



*На правах рукописи*

**СЛЕПНЕВ ДМИТРИЙ МИХАЙЛОВИЧ**

**АНАЛИЗ ПРАКТИКИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ  
В СФЕРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Специальность 15.00.01 – «Технология лекарств и организация  
фармацевтического дела»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата фармацевтических наук

**Санкт-Петербург  
2005**



2006-4  
8196

*На правах рукописи*

**СЛЕПНЕВ ДМИТРИЙ МИХАЙЛОВИЧ**

**АНАЛИЗ ПРАКТИКИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ  
В СФЕРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Специальность 15.00.01 – «Технология лекарств и организация  
фармацевтического дела»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата фармацевтических наук

**Санкт-Петербург  
2005**

Работа выполнена в Санкт-Петербургской государственной химико-фармацевтической академии на кафедре экотоксикологии и отравлений.

Научный руководитель:

доктор фармацевтических наук, профессор Лин Александр Алексеевич

Официальные оппоненты:

доктор фармацевтических наук, профессор Наркевич Игорь Анатольевич  
кандидат фармацевтических наук Петанов Александр Михайлович

Ведущая организация: Курский государственный медицинский университет

Защита состоится 27 сентября 2005 года в 16.00 на заседании Диссертационного Совета Д 208.088.01 при Санкт-Петербургской государственной химико-фармацевтической академии по адресу: 197376, Санкт-Петербург, ул. Профессора Попова, 14.

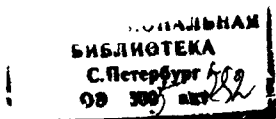
С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Санкт-Петербургской государственной химико-фармацевтической академии

Автореферат разослан « 8 » августа 2005 года

Ученый секретарь Диссертационного  
Совета Д 208.088.01  
доктор фарм.наук

*Лин*

М.В Рыжкова



## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Переход России от командно-административной экономической системы к рыночной потребовал применения новых методов управления. Рынок и план представляют собой взаимодополняющие, а не взаимоисключающие компоненты хозяйственного механизма. Современный рынок и рыночные отношения не могут находиться вне сферы какого-либо управления. Непонимание этой аксиомы обернулось для многих российских предприятий банкротством. Это произошло потому, что механизм управления (независимо от объекта) складывается из следующих элементов: планирование, организация выполнения плана, контроль и оперативное регулирование выполнения плана. В современных условиях организовать производство и реализацию продукции другим способом невозможно. В настоящее время практика бизнес-планирования широко внедрилась практически во всех отраслях народного хозяйства России. Появилась обширная научная и учебная литература по данному вопросу. Вместе с тем, с нашей точки зрения, имеется отраслевая специфика планирования, в том числе и в сфере фармацевтического производства. Число публикаций по вопросам бизнес-планирования в фармацевтической промышленности крайне ограничено. Особенно мало исследованными представляются вопросы, связанные с составлением таких разделов бизнес-плана, как «Анализ рынка и маркетинг», «Обеспечение качества продукции», «Экологическая безопасность производства», «Оценка рисков инвестирования». В этой связи является актуальным исследование конкретной практики бизнес-планирования в сфере фармацевтического производства и результатов реализации бизнес-планов.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с Федеральной целевой программой «Развитие медицинской промышленности в 1998 – 2000 годах и на период до 2005 года», утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации № 650 от 24.06.1998г., а также по тематическому плану научно-исследовательских работ Санкт-Петербургской государственной химико-фармацевтической академии в рамках одного из основных научных направлений «Исследование экономических и социальных проблем развития фармацевтического комплекса России».

**Объектом исследования являются** практика составления бизнес-планов в сфере фармацевтического производства и результаты их реализации.

**Цель исследования:** проведение анализа практики бизнес-планирования в сфере фармацевтического производства для разработки методических рекомендаций по ее совершенствованию.

**Цель исследования определила его задачи:**

- на основе изучения источников литературы и статистических данных проанализировать имеющиеся методические подходы к бизнес-планированию, в том числе и в сфере фармацевтического производства,

- разработать методику и сформировать информационную базу данных, позволяющую провести анализ практики составления бизнес-планов в сфере фармацевтического производства и результатов их реализации;
- на примере конкретных бизнес-планов проанализировать их относительные достоинства и недостатки;
- изучить ассортиментные стратегии новых фармацевтических производителей как результат реализации бизнес-планов по их созданию;
- разработать методические рекомендации по вопросам совершенствования практики бизнес-планирования в сфере фармацевтического производства.

