

6. Мизюрова Э.Ю. Проектная методика в формировании иноязычной компетенции студентов неязыковых вузов // Ученые записки. 2010. № 7 (65). С. 51–56.
7. Полат Е.С. Метод проектов. URL: [http://www.bgpu.ru/intel/representation/gol3\\_04\\_02\\_05.ppt](http://www.bgpu.ru/intel/representation/gol3_04_02_05.ppt) (дата обращения 15.01.2012).
8. Полат Е.С. Метод проектов на уроках иностранного языка. URL: <http://distant.ioso.ru/library/publication/iaproj.htm> (дата обращения 25.01.2012).
9. Полат Е.С., Бухаркина М.Ю. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования: учебное пособие. М.: ACADEMIA, 2010. 368 с.
10. Цыгулева М.В. Опыт реализации проектной методики для формирования профессиональной компетентности специалиста // Вестник ТГПУ. 2010. Выпуск 10 (100). С. 56–62.
11. Шумагов В.Б., Крукович Е.В., Осин А.Я. и др. Формирование умений и навыков в системе профессиональной компетенции студентов в медицинском вузе // Тихоокеанский медицинский журнал. 2010. № 4. С. 82–86.

Поступила в редакцию 30.03.2012.

## PROJECT METHODOLOGY IN FOREIGN LANGUAGE COMMUNICATIVE COMPETENCE FORMATION OF FUTURE PHYSICIAN

*I.I. Boytsova, Zh.N. Makusheva, E.Yu. Ogorodnikova  
Pacific State Medical University (2 Ostryakova Av. Vladivostok  
690950 Russian Federation)*

*Summary* – The paper presents information on the problem of the competence approach in the system of Medical education. A specific feature of teaching foreign languages at the Medical higher education establishments includes such components of foreign language competence as linguistic, sociocultural, pragmatic and personal allowing to use foreign language for the purposes of profession, science and self-education. At present among Russian and foreign linguists there exists a standpoint that it is a project technology that may form foreign language competence. A project technology received acknowledgment last century but being adjusted to new educational requirements and highly claimed nowadays it harmoniously entered foreign language competence developing good communicative skills in students.  
**Key words:** *project technology, language, students.*

Pacific Medical Journal, 2013, No. 2, p. 96–99.

УДК 615.1:658

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Л.В. Устинова<sup>1</sup>, В.Н. Сысойкин<sup>2</sup>, Л.Н. Логунова<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Тихоокеанский государственный медицинский университет (690950, г. Владивосток, проспект Острякова, 2),

<sup>2</sup> аптечная сеть «Фармика» (690091, г. Владивосток, ул. Прапорщика Комарова, 29/31)

**Ключевые слова:** аптека, фармацевтический рынок, инновации, бизнес-модель.

Описывается современная ситуация на аптечном сегменте фармацевтического рынка Дальневосточного федерального округа по вопросам стратегического управления аптечными организациями. Создана классификация инновационных стратегий, используемых субъектами рынка, определены взаимозависимые факторы их формирования, предложен инструментарий построения и соответствующие бизнес-модели.

Недостаточная изученность отраслевого рынка при выборе конкурентоспособных направлений инновационного развития аптечных организаций (АО) предопределило наш интерес к данной теме. Отсутствие методических рекомендаций по разработке и реализации инновационных стратегий заставляют владельцев и руководителей АО действовать в основном интуитивно, без опоры на теорию. Большинство из них применяют ситуативный неструктурированный подход, результатом которого часто бывают лишь пошаговые улучшения. Изучение конкурентного ландшафта позволяет идентифицировать основные типы инновационных стратегий, используемых АО с целью обеспечения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Выбор инновационной стратегии зависит от рыночной позиции организации, ее технологического и управленческого потенциала и др. Определяющими факторами в настоящее время, на наш взгляд, являются размер АО и время ее функционирования на рынке. Бизнес-модель в свою очередь определяет эффективность реализации инновационной стратегии.

Устинова Любовь Викторовна – канд. фарм. наук, доцент, заведующая кафедрой фармации ТГМУ; e-mail: [ustinova.lv@primapteka.ru](mailto:ustinova.lv@primapteka.ru)

Анализ аптечного сегмента фармацевтического рынка Дальневосточного федерального округа показал, что наибольшее количество АО (более 80 %) объединены в аптечные сети, среди них крупные сети группы А составляют 7,5 %. В структуре управления АО не выявлено отделов инновационного развития.

Индивидуальное предпринимательство в аптечном сегменте рынка Дальневосточного федерального округа представлено долей в 2,5 % от общего количества АО. И хотя в соответствии с Конституцией РФ и федеральным законом «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» индивидуальные предприниматели имеют право на поддержку органов государственной власти, в Дальневосточном федеральном округе с 2006 по 2012 г. не зарегистрировано их высокой инновационной активности. Выбор стратегии определяется способностью небольших АО к гибкому поведению на рынке, что в первую очередь, на наш взгляд, связано с плоской организационной структурой и минимальным числом уровней иерархии управления.

Основным инструментарием разработки инновационной стратегии индивидуальных предпринимателей являются укоренившиеся поведенческие паттерны, прошлый опыт и спонтанное приспособление к изменениям ситуации на рынке. Реализация стратегии основывается на предпринимательской бизнес-модели с использованием преимуществ малого бизнеса (преимущества при оформлении в аренду муниципального имущества, оптимизация налогов через механизмы упрощенного

учета и ускоренной амортизации, сниженная ставка банковского кредита, субвенции, субсидии и др.). Однако и вся ответственность за риски, и результат деятельности, в т.ч. при осуществлении инновационных проектов, лежат на предпринимателе.

Крупные одиночные аптеки и небольшие сети (до 10 аптек) можно отнести к средним по размерам предприятиям (при условии, что они не новички на фармацевтическом рынке) и разделить по используемым стратегическим инструментам на три типа:

1. АО, использующие родственную диверсификацию (ветеринарные отделы или аптеки, медицинские центры, специализированные отделы – оптики, ортопедии и т.п.), чаще всего прибегают к сравнительному анализу альтернатив, описанных в матрице Ансоффа и действуют по базовым бизнес-моделям для каждого вида деятельности. Основная их цель – увеличить рентабельность активов за счет отсутствия государственного регулирования цен в других направлениях бизнеса и перекрестного субсидирования. Основная инновационная стратегия – рост на основе возможностей диверсифицированного бизнеса и снижения степени риска инновационных проектов;

2. АО, использующие эмерджентную теорию: актуален поиск адекватных методов и инструментов адаптации стратегической инновации к требованиям стратегии развития предприятия, основанной на принципах эффективности, отсюда – спонтанное движение от одной стратегии к другой; результативное лидерство основано на системе поддержки инноваций. Бизнес-модель – адекватная изменениям в рыночной и нерыночной средах. Инновационная стратегия разрабатывается спонтанно с учетом внедрения того, что дает положительные результаты;

3. АО, использующие теорию поддерживающих инноваций. Основная часть данной группы организаций проводит пошаговые изменения в сторону улучшения услуг, бизнес-процессов, обучения персонала, введения и поддержки стандартизации существующих процедур с целью улучшения их качества. Широко используются элементы системы менеджмента качества, реинжиниринга бизнес-процессов, стратегия «кайзен» и др. Динамичный инновационный процесс инициируется руководством, приверженным принципам лидерства, и поддерживается инновационной культурой аптечной организации. Чаще всего избирается конкурентная стратегия – «атака на лидера», которая в случае успешной реализации позволяет либо укрепиться на занятых позициях, либо выставить свою организацию-лидера на продажу, получив соответствующую финансовую компенсацию за правильную стратегию.

Инновационные стратегии, выявленные на фармацевтическом рынке Дальнего Востока, можно разделить на три группы.

1. Диверсификации (родственная и неродственная): организация бизнеса, альтернативного фармацевтическому (например, магазин детской одежды плюс медицинский центр педиатрического профиля

– торговая сеть «О Вита», Приморский край). Выбор данной стратегии чаще всего осуществляется по матрицам Ансоффа, либо Томпсона и Стриккланда, бизнес-модели, как правило, базовые в соответствующих отраслях. Повышается сложность управления и риски, связанные с непрофильностью бизнеса.

2. Гибридные модели, к которым прибегают лидеры – «старожилы», пытающиеся удержать долю рынка, используя присущую владельцам бизнеса систему приоритетов ценностей. В случае лидирующей позиции в обслуживании самых взыскательных и требовательных клиентов АО выбирает путь улучшения и совершенствования имеющихся продуктов/услуг – теорию поддерживающих инноваций К. Кристенсена [2–4], реализуя стратегию, сочетающую контролируемость устойчивых процессов и допускающую спонтанность при нарастании динамизма рыночной среды. Мы наблюдали использование гибридной бизнес-модели в ОАО «Хабаровская фармация», которая выделила из бренда «Новая аптека» дочернее предприятие под брендом «Неотложка», направленно воздействуя на нижние сектора рынка предложением товаров по низким ценам, взяв за основу теорию подрывных инноваций К. Кристенсена.

Гибридная модель обеспечивает защиту аптечной организации от «подрывных» компаний. Сочетание двух инновационных стратегий предопределило использование двух бизнес-моделей: максимизации признания рынком и низкокзатратной. Низкокзатратная модель предполагает:

- упрощение корпоративной структуры (плоская структура);
- снижение затрат за счет выполнения той же работы меньшим количеством людей;
- автоматизацию коммерческого процесса (от заявки до приема);
- централизацию логистики;
- снижение закупочных цен;
- снижение отпускных розничных цен;
- увеличение товарооборачиваемости;
- избавление от посредников;
- «сниженные» стандарты обслуживания;
- аутсорсинг;
- изучение спроса и покупательских предпочтений;
- ограниченную матрицу ассортимента;
- ограниченные площади.

3. Стратегия вытеснения лидера, которую используют молодые фирмы, вышедшие на аптечный сегмент фармацевтического рынка в 2010–2012 гг. Эти АО, используя низкие цены, направляют свои действия на малообеспеченных клиентов, затем, улучшая качество услуг за счет привлечения квалифицированного персонала из аптек-старожил, переходят на обслуживание средних сегментов, а потом на обслуживание наиболее обеспеченных клиентов. Такое поведение соответствует теории подрывных инноваций К. Кристенсена и предполагает развитие бизнеса по низкокзатратной модели, переходящей в известную модель «экономии на масштабах».

Таблица

Формирование инновационных стратегий АО

Вид и размер АО	Инструментарий, теория	Метод разработки	Реализация	Бизнес-модель
Малое предприятие (ИП, аптечный пункт)	Предпринимательство, укоренившиеся поведенческие паттерны	Извлечения из прошлого опыта (рефлексия), интуиция, спонтанность	Гибкая реакция на сигналы, поступающие с рынка, использование преимуществ малого бизнеса	Предпринимательская, основанная на государственной поддержке малого бизнеса
Среднее предприятие – старожил рынка (крупные одиночные аптеки, небольшие аптечные сети)	Теория Ансоффа	Сценарное планирование, сравнительный анализ альтернатив	Родственная диверсификация	Базовая для каждого вида деятельности
	Эмерджентная теория	Эксперимент	Спонтанное движение от одной стратегии к другой	Адекватная под изменения
	Теория поддерживающих инноваций Кристенсена	Инкремент (пошаговые изменения)	Совершенствование существующих продуктов и процессов (TQM, РБП и т.д.) <sup>2</sup> , нарастающий характер изменений	Одна из базовых, позволяющая обогнать лидеров и продать бизнес отставшим, получив компенсацию за правильную стратегию
Крупное предприятие (аптечные сети группы А, лидеры рынка – старожилы)	Теория поддерживающих инноваций Кристенсена	Система приоритетов ценностей	Интрапренерство, контролируемость плюс спонтанность	Гибридная модель
	Теория подрывных инноваций Кристенсена	Система приоритетов ценностей	Изменение устоявшихся методов работы	Гибридная модель
	Матрицы Ансоффа, Томпсона и Стриккланда и др.	Сравнительный анализ альтернатив	Диверсификация родственная или неродственная	Базовая для каждого вида деятельности
Молодая фирма (новичок на рынке) <sup>1</sup>	Теория подрывных инноваций Кристенсена, стратегия вытеснения	Система приоритетов ценностей	Внедрение новых операционных подходов и структуры цен	Низкозатратная, «экономика на масштабах»

<sup>1</sup> Аптеки низких цен.

<sup>2</sup> TQM (Total Quality Management) – общее управление качеством, РБП – реинжиниринг бизнес-процессов.

Подходы к выбору стратегических альтернатив, предлагаемые авторами, дают возможность проектировать инновационную стратегию для любой АО (табл.).

Выбор инновационной стратегии – залог успеха инновационной деятельности. Важная роль при разработке и реализации инновационной стратегии принадлежит лидеру. В ходе исследований мы выяснили, что разработкой стратегий, в том числе инновационной, сегодняшние руководители аптек практически не занимаются, имея массу текущих обязанностей и не имея необходимых специалистов, поддерживающих этот вид деятельности. У большинства руководителей-провизоров не развита способность видеть ситуацию в долгосрочной перспективе, к тому же владельцы аптечного бизнеса не наделяют их властными полномочиями для постановки и решения конкретных инновационных задач с определенной свободой в применяемых средствах.

Исследования взаимосвязи между отношением руководителей организации к инновациям и успешностью их внедрения (Mc Kinsey) показало, что между этими двумя аспектами существует сильная корреляция: чем больший приоритет имеет внедрение инноваций, тем больше успехов организация добивается в этой области [1]. Наши собственные исследования подтвердили правоту этого вывода.

В настоящее время преобладающим среди руководителей АО стереотипом является приверженность существующим бизнес-моделям в условиях очевидно меняющейся рыночной ситуации. Но традиционные российские модели экономического роста исчерпали себя. Опыт экономически развитых стран показывает,

что победителем в конкурентной борьбе оказываются хозяйствующие субъекты, которые строят свою деятельность преимущественно на инновационной основе, и отечественному фармацевтическому бизнесу необходим переход к инновационному пути развития.

**Литература**

1. Барш Дж., Дэвидсон Дж., Капоцци М. Лидерство и инновации // Вестник McKinsey. URL: [http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue21/10\\_0210.aspx?tid=24](http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue21/10_0210.aspx?tid=24) (дата обращения 20.01.2013).
2. Кристенсен К. Дилемма инноватора. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 239 с.
3. Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе: как создать растущий бизнес и поддерживать его рост. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 290 с.
4. Кристенсен К., Скотт Э., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 398 с.

Поступила в редакцию 12.02.2013.

**METHODOLOGICAL APPROACHES TO FORMING INNOVATIVE STRATEGY FOR A PHARMACY**

L.V. Ustinova<sup>1</sup>, V.N. Syisoikin<sup>2</sup>, L.N. Logunova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pacific State Medical University (2 Ostryakova Av. Vladivostok 690950 Russian Federation), <sup>2</sup> network of pharmacies 'Pharmica' (29/31 Praporschika Komarova St. Vladivostok 690091 Russian Federation)

Summary – The paper describes current situation in the pharmacy segment of the pharmaceutical market of the Far Eastern federal district with respect to strategic management for pharmacy organizations. The authors classify innovative strategies used by market entities, determine interdependent forming factors, and propose tools for making respective business-models.

**Key words:** pharmacy, pharmaceutical market, innovation, business-model.

Pacific Medical Journal, 2013, No. 2, p. 99–101.