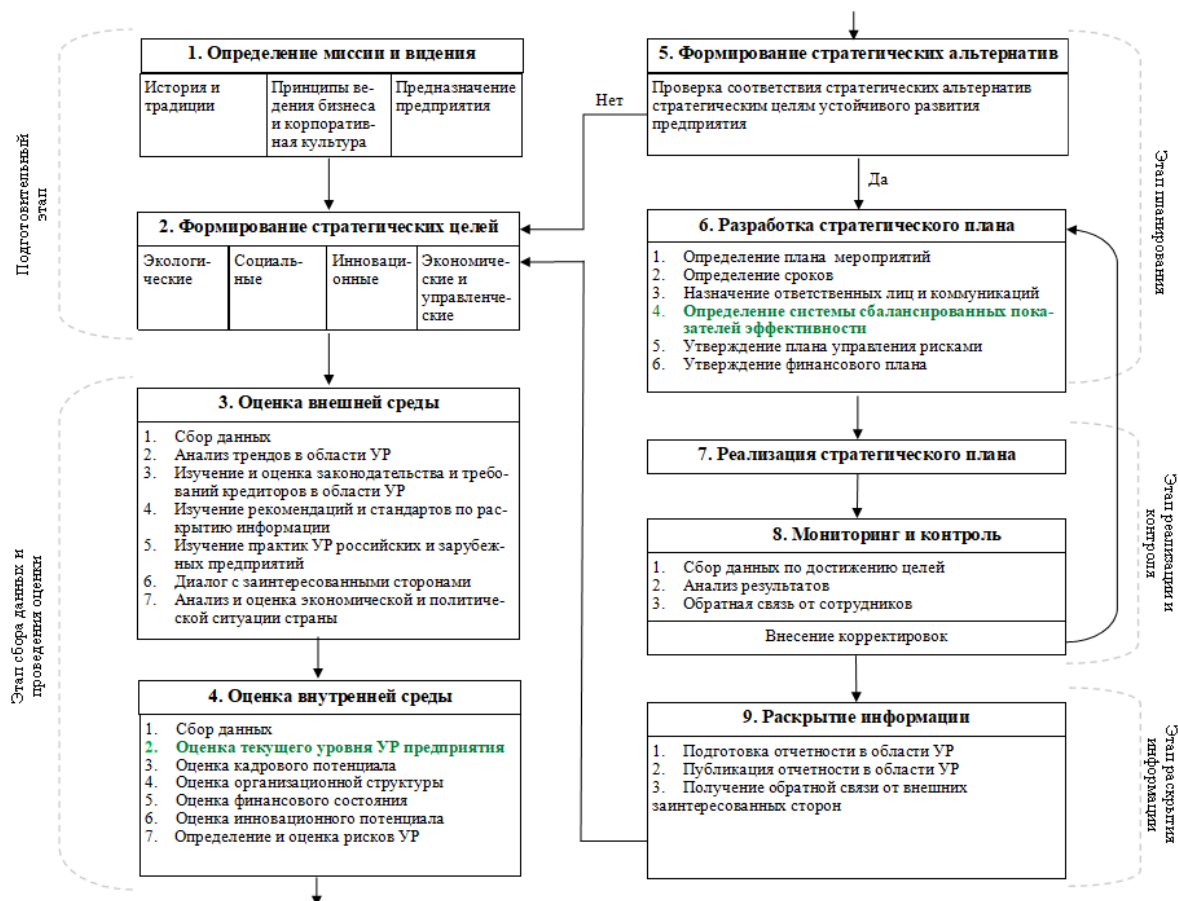


Рисунок 3. Процесс формирования и реализации стратегии устойчивого развития фармацевтического предприятия.

Предложенный процесс предусматривает обязательное раскрытие результатов реализации стратегии (в том числе в формате нефинансовой отчетности) как неотъемлемый элемент завершения стратегического цикла, что позволяет формировать доверие стейкхолдеров и подтверждать реальные достижения компании в области устойчивого развития.

3. Предложен и обоснован инструмент оценки уровня УР в форме авторской модели оценки текущего уровня УР фармацевтического предприятия в рамках процесса формирования и реализации СУР, с учетом специфических отраслевых векторов развития, сформированных на основе стратегических целей УР, лучших практик УР ведущих фармацевтических компаний, проблем и целей развития фармацевтической отрасли, а также с

расширением традиционного подхода к УР, включающего экологические, социальные и управленческие аспекты, за счет включения блока «инновационное развитие».

В рамках этапа оценки внутренней среды автором предложена мультивекторная модель определения уровня УР, основанная на отраслевом подходе. Результаты анализа представлены на рисунке 4.

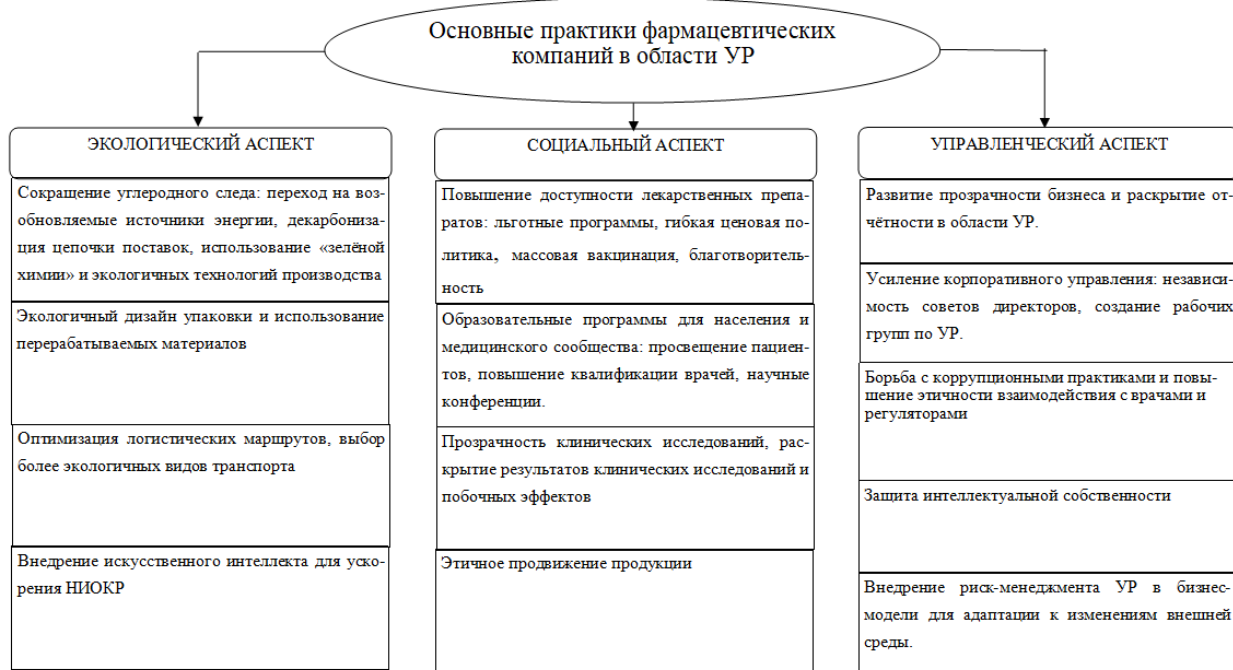


Рисунок 4. Основные практики фармацевтических компаний в области УР.

В модели в отличие от традиционного подхода к УР, при котором выделяются 3 блока – экология, социум и управление, автором выделен дополнительный блок – инновации, так как от уровня инновационного развития зависит конкурентоспособность предприятия и отрасли в целом. Модель включает четыре блока и 28 векторов развития, соотнесённых со стратегическими целями. Уникальные векторы ранжированы по значимости: 1-й класс – наивысшая значимость (U, 1 класс), 2-й – высокая значимость (U, 2 класс).

Таблица 2. Векторы развития для оценки текущего уровня УР фармацевтического предприятия.

Блок	Стратегическая цель	Вектор развития
Экология	Снижение воздействия на атмосферу	Снижение углеродного следа
		Снижение выбросов в атмосферу
	Достижение высокого уровня ресурсоэффективности	Повышение энергоэффективности
		Рациональное водопользование
	Обеспечение экологической безопасности и сохранения экосистем	Снижение отходов
		Обеспечение биоразнообразия

Блок	Стратегическая цель	Вектор развития
		Обеспечение биобезопасности
Социальная ответственность	Обеспечение благополучия и развития сотрудников	Обеспечение достойного уровня заработной платы
		Обеспечение равенства и инклюзивности
		Обеспечение безопасности труда
		Развитие человеческого капитала
	Достижение высокого уровня ответственности перед пациентами	Обеспечение доступности ЛП
		Обеспечение этики и безопасности клинических исследований
		Обеспечение качества и безопасности ЛП
	Вклад в здоровье общества и этическое взаимодействие	Обеспечение этического маркетинга
		Повышение фармацевтической грамотности
		Участие в благотворительности и социально значимых проектах
Корпоративное управление	Повышение качества корпоративного управления и прозрачности бизнеса	Качество корпоративного управления
		Прозрачность деятельности
		Снижение комплаенс-рисков
	Эффективное управление цепочками поставок	Надежность и устойчивость поставок
	Финансовая устойчивость предприятия	Обеспечение финансовой устойчивости
Полная интеграция принципов УР в стратегию	Интеграция принципов УР в стратегию	
Инновационное устойчивое	Повышение инновационного потенциала и R&D	Развитие инновационного портфеля ЛП
		Развитие научных исследований
	Защита интеллектуальной собственности	Повышение защиты прав интеллектуальной собственности

Для оценки каждого вектора развития предлагается 5 бальная система. На зрелых стадиях внедрения (интеграция в процессы и высокая зрелость) баллы по уникальным векторам рассчитываются с учетом повышающих коэффициентов – 1,3 для векторов 1 класса, 1,5 для векторов 2 класса. Для универсальных векторов установлен базовый коэффициент, равный 1.

Таблица 3. Бальная система оценки с учетом коэффициентов.

Баллы	Коэффициент для общих векторов развития	Коэффициент для универсальных векторов развития 1 класса	Коэффициент для универсальных векторов развития 2 класса
0 - полное отсутствие практик	0	0	0
1- заявление о намерениях	1	1	1
2- разовые инициативы	1	1	1
3- разработаны базовые стратегии/программы/планы	1	1	1
4- интеграция в процессы, системная реализация	1	1,5	1,3
5 - высокая зрелость инициатив, встраиваемость в бизнес модель, раскрытие информации	1	1,5	1,3

Комплексная модель оценки уровня УР фармацевтического предприятия с максимальным результатом представлена в таблице 4.

Таблица 4. Мультивекторная модель оценки уровня УР фармацевтического предприятия – максимальный результат.

	Вектор развития	Балл	Коэффициент	Сумма баллов с учетом коэффициента. (max.)
Экология	Снижение углеродного следа	5	1	5
	Снижение выбросов в атмосферу	5	1	5
	Повышение энергоэффективности	5	1	5
	Рациональное водопользование	5	1	5
	Снижение отходов (U, 2 класс)	5	1,3	6,5
	Обеспечение биоразнообразия (U, 2 класс)	5	1,3	6,5
	Обеспечение биологической безопасности (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
Социальный аспект	Обеспечение достойного уровня заработной платы	5	1	5
	Обеспечение равенства и инклюзивности	5	1	5
	Обеспечение безопасности труда	5	1	5
	Развитие человеческого капитала	5	1	5
	Обеспечение доступности ЛП (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	Повышение фармацевтической грамотности (U, 2 класс)	5	1,3	6,5
	Обеспечение этического маркетинга (U, 1 класс)	5	1,5	7,5

	Вектор развития	Балл	Коэффициент	Сумма баллов с учетом коэффициента. (max.)
	Обеспечение этики и безопасности клинических исследований (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	Обеспечение качества и безопасности ЛП (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	Участие в благотворительности и социально значимых проектах (U, 2 класс)	5	1,3	6,5
Управление	Качество корпоративного управления	5	1	5
	Надежность и устойчивость поставок	5	1	5
	Снижение комплаенс-рисков	5	1	5
	Интеграция принципов УР в стратегию (U, 2 класс)	5	1,3	6,5
	Финансовая устойчивость	5	1	5
	Прозрачность деятельности (U, 2 класс)	5	1,3	6,5
Инновации	Развитие инновационного портфеля (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	Развитие научных исследований (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	Повышение защиты прав интеллектуальной собственности (U, 1 класс)	5	1,5	7,5
	ИТОГО			159

Результат проведенной оценки рассчитывается по формуле:

$$I_{ур} = \sum k * b$$

Где: $I_{ур}$ – индекс устойчивого развития; b – балл; k – коэффициент.

Максимальный результат составляет 159 баллов. Если компания набирает: от 107-159 (61-100%) – присваивается высокий уровень УР; от 54-106 (31-60%) – средний уровень УР; от 0 – 53 (0-30%) – низкий уровень УР.

Апробация данной модели была проведена на данных двух фармацевтических компаний – американской «Pfizer» и российской «BIOCAD». Так компания Pfizer набрала – 148,9 баллов, BIOCAD – 129,4 балла. Результаты проведенного анализа и построенных моделей показывают более зрелый уровень УР иностранной компании, однако нельзя не отметить серьезные достижения компании BIOCAD в данной области.



Рисунок 5. Оценка уровня УР компании BIOCAD на 2024 г.



Рисунок 6. Оценка уровня УР компании Pfizer на 2024 г.

4. Разработана и обоснована система показателей эффективности реализации СУР для фармацевтического предприятия на основе подхода системы сбалансированных показателей, интегрированная в разработанный процесс формирования и реализации СУР, включающая четыре блока показателей (экологический, социальный, управленческий, инновационный) соответствующих выделенным стратегическим целям устойчивого развития фармацевтического предприятия.

Такая система может использоваться специалистами фармацевтической компании в качестве практического инструмента как на этапе формирования плана мероприятий, так и на этапе оценки реализованной СУР.

Таблица 5. Система сбалансированных показателей эффективности стратегии УР фармацевтического предприятия.

Направление деятельности	Показатель эффективности	Единица измерения / Расчет
Снижение углеродного следа	Углеродная интенсивность	т CO ₂ -экв/ выручка (млн руб.)

Снижение выбросов в атмосферу	Динамика валовых выбросов загрязняющих веществ	% к предыдущему году
Повышение энергоэффективности	Энергоемкость производства	кВт·ч / ед. продукции
Рациональное водопользование	Удельное водопотребление	м ³ / ед. продукции
Снижение отходов	Динамика доли переработанных и обезвреженных отходов	% к предыдущему году
Обеспечение биоразнообразия	Наличие проектов по сохранению/компенсации воздействия на ООПТ и локальные экосистемы	Да/Нет (или кол-во проектов)
Обеспечение биобезопасности	Соответствие нормам РФ	Кол-во нарушений в ед.
Обеспечение достойного уровня заработной платы	Соотношение средней зарплаты к среднеотраслевой	Средняя заработная плата/ среднеотраслевая зарплата (%)
Обеспечение инклюзивности	Доля сотрудников с ограниченными возможностями	Численность сотрудников с ОВЗ/среднесписочная численность персонала ×100 (%)
Обеспечение безопасности труда	LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate)	Кол-во случаев с потерей трудоспособности / 1 млн чел.- часов
Развитие человеческого капитала	Доля сотрудников, прошедших обучение	Сотрудники, прошедшие обучение/среднесписочная численность персонала ×100 (%)
Обеспечение доступности ЛП	Наличие программ льготного обеспечения. Средний срок вывода препарата (от регистрации до первой отгрузки)	% от портфеля; Месяцы.
Обеспечение этики и безопасности клинических исследований	Отсутствие негативных исходов, связанных с нарушением протокола клинических исследований	% соблюдения протокола
Обеспечение качества и безопасности ЛП	1. Наличие сертификации GMP / ISO 9001. 2. Количество рекламаций на качество (в расчёте на 1 млн упаковок). 3. Своевременность реагирования на сигналы по безопасности (фармаконадзор).	да/нет; рекламации / млн. упаковок (%); % случаев, обработанный в нормативный срок.
Обеспечение этического маркетинга	Количество подтвержденных нарушений этики продвижения (штрафы, жалобы).	Ед.
Повышение фармграмотности	Количество мероприятий/публикаций для врачей и пациентов.	Ед. / Охват
Участие в благотворительности и социально значимых проектах	Объём финансирования благотворительных и социально значимых проектов	% от выручки

Совершенствование корпоративного управления	Доля независимых директоров в Совете директоров.	%
Прозрачность деятельности	Наличие нефинансовой отчетности.	Да/Нет
Снижение комплаенс-рисков	Количество выявленных нарушений/случаев коррупции.	Ед.
Управление цепочками поставок	Доля ключевых поставщиков, прошедших аудит по УР.	%
Поддержание оптимальной долговой нагрузки	Чистый долг / EBITDA	Ед.
Обеспечение ликвидности	Коэффициент текущей ликвидности	Ед.
Рост выручки	Среднегодовой темп роста выручки (CAGR)	%
Интеграция принципов УР в стратегию	Наличие комитета и утвержденной политики в области УР	Да / Нет
Развитие инновационного портфеля	Доля инновационных/ биотехнологических препаратов в выручке	% от выручки
Развитие научных исследований	Инвестиции в R&D	в абсолютном выражении и в % от выручки
Повышение защиты прав интеллектуальной собственности	Количество патентных споров / результативность патентной защиты	Ед./ доля выигранных дел (%)

5. Разработан инструмент для проведения интегральной оценки эффективности фармацевтических предприятий в области УР на отраслевом уровне в форме авторской модели скоринга УР фармацевтических предприятий, предназначенная для внешних пользователей – государственных органов и рейтинговых агентств.

В настоящее время на рынке функционирует множество зарубежных и российских специализированных агентств, разрабатывающих методики оценки бизнеса в области УР. В результате анализа методик составления ESG рейтингов, можно сделать вывод о том, что: а) отсутствует унифицированный подход к оценке деятельности предприятий в области УР, что приводит к неоднозначности результатов; б) ни одна разработанная методика не учитывает отраслевые особенности, что снижает практическую значимость существующих моделей оценки.

Автором разработана комплексная модель скоринга УР фармацевтических предприятий, сочетающая в себе универсальные и уникальные показатели, которые отражают специфику фармацевтической отрасли и актуальные запросы заинтересованных сторон. Структура включает 22 блока, 112 показателей по экологическому, социальному и управленческому направлениям, что

позволяет комплексно оценить деятельность предприятия. Максимальное количество баллов – 112. При достижении: 0 – 45 баллов - присваивается низкий уровень УР; от 41- 89 баллов – присваивается средний уровень УР; от 90-112 баллов – присваивается высокий уровень УР.

Разработанная модель - первый шаг к созданию отраслевого стандарта УР, соответствующего и российским реалиям, и лучшим международным практикам. Для государства и рейтинговых агентств эта модель может послужить основой для формирования отраслевого рейтинга УР фармацевтических предприятий России, который будет стимулировать развитие ответственного бизнеса, привлечение инвестиций и укрепление доверия общества к отрасли в целом.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях стоит задача перехода на путь устойчивого развития, что требует от компаний формирования долгосрочных СУР, учитывающих экономические, социальные и экологические аспекты. Формирование зрелой культуры на уровне предприятий фармацевтической отрасли становится необходимым условием для привлечения инвестиций, повышения доверия со стороны партнёров, снижения регуляторных рисков и перехода от количественного к качественному развитию.

При этом существующих методических основ для решения данной задачи недостаточно. В представленном диссертационном исследовании предложен авторский методический подход к формированию и реализации СУР фармацевтических предприятий, которые учитывают специфику отрасли, современные проблемы развития, практики ведущих фармацевтических компаний и потребности заинтересованных сторон, обеспечивая практическую основу для развития устойчивого и конкурентоспособного бизнеса.

Данная работа представляет собой полноценное практическое руководство, которое может быть использовано специалистами фармацевтических компаний при разработке и реализации СУР, а также государственными структурами и аналитическими агентствами для формирования отраслевых ESG рейтингов и разработке методических рекомендации в области устойчивого развития фармацевтических предприятий.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Митина, А. С. Трансформация ESG в России: вызовы и перспективы / А.С. Митина // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 8 (157). – С. 1146-1150. – DOI 10.34925/EIP.2023.157.8.216. – 0,65 п.л.
2. Митина, А. С. Основные особенности ESG трансформации фармацевтических компаний России / А.С. Митина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – № 2 (146). – С. 178-182. - 0,47 п.л.
3. Митина, А. С. Влияние санкций на развитие ESG повестки в России: вызовы и возможности / А.С. Митина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – № 12 (150). – DOI 10.60797/IRJ.2024.150.113. - 0,52 п.л.
4. Современные тенденции интеграционных процессов в фармацевтической отрасли: особенности и тренды развития стратегических партнерств и альянсов / А. С. Митина, А. Э. Сулейманкадиева, М. А. Петров, Т. Ф. Тумаров // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 4. – С. 1151-1166. – DOI 10.18334/errp.10.4.100918. – 0,95 п.л., в т.ч. вклад автора 0,7 п.л.
5. Митина, А. С. Актуальные вызовы Российской фармацевтической отрасли и пути развития / А. С. Митина, М. В. Тихонова, // Экономические науки. – 2025. – № 249. – С. 203-210. – DOI 10.14451/1.249.203. – 0,75 п.л., в т.ч. вклад автора 0,55 п.л.
6. Митина, А. С. Основные направления деятельности для ESG трансформации российских фармацевтических компаний: зарубежные практики и тенденции российского рынка / А.С. Митина // Экономика устойчивого развития. – 2025. – № 2 (62). – С. 134-138. – 0,68 п.л.
7. Митина, А. С. Проблемы устойчивого развития предприятий в условиях геополитической нестабильности: инновации и санкции / А.С. Митина // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: сборник статей по материалам ССХСVIII международной научно-практической конференции, Москва, 06 марта 2023 года. – Т. 9 (298). – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Интернаука", 2023. – С. 120-130. – 0,53 п.л.
8. Митина, А. С. Новые горизонты ESG-оценки в фармацевтике: уникальные критерии и модель зрелости / А.С. Митина // Научные исследования в высшей школе: новые идеи, проблемы вн

едрения, поиск решений: материалы научной конференции аспирантов СПбГЭУ, 11–27 мая 2025 г. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2026. – С.96-103 – 0,32 п.л.

9. Митина, А. С. Тенденции развития мирового фармацевтического рынка / А. С. Митина, М. В. Тихонова // Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований : материалы XXXVII международной научно-практической конференции, Bengaluru, 18–19 августа 2025 года. — Bengaluru : Pothi.com, 2025. — С. XX–XX. — ISBN 978-1-326-19326-3. - 0,23, в т.ч. вклад автора 0,15 п.л.