

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ УСЛУГ И ПРОДУКТОВ РЕГЕНЕРАТИВНОЙ МЕДИЦИНЫ

М. С. Арбатский

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
e-mail: algenubi81@mail.ru

А. С. Воронов

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
e-mail: voronov@spa.msu.ru

Аннотация. Регенеративная медицина (далее – РМ) является стремительно развивающимся направлением биомедицины. Основными инструментами РМ являются клеточная терапия, генная терапия и тканевая инженерия. Как любое инновационное направление, РМ на пути развития должна будет преодолеть такие барьеры, как недостаточность финансирования, неразвитость инфраструктуры, неготовность рынка и потребителей к продуктам и услугам с неизвестными характеристиками и т. д. Актуальность статьи заключается в отсутствии среди научных публикаций работ по поиску успешных примеров продвижения продуктов и услуг РМ, что крайне важно для перенимания опыта и эффективного развития этого направления. Целью статьи является изучение успешного опыта стратегии развития биомедицинских компаний, продвигающих продукты и услуги РМ. Выбор компаний для анализа и выработки стратегии крайне ограничен. Поэтому для изучения положительного опыта были выбраны две дочерних компании одного крупного холдинга ПАО «ИСКЧ». В состав холдинга входит ООО «НекстГен», продвигающее генотерапевтический препарат «Неоваскулген» и ООО «Витацел», представившее услугу клеточной терапии SPRS. Поскольку консолидированную отчетность всего холдинга нельзя использовать для анализа входящих в него предприятий, расчеты проводились по бухгалтерской отчетности, размещенной в системе «Спарк-интерфакс». Консолидированные годовые отчеты ПАО «ИСКЧ» и бухгалтерские отчеты независимой аудиторской компании использовались для изучения стратегии развития, планов по развитию, анализа конкурентной среды, оценки рисков и выводов руководства холдинга о достигнутых результатах. Для оценки финансового статуса компании использовались стандартные группы показателей, характеризующих финансовые результаты, рентабельность, уровень деловой активности, финансовую устойчивость и ликвидность. Проведенный анализ позволил выделить важные элементы успешного развития компании в области РМ. Научная новизна исследования заключается в детальном анализе успешной стратегии, выделении ключевых факторов успеха специфичных для направления РМ и их сопоставление с изменениями в финансовой отчетности. Полученные результаты могут быть использованы начинающими компаниями как руководство по развитию. Автором будет продолжен поиск новых примеров успешного развития компаний в данной области, а также будет проводиться наблюдение за вновь появляющимися компаниями с целью сравнения. Статья может быть полезна студентам факультетов управления инновациями, медицинских факультетов, сотрудникам научных лабораторий, занимающихся разработкой продуктов РМ, а также специалистам центров трансфера технологий.

Ключевые слова: управленческие решения, антикризисные инструменты, анализ финансовых показателей, отраслевая стратегия, регенеративная медицина.

Для цитирования: Арбатский М. С., Воронов А. С. Формирование стратегии продвижения услуг и продуктов регенеративной медицины // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2022. – № 4. – С. 42–50, <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-4-42>.

FORMATION OF A STRATEGY FOR PROMOTING SERVICES AND PRODUCTS OF REGENERATIVE MEDICINE

M. S. Arbatskiy

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
e-mail: algenubi81@mail.ru

A. S. Voronov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
e-mail: voronov@spa.msu.ru

Abstract. Regenerative medicine (hereinafter – RM) is a rapidly developing area of biomedicine. The main tools of RM are cell therapy, gene therapy and tissue engineering. Like any innovative direction, RM on the way of development will have to overcome such barriers as lack of funding, underdevelopment of infrastructure, unpreparedness of the market and consumers for products and services with unknown characteristics, etc. The relevance of the article lies in the absence among scientific publications of works on finding successful examples of promoting products and services of the RM, which is extremely important for learning from experience and effective development of this area. The purpose of the article is to study the successful experience of the development strategy of biomedical companies promoting products and services of the RM. The choice of companies for analysis and strategy development is extremely limited. Therefore, to study the positive experience, two subsidiaries of one large holding PJSC “ISCH” were selected. The holding includes NextGen LLC, which promotes the gene therapy drug Neovasculgen, and Vitacel LLC, which provides the SPRS cell therapy service. Since the consolidated statements of the entire holding cannot be used to analyze the enterprises included in it, the calculations were carried out according to the financial statements posted in the Spark-interfax system. Consolidated annual reports of PJSC “HSCI” and accounting reports of an independent audit company were used to study the development strategy, development plans, analysis of the competitive environment, risk assessment and conclusions of the holding’s management on the results achieved. To describe the company’s financial status, standard groups of indicators characterizing financial results, profitability, business activity, financial stability and liquidity were used. The analysis made it possible to identify important elements of the company’s successful development in the field of RM. The scientific novelty of the study lies in a detailed analysis of a successful strategy, highlighting the key success factors specific to the direction of the RM and comparing them with changes in financial statements. The resulting hybrid strategy can be used by start-up companies as a development guide. The author will continue to search for new examples of successful development of companies in this area, and will also monitor newly emerging companies for the purpose of comparison. The article may be useful to students of faculties of innovation management, medical faculties, employees of scientific laboratories involved in the development of RM products, as well as specialists from technology transfer centers.

Key words: management decisions, anti-crisis tools, analysis of financial performance, industry strategy, regenerative medicine.

Cite as: Arbatskiy, M. S., Voronov, A. S. (2022) [Formation of a strategy for promoting services and products of regenerative medicine]. *Интеллект. Инновации. Инвестиции* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 4, pp. 42–50, <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-4-42>.

Введение

Для успешного продвижения инновационных разработок на рынок необходимо соблюдение ряда обстоятельств. Среди них можно перечислить следующие: развитая инфраструктура для разработки новых продуктов, наличие источников и возможности получать необходимое для разработок финансирование, подготовка отраслевых специалистов, информирование потенциальных потребителей о преимуществах разрабатываемого продукта перед его выводом на рынок и т. д. [9]. Но даже при наличии всех этих условий далеко не всем компаниям удается достичь значимых результатов.

25 декабря 2020 года президентом РФ был подписан указ № 812 «О проведении в Российской Федерации Года науки и технологий». 25 апреля 2022 года был подписан указ № 231 «Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия науки и технологий».

Подписание этих указов показывает заинтересованность и назревшую необходимость в развитии науки, инновационных технологий. Одной из причин выбора такого вектора послужило введение с февраля 2022 года следующих друг за другом пакетов санкций, что нарушило обычный порядок закупки необходимых материалов и реагентов для проведения исследований. Опасность остаться без жизненно необходимых технологий подстегнула

правительство стимулировать науку и молодых специалистов. Стимулирующее развитие биотехнологий требует не только наличия всех вышеперечисленных пунктов, но и опыта успешного продвижения продуктов и услуг РМ на рынок. Для этого необходимо разработать стратегию с учетом текущего положения в правовой регуляции, возможностей финансирования, конкурентного окружения и опыта успешного развития уже существующих компаний. Целью исследования является изучение успешного опыта стратегии развития биомедицинских компаний, работающих в направлении РМ.

ООО «НекстГен» (генотерапевтический препарат «Неоваскулген»)

ООО «НекстГен» зарегистрировано в 2005 году для продвижения генотерапевтического препарата «Неоваскулген». С тех пор, как компания в 2011 году стала резидентом «Сколково», руководство столкнулось со сложностями выведения на рынок РФ инновационного препарата, в 2015–2016 годах компания была вынуждена адаптироваться к требованиям, предъявляемым ФЗ-180 «О биомедицинских клеточных продуктах». Тем не менее, руководству компании удалось преодолеть эти трудности. Перечисленные ниже меры объясняют, какие управленческие решения были приняты для преодоления барьеров.

1 этап 2013 – 2016 г.г.	2 этап 2017 г.	3 этап 2018 г. – н.в.
Дистрибьютер ЖНВЛП 120000 рублей за 1 упаковку Стоимость курса лечения 260 000 рублей	Sales Forces Импортзамещение (снижение цены на препарат в 2,5 раза, до 99 000 рублей) КСГ	ООО «НекстГен Фарма» Выделение Sales Forces в отдельное подразделение

Рисунок 1. Этапы коммерциализации Неоваскулгена

Источник: разработано авторами на основе годовых отчетов ПАО «ИСКЧ»

1) Резидентство «Сколково» (особый налоговый режим)

С 2011 года ООО «НекстГен» является резидентом «Сколково». Кластер биологических и медицинских технологий фонда «Сколково» предоставляет своим резидентам налоговые льготы по налогам на прибыль и на добавленную стоимость (ставка 0%). Налоговые преференции являются стимулирующим инструментом для резидентов, позволяющим им привлекать больше инвестиций, делать свой продукт более привлекательным для потребителей за счет экономии на налогах [7].

Влияние на финансовые показатели: с 2011 года в строках бухгалтерского баланса 2410 (Налог на прибыль) и 1220 (Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям) стоит прочерк.

Строка 2410 находится в отчете о финансовых результатах и является статьей, уменьшающей или увеличивающей чистую прибыль/убыток. Показатель чистой прибыли используется при расчете таких показателей рентабельности, как Рентабельность продаж (ROS) и Рентабельность собственного капитала (ROE), где чистая прибыль находится в числителе, а значит при увеличении чистой прибыли рентабельность повышается.

Строка 1220 относится к оборотным активам бухгалтерского баланса. Показатель оборотных активов используется в расчете таких коэффициентов **финансовой устойчивости предприятия**, как коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами, долгосрочного финансирования оборотных активов, обеспеченности запасов собственными оборотными средствами, а также при расчете таких коэффициентов **ликвидности**, как коэффициент текущей ликвидности, общего покрытия и коэффициент критической ликвидности, быстрый коэффициент. При этом в группе коэффициентов финансовой устойчивости оборотные активы находятся в знаменателе, а в группе коэффициентов ликвидности в числителе.

2) Выделение ООО «НекстГен» из ПАО «ИСКЧ»

Реструктуризация ПАО «ИСКЧ» была проведена в 2014 году. Как правило, реструктуризацию проводят в целях повышения результативности коммерческой деятельности, увеличения привлека-

емых инвестиций, а также возможности использования специального налогового режима [5].

Целями реструктуризации являются:

Повышение величины активов, повышение эффективности управления и сведение издержек к минимуму, повышение производительности деятельности предприятия и его доходности;

Привлечение дополнительного финансирования (переформирование или реструктуризация отдельного проекта или направления деятельности делает оценку стоимости легче, а также может привлечь прямое финансирование и грантовое финансирование целевого назначения);

Возможность применять особые налоговые режимы, введенные на территориях особых экономических зон (например «Сколково»), позволяет снизить или избавиться от налога на прибыль и добавленную стоимость [11].

Влияние на финансовые показатели: среди кризисных мер известно много инструментов антикризисного управления. Так, помимо реорганизации компании, в последнее время руководства предприятий стали прибегать к реструктуризации. Такая мера позволяет полностью изменить структуру материнской компании, например, выделить дочернюю компанию в самостоятельное юридическое лицо с целью нормализации таких основных финансовых показателей, как финансовая устойчивость, деловая активность, рентабельность и ликвидность. Также это позволяет разрабатывать более долгосрочные стратегии успешного развития компании [3].

Реструктуризация в основном затрагивает I и II разделы бухгалтерского баланса, но также влияет и на строку 2410 в отчете о финансовых результатах и строку 1220 оборотных активов бухгалтерского баланса (см. п. 1)

I и II разделы бухгалтерского баланса используются при расчете финансовых показателей **финансовой устойчивости** и **ликвидности**.

3) Выделение ООО «НекстГен Фарма» для организации контрактного производства и оптовыми продажами препарата

Еще одним инструментом антикризисного управления являются разделение и выделение дочерней компании из состава материнской. В первом случае подразумевается разделение материнской

компании на две и более, а во втором случае из состава крупной компании может быть выведена более мелкая. Важно, что компании, образующиеся при таких изменениях в структуре, становятся самостоятельными юридическими лицами [6]. Можно сказать, что ПАО «ИСКЧ» применили на практике два кризисных инструмента – реорганизацию и выделение.

Началось все с того момента, когда из состава ПАО «ИСКЧ» было выделено ООО «НекстГен». Но через некоторое время, столкнувшись с управленческими проблемами, из ООО «НекстГен» было выделено ООО «НекстГен Фарма». С тех пор вновь созданная компания прицельно занимается формированием сети для контрактного производства, а также оптимизирует продажи препарата оптовым закупщикам (рис. 1).

После двукратного увеличения количества лечебно-профилактических учреждений, регулярно закупающих Неоваскулген, доходы от реализации товара за 2019 год увеличились по сравнению с 2018 в 6 раз.

Влияние на финансовые показатели: выделение ООО «НекстГен Фарма» из ООО «НекстГен» привело к увеличению доходов в 2019 году от продаж или выручки по сравнению с 2018 годом в 6 раз. Выручка находится в строке 2110 отчета о финансовых результатах и используется при расчете таких финансовых показателей **рентабельности**, как рентабельность продаж (ROS), валовая маржа, операционная маржа, доналоговая маржа, чистая маржа, а также таких финансовых показателей **уровня деловой активности компании**, как оборачиваемость совокупных активов (Фондоотдача (TAT)), оборачиваемость оборотных активов, период оборачиваемости ДЗ, оборачиваемость запасов и операционный коэффициент. Причем, в показателях рентабельности выручка находится в знаменателе, а в показателях уровня деловой активности в числителе. Исключение составляет операционный коэффициент, где выручка находится в знаменателе.

4) Снижение стоимости препарата

В 2017 году руководство компании приняло решение снизить стоимость препарата в 2,5 раза, уменьшив стоимость курса лечения для конечного потребителя до 99 000 рублей (рис. 1), что привело к расширению сети лечебных учреждений, где стали использовать Неоваскулген в повседневной практике. Еще одним эффектом подобного решения стало способствование импортозамещению малоэффективных лекарственных препаратов, производимых не на территории РФ [2]. Интересно отметить, что при снижении цены, руководство компании рассчитывало на увеличение государственных закупок для ЛПУ, где оказывались медицинские услуги с применением Неоваскулгена.

Благодаря проведенным изменениям доходы от реализации Неоваскулгена в 2017 году увеличились в 3,6 раз по сравнению с 2016 годом.

Влияние на финансовые показатели: решение о снижении стоимости препарата в 2,5 раза повысило доход от реализации (выручку) в 3,6 раз. Это оказывает схожее с пунктом 3 влияние на финансовые показатели.

5) Включение препарата в список ЖНВЛП (жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов) [13] и КСГ (клинико-статистические группы) [8]

Согласно распоряжению Правительства РФ № 2724-р. от 26 декабря 2015 г. Неоваскулген был включен в список жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов. Особенностью включения препаратов в данный список является фиксирование предельно допустимой стоимости или отпускной цены. Цена за одну упаковку без учета НДС была зафиксирована на уровне 120 000 рублей. При этом снизилась и стоимость курса лечения этим препаратом. Так применение данного инновационного препарата в клинике при двукратном инъекционном введении составило около 260 000 рублей. Все это увеличило закупку препарата лечебными учреждениями (рис. 1).

Влияние на финансовые показатели: включение препарата «Неоваскулген» в список ЖНВЛП привело к увеличению госпитальных закупок и росту выручки. Это оказывает схожее с пунктом 3 влияние на финансовые показатели.

ООО «Витацел» (SPRS - клеточная терапия)

Перед тем, как проанализировать влияние управленческих решений и политики компании на финансовые показатели, коротко опишем решения, которые принимались руководством с 2011 по 2021 год.

Компания была зарегистрирована 05.11.2009. С января 2011 компания вывела на рынок свою услугу SPRS-терапия (Service for Personal Regeneration of Skin) – комплекс персонализированных лечебно-диагностических процедур для восстановления кожи с признаками возрастных и иных структурных изменений. Руководством компании был разработан маркетинговый план по выведению услуги на рынок и увеличению объема продаж.

В 2011 году компанией были заключены договоры о сотрудничестве с ограниченным количеством лучших косметологических клиник г. Москвы. Инновационной технологии были обучены врачи клиник. В первый же год появления услуги на рынке ей воспользовались более 100 человек, из которых полностью вылечились 80 человек, треть из которых обратились в клиники повторно для устранения дефектов кожи другой локализации. Также в 2011 году в спектр услуг компании был добав-

лен сервис банкирования аутофибробластов кожи и включена услуга SPRS-диагностика.

Выход услуги на рынки Санкт-Петербурга, Красноярска, Петрозаводска и Нижнего Новгорода в 2012 году увеличил количество пациентов в два раза

Продолжением продвижения услуги стала подача международной патентной заявки в сентябре

2012 года на технологию «Метод диагностики соединительной ткани и его применение» для поддержки дополнительной услуги «Паспорт кожи». Патент был получен в феврале 2014 года. В марте 2014 года заявки были поданы в Европейское патентное ведомство и патентное ведомство Бразилии.

Таблица 1. Динамика изменения количества пациентов и клиник с 2013 по 2020 годы

Параметр	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Количество пациентов	>100	205	356	500	570	700	>700	>1000	>1000	>1800
Количество клиник, в которых предоставляется услуга (Москва)	неизвестно	неизвестно	>20	>30	>30	47	47	47	47	47
Регионы (городов/клиник)	1	4	5	13	15	18/23	19/33	19/53	19/64	18/53

Источник: разработано авторами

В 2015 году компания провела работу с рисками негативного влияния нового федерального закона ФЗ-180 «О биомедицинских клеточных продуктах» [15]. Руководство компании опасалось, что продвижение услуги придется прекратить на неопределенное время в связи с потенциальной угрозой предъявления компании требований по перерегистрации технологий культивирования клеток [12].

В 2016 году компания провела работу по созданию в клиниках-партнерах г. Москвы проекта международного медицинского туризма для привлечения туристов из-за рубежа [4]. Также было принято решение о запуске новой услуги – SPRG-терапии для стимуляции регенерации поврежденных тканей пародонта. ПАО «ИСКЧ» и «Европейский Медицинский Центр» (ЕМС) в 2016 году начали внедрять на рынок инновационное лечение с применением клеточной терапии в стоматологических клиниках.

В 2018 году была защищена интеллектуальная собственность на способ производства внедряемого медицинского изделия для предотвращения убыли ткани десневого края, а также стимуляции регенерации потерянного объема ткани.

Для внедрения продукта SPRG-терапии на рынок, в 2019 году компания наладила сотрудничество с передовыми стоматологическими центрами в Санкт-Петербурге («МЕДИ») и Москве («Бостонский Институт Эстетической Медицины»). Также в 2019 году компания стала резидентом «Сколково».

Отдельно хотелось бы отметить динамику изменений количества пациентов и клиник с 2013 по 2020 годы (табл.1). Руководство компании начало развивать сеть клиник-партнеров с клиник в одном городе – Москве, затем компания вышла на рынок Санкт-Петербурга, после чего продолжила расши-

рять сеть в городах регионов. Нужно отметить, что с 2011 по 2014 годы количество пациентов растет заметно, с 2015 по 2019 скорость роста числа пациентов умеренная и в 2020 году снова наблюдается большой скачок.

Проанализировав принятые руководством компании решения и политику, можно выделить несколько ключевых моментов, объясняющих стабильное успешное развитие:

1) Хорошей традицией ПАО «ИСКЧ» для своих дочерних компаний стало оформление резидентства в «Сколково», что дает налоговые льготы по налогам на прибыль и на добавленную стоимость (ставка 0%).

Влияние на финансовые показатели: см. п. 1 в ООО «НекстГен»

2) Целевое продвижение услуги через отраслевые организации – клиники эстетической медицины и косметологические клиники. Благодаря такому решению происходит не только расширение сети, но и повышается доверие пациентов к услуге вследствие комплексных мер по продвижению услуги [10] – привлечение новых клиник, проведение мастер-классов для врачей, публикация научных статей, активное участие в конференциях и конгрессах, посвященных эстетической медицине.

3) Отличная работа маркетингового отдела по созданию дополнительных сервисов и услуг. Например, добавление сервиса «Паспорт кожи», внедрение новой услуги – SPRG-терапии.

Влияние пп. 2 и 3 ООО «Витацел» на финансовые показатели:

Меры, описанные в пунктах 2 и 3 ООО «Витацел», приводят к увеличению продаж, следовательно растет выручка. Подробное описание влияния подобных мероприятий см. в п. 3 ООО «НекстГен».

Методы

Для оценки финансового статуса компании использовались стандартные группы показателей, характеризующих финансовые результаты, рентабельность, уровень деловой активности, финансовую устойчивость и ликвидность [14].

Результаты исследований

Анализ годовых отчетов ПАО «ИСКЧ», го-

довой бухгалтерской отчетности ПАО «ИСКЧ» и финансовой отчетности, входящих в состав ПАО «ИСКЧ» ООО «НекстГен» и ООО «Витацел», выявил ключевые факторы успешного развития компаний [1], осуществляющих свою деятельность в направлении регенеративной медицины. Предпринимаемые действия и принятые решения обеими компаниями можно свести к нескольким пунктам (табл. 2).

Таблица 2. Влияние принимаемых решений на финансовые показатели

Принятое решение	Изменившийся финансовый показатель	Группа финансовых показателей
Получение резидентства ОЭЗ (Сколково)	2410 (Налог на прибыль); 1220 (Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям)	Финансовая устойчивость; Ликвидность
Выделение дочерней компании из состава холдинга	I и II разделы бухгалтерского баланса; 2410 (Налог на прибыль); 1220 (Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям)	Финансовая устойчивость; Ликвидность
Выделение дочерней компании из материнской	2110 (Выручка)	Рентабельность; Деловая активность
Снижение стоимости препарата		
Включение препарата в список ЖНВЛП и КСГ		
Целевое продвижение услуги через отраслевые организации		
Создание дополнительных сервисов и услуг		

Источник: разработано авторами

Как видно из таблицы, большее количество принимаемых решений влияет на рентабельность и деловую активность компаний. Они легче реализуются и осуществляются в кратко- и среднесрочной перспективе. Решения, которые могли бы повлиять на финансовые показатели финансовой устойчивости и ликвидности, реализуются труднее и должны планироваться в долгосрочной перспективе.

Заключение

При планировании стратегии развития компании очень важно обращать внимание не только на текущие задачи, но и понимать, с какими трудностями компания может столкнуться в горизонте 10 лет. Для этого необходимо отслеживать изменения в нормативно-правовом поле, искать новые возможности финансирования, интересоваться конкурентной средой и быть в курсе изменения основных финансовых показателей, оценивающих такие характеристики компании, как финансовая устойчивость, ликвидность, рентабельность и деловая активность.

Начинающим предпринимателям всегда сложно уследить за всем, понять, на что нужно ориентиро-

ваться, и основной целью становится увеличение выручки. Однако это обеспечивает результат только на текущий момент, лишая компанию подготовленного, продуманного будущего.

Молодые руководители очень часто не имеют экономического образования и опыта в управлении и для них многие профессиональные понятия являются абстракцией. Ценность этой работы заключается в предоставлении и рассмотрении ключевых успешных решений для биомедицинских компаний, так как они были получены в результате детального изучения отчетности двух успешных представителей в данном направлении.

Авторы статьи в ближайшем будущем продолжат работу по выработке гибридной успешной стратегии развития биомедицинских компаний, в частности в области РМ. Мы регулярно отслеживаем появляющиеся новости, касающиеся РМ и планируем включать новые успешные примеры в единую гибридную модель. Систематическая работа по изучению положительного и негативного опыта поможет более эффективно развивать рынок продуктов и услуг РМ в РФ.

Литература

1. Бодрунов С. Д. Теория и практика импортозамещения: уроки и проблемы: монография. – СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2015. – 171 с.

2. Бурцева М. Н. Реструктуризация как инструмент преобразования российских предприятий // Вестник аграрной науки. – 2015. – Т. 54. – №. 3. – С. 3–10.
3. Вдовин К. Э. Перспективы развития медицинского туризма в Российской Федерации: анализ конкурентной среды методом DEA // Вестник университета. – 2019. – №. 6. – С. 57–67. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-6-57-67>.
4. Волоцкой А. А. Реструктуризация как механизм оптимизации деятельности предприятия // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2021. – №. 1. – С. 6–10. <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2021-1-6-10>.
5. Дуболазов В. А., Дуболазов А. А., Закирова А. А. Развитие бизнеса: реорганизация юридического лица в форме выделения или создание дочернего предприятия? // Вопросы российского и международного права. – 2020. – Т. 10. – №. 1–1. – С. 24–35. <https://doi.org/0.34670/AR.2020.92.1.003>.
6. Ключевые факторы успеха компаний и их анализ / Э. В. Абубакирова [и др.] // Modern Science. – 2021. – №. 6–2. – С. 25–32.
7. Козлова Е. И., Новак М. А. Влияние льгот и преференций на предпринимательскую деятельность в особых экономических зонах // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №. 1 (27). – С. 70–74.
8. Основные изменения в российской модели клинико-статистических групп в 2020 году / М. Л. Лазарева [и др.] // Медицинские технологии. Оценка и выбор. – 2020. – №. 1 (39). – С. 19–29. <https://doi.org/10.31556/2219-0678.2020.39.1.019-029>.
9. Особенности развития сферы биомедицинских клеточных продуктов в России/ А. А. Таубэ [и др.] // Фармакоэкономика: теория и практика. – 2021. – Т. 9. – №. 3. – С. 18–23. – <https://doi.org/10.30809/rhe.3.2021.3>.
10. Проблемы регулирования разработки клеточных препаратов: как ускорить их вывод на рынок в России и ЕАЭС/ Р. Р. Ниязов [и др.] // Гены и клетки. – 2020. – Т. 15. – №. 2. – С. 104–110. <https://doi.org/10.23868/202004014>.
11. Савченко И. В. Выведение инновационных продуктов на рынок: особенности и проблемы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – Т. 7. – №. 4 (28). – С. 97–102. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2016.7.4.97.102>.
12. Сысо А. С., Сысо Т. Н. Концептуальные аспекты реструктуризации предприятий // Образование. Транспорт. Инновации. Строительство: сборник научных трудов национальной научно-практической конференции, Омск, 19–20 апреля 2018 года. – Омск: Сибирский государственный автомобильно-дорожный университет (СибАДИ), 2018. – С. 587–590.
13. Толкушин А. Г., Холонья-Волосков М. Э., Погудина Н. Л. Подготовка предложения о включении препарата в перечень ЖНВЛП. Критические пункты // Ремедиум. – 2021. – №. 2. – С. 91–99. <https://doi.org/10.21518/1561-5936-2021-2-91-99>.
14. Хардик И. С. Методика анализа финансовой деятельности предприятия // Наукосфера. – 2021. – №. 4–2. – С. 253–258. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4739943>.
15. Шарковская Е. А. Биомедицинские клеточные продукты в Российской Федерации: проблемы правового регулирования // Научные исследования и разработки молодых ученых. – 2016. – №. 15. – С. 208–212.

References

1. Bodrunov, S. D. (2015) *Teoriya i praktika importozameshcheniya: uroki i problemy* [Theory and practice of import substitution: lessons and problems]. Institute of New Industrial Development named after. S. Yu. Witte, 171 p.
2. Burceva, M. N. (2015) [Restructuring as transformation instrument of russian enterprises]. *Vestnik agrarnoj nauki* [Bulletin of Agricultural Science]. Vol. 54, No. 3, pp. 3–10. (In Russ.).
3. Vdovin, K. E. (2019) [Perspectives of development of medical tourism in the Russian federation: analysis of competitive environment by method of data environment analysis] *Vestnik universiteta* [University Bulletin] Vol. 6, pp. 57–67. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-6-57-67> (In Russ.).
4. Volockoj, A. A. (2021) [Restructuring as a mechanism for optimizing the activities of an enterprise]. *Ekonomicheskie i socialno-gumanitarnye issledovaniya* [Economic and socio-humanitarian research]. Vol. 1, pp. 6–10. <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2021-1-6-10> (In Russ.).
5. Dubolazov, V. A., Dubolazov, A. A., Zakirova, A. A. (2020) [Business development: reorganization of a legal entity in the form of spin-off or creation of a subsidiary?]. *Voprosy rossijskogo i mezhdunarodnogo prava* [Issues of Russian and international law]. Vol. 10, No. 1–1, pp. 24–35. <https://doi.org/0.34670/AR.2020.92.1.003> (In Russ.).
6. Abubakirova, E. V. (2021) [Key success factors for companies and their analysis]. *Sovremennaya nauka* [Modern Science]. Vol. 6–2, pp. 25–32. (In Russ.).

7. Kozlova, E. I., Novak, M. A. (2018) [The impact of benefits and preferences on entrepreneurial activity in special economic zones]. *Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative economy: prospects for development and improvement]. Vol. 1 (27), pp. 70–74. (In Russ.).
8. Lazareva, M. L. (2020) [Main changes in the Russian model of clinical and statistical groups in 2020]. *Meditsinskie tekhnologii. Ocenka i vybor* [Medical technologies. Evaluation and selection]. Vol. 1 (39), pp. 19–29. <https://doi.org/10.31556/2219-0678.2020.39.1.019-029> (In Russ.).
9. Taube, A. A. et al. (2021) [Features of the development of the sphere of biomedical cell products in Russia]. *Farmakoeconomika: teoriya i praktika* [Pharmacoeconomics: theory and practice]. Vol. 9, No. 3, pp. 18–24. <https://doi.org/10.30809/phe.3.2021.3> (In Russ.).
10. Niyazov, R. R. (2020) [Problems of regulating the development of cell preparations: how to accelerate their introduction to the market in Russia and the EAEU]. *Geny i kletki* [Genes and cells]. Vol. 15, No. 2, pp. 104–110. <https://doi.org/10.23868/202004014> (In Russ.).
11. Savchenko, I. V. (2016) [Bringing innovative products to the market: features and problems MIR]. *Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie* [Modernization. Innovations. Development]. Vol. 7, No. 4 (28), pp. 97–102. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2016.7.4.97.102> (In Russ.).
12. Syso, A. S., Syso, T. N. (2018) [Conceptual aspects of enterprise restructuring Education]. *Obrazovanie. Transport. Innovatsii. Stroitelstvo* [Education. Transport. Innovation. Construction]. Omsk: Siberian State Automobile and Road University (SibADI), pp. 587–590. (In Russ.).
13. Tolkushin, A. G., Holovnya-Voloskov, M. E., Pogudina, N. L. (2021) [Preparation of a proposal to include the drug in the list of Vital and Essential Drugs. Critical points]. *[Remedium]*. Vol. 2, pp. 91–99. <https://doi.org/10.21518/1561-5936-2021-2-91-99> (In Russ.).
14. Hardik, I. S. (2021) [Methodology for analyzing the financial activities of an enterprise]. *Naukosfera* [Science sphere]. Vol. 4–2, pp. 253–258. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4739943> (In Russ.).
15. Sharkovskaya, E. A. (2016) [Biomedical cell products in the Russian Federation: problems of legal regulation]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki molodyh uchenyh* [Research and development of young scientists]. Vol. 15, pp. 208–212. (In Russ.).

Информация об авторах:

Михаил Спартакевич Арбатский, соискатель кафедры экономики инновационного развития факультета государственного управления, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

ORCID ID: 0000-0003-4188-1898, **Researcher ID:** AAN-2190-2021, **Scopus Author ID:** 57216913269
e-mail: algenubi81@mail.ru

Александр Сергеевич Воронов, доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики инновационного развития, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

ORCID ID: 0000-0003-0058-9217
e-mail: voronov@spa.msu.ru

Вклад соавторов:

Воронов А. С. – постановка цели и задач исследования, анализ и обсуждение результатов, формулировка выводов.

Арбатский М. С. – реализация задач исследования, обзор литературных источников, анализ и обсуждение результатов, формулировка выводов.

Статья поступила в редакцию: 18.05.2022; принята в печать: 15.06.2022.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Information about the authors:

Mikhail Spartakovich Arbatskiy, candidate of the Department of Economics of Innovative Development of the Faculty of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0003-4188-1898, **Researcher ID:** AAN-2190-2021, **Scopus Author ID:** 57216913269
e-mail: algenubi81@mail.ru

Aleksandr Sergeevich Voronov, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics of Innovative Development, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0003-0058-9217
e-mail: voronov@spa.msu.ru

Contribution of the authors:

Voronov A. S. – setting the goal and objectives of the study, analysis and discussion of the results, formulation of conclusions.

Arbatskiy M. S. – implementation of research objectives, review of literature sources, analysis and discussion of results, formulation of conclusions.

The paper was submitted: 18.05.2022.

Accepted for publication: 15.06.2022.

The authors have read and approved the final manuscript.