**Научная новизна исследования** заключается в том, что с использованием логического и статистического анализа впервые:

- разработана методика и сформирована информационная база данных, позволяющая провести анализ практики составления бизнес-планов в сфере фармацевтического производства и результатов их реализации;
- на примере конкретных бизнес-планов выявлены их относительные достоинства и недостатки;
- получены количественные характеристики ассортиментных стратегий новых фармацевтических производителей, которые являются результатом реализации бизнес-планов по их созданию;
- разработаны методические рекомендации по вопросам совершенствования практики бизнес-планирования в сфере фармацевтического производства.

#### **Методологические основы диссертации, методы и источники исследования**

Исследование опирается на результаты анализа практики бизнес-планирования в Российской Федерации, в частности, в сфере фармацевтического производства, в частности, содержащиеся в российских научных и профессиональных источниках, а также научные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам анализа ассортиментных стратегий фармацевтических производителей. В качестве конкретных методов исследования использованы логический и статистический анализ, методы компьютерной обработки данных. Информационными источниками исследования являлись бизнес-планы по созданию и расширению фармацевтических производств, а также данные об ассортименте лекарственных средств, выпускаемых новыми фармацевтическими производителями.

#### **Практическая значимость и внедрение результатов исследования**

Проведенная оценка конкретных бизнес-планов позволила выявить их относительные достоинства и недостатки, что может быть использовано субъектами фармацевтического рынка в решении актуальных вопросов составления

бизнес-планов. Результаты анализа ассортиментных стратегий новых фармацевтических производителей могут быть использованы при разработке государственной промышленной и инновационной политики с целью поддержки новых фармацевтических производств.

Кроме того, материалы диссертации могут быть использованы в учебном процессе со студентами, аспирантами и слушателями системы дополнительного профессионального образования фармацевтических вузов и факультетов.

Результаты проведенного исследования, в частности, методические подходы к разработке бизнес-планов предприятия по разделу «Анализ рынка и маркетинг», были использованы при формировании бизнес-планов развития следующих предприятий:

- ЗАО ФТК «Время» (акт о внедрении);
- ЗАО «Воронежфарм» (акт о внедрении);
- ООО «ЛЭНС-ФАРМ» (акт о внедрении).

Кроме того, результаты проведенного исследования использовались:

- ЗАО «ЦМ ФАРМ» при маркетинговых исследованиях фармацевтического рынка (акт о внедрении),
- Санкт-Петербургской государственной химико-фармацевтической академией в учебном процессе со студентами по курсу «Бизнес-планирование и маркетинг в фармацевтическом производстве» (акт о внедрении).

### **Апробация работы**

Материалы диссертационной работы докладывались на международной научной конференции «Информация. Коммуникация. Общество», Санкт-Петербург, 12-13 ноября 2002г., 5-й международной научно-практической конференции «Экономика, экология и общество России в 21-м столетии», Санкт-Петербург, 15-17 апреля 2003г., научной конференции СПХФА «Молодые ученые – 85-летию академии», Санкт-Петербург, 12-22 апреля 2004г.; XIII международной научно-практической конференции «Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность», Санкт-Петербург, 7-8 апреля 2005г.

### **Публикации**

По теме диссертации опубликовано 8 научных работ, в том числе 2 статьи

### **Положения, выносимые на защиту**

1. Результаты анализа практики бизнес-планирования в сфере фармацевтического производства.
2. Результаты анализа ассортиментных стратегий новых фармацевтических производителей.
3. Методические рекомендации по вопросам совершенствования практики бизнес-планирования в сфере фармацевтического производства.

### **Объем и структура диссертации**

Диссертация состоит из введения, пяти глав, основных выводов и результатов, списка библиографических источников, списка сокращений. Изложена на 172 страницах машинописного текста. Содержит 15 рисунков, 23 таблицы. Библиография включает 195 источника, в том числе 13 иностранных.

Во введении сформулированы актуальность, цели, задачи исследования, научная новизна, методологические основы и информационные источники, практическая значимость работы, положения, выносимые на защиту.

В первой главе на основе изучения источников литературы анализируется практика бизнес-планирования в Российской Федерации.

Во второй главе описываются информационная база и методы исследования.

В третьей главе анализируются конкретные бизнес-планы фармацевтических производств с целью выявления их относительных достоинств и недостатков.

В четвертой главе рассматриваются ассортиментные стратегии новых фармацевтических производителей как результат реализации их бизнес-планов.

В пятой главе разрабатываются методические рекомендации по совершенствованию отдельных разделов бизнес-планов в сфере фармацевтического производства.

В конце приведены основные выводы и результаты исследования.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **ЧАСТЬ I. ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ**

#### **ГЛАВА I. БИЗНЕС-ПЛАН В СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Судя по источникам литературы, для большинства предприятий бизнес-план только один из планов их производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности. Бизнес-план предприятия занимает промежуточное положение между стратегическим планом предприятия и его годовым планом маркетинга. Целью бизнес-плана является установление достаточно широких целей и стратегий деловой активности для предприятий на период времени до пяти лет.

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления компанией состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.



В научной литературе, в зависимости от направленности и характера решаемых задач, различают три вида планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное (бизнес-план), текущее (тактическое)

Как считает большинство исследователей проблем бизнес-планирования, практическая ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентиры, как должен развиваться проект (предприятие);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Структура бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. В качестве типовой, в источниках литературы, предлагается следующая структура:

1. Вводная часть
2. Анализ положения дел в отрасли
3. Существо предлагаемого проекта
4. Анализ рынка
5. План маркетинга
6. Производственный план
7. Организационный план
8. Степень риска
9. Финансовый план
10. Приложения

В литературных источниках отмечается, что бизнес-планирование имеет свою отраслевую специфику, в том числе и в сфере фармацевтического производства.

## ЧАСТЬ 2. СОБСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

### ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для анализа практики бизнес-планирования в сфере фармацевтического производства нами было использовано 6 бизнес-планов, открытых для доступа. Также для создания информационной базы исследования нами были использованы сведения об ассортименте ЛС, выпускаемых новыми фармацевтическими производителями. Перечень таких производителей, реально вышедших на рынок в XXI веке, был отобран в результате скрининга. В него вошли:

1. Аболмед
2. Ватхэм-фармация
3. Вертекс
4. Гедеон Рихтер Фармоград
5. Канонфарма продакшн
6. ЛОНС-Фарм

7. Макиз-Фарма
8. Оболенское ФП
9. Розфарм
10. Скопинфарм
11. Югра-Фарм
12. Фармпроект

Ассортимент ЛС, выпускаемых новыми фармацевтическими производителями, анализировался с точки зрения деления ЛС на:

- фармакотерапевтические группы АТС-классификации;
- относящиеся и не относящиеся к Перечню ЖНВЛС;
- рецептурные и безрецептурные препараты;
- относящиеся и не относящиеся к импортозамещающей продукции;
- дженерики, брэнд-дженерики и оригинальные препараты;
- включенные и не включенные в Перечень ЛС для дополнительного лекарственного обеспечения отдельных категорий граждан.

### ГЛАВА 3 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА

Все анализируемые в дальнейшем бизнес-планы можно разделить на 2 большие группы: одни бизнес-планы направлены на организацию новых фармацевтических производств, другие – на расширение производства и увеличение продаж уже освоенной фармацевтической продукции.

Сначала анализировались бизнес-планы, направленные на организацию новых фармацевтических производств, а затем бизнес-планы, направленные на расширение производства и увеличение продаж уже освоенной фармацевтической продукции.

Все бизнес-планы имеют разную структуру, что не может рассматриваться как недостаток практики бизнес-планирования, поскольку отсутствуют строгие стандарты бизнес-планирования. И, с нашей точки зрения, этому есть объективные объяснения, связанные с тем, что бизнес-планы направлены на реализацию различных целей и имеют ярко выраженную отраслевую специфику. Вместе с тем, наибольший интерес в бизнес-планах в сфере фармацевтического производства представляют такие разделы, как «Анализ рынка и маркетинг», «Финансовый план», «Обеспечение качества продукции», «Экологическая безопасность производства», «Оценка рисков инвестирования». Попытаемся провести сравнительный анализ содержания этих разделов в различных бизнес-планах.

Что касается раздела «Анализ рынка и маркетинг», то все проанализированные бизнес-планы имеют существенные недостатки, главным образом связанные с тем, что недостаточно обосновывается потребность в тех видах продукции, освоение или увеличение производства которых являются задачей биз-

нес-плана. Практически во всех бизнес-планах не раскрываются методики определения потребности и источники статистической информации, на основании которых рассчитывается потребность. При анализе конкурентоспособности продукции используются далеко не все современные технологии. Например, только в двух бизнес-планах использован SWOT-анализ и ни в одном бизнес-плане не применялись матрицы Маккинси, матрица BCG, PEST – анализ.

Анализ раздела «Финансовый план» различных бизнес-планов показал, что они содержат разное количество информации, представленной в виде таблиц. Сведения об этом приведены в таблице 1.

Таблица 1

## Структура раздела «Финансовый план»

Наименование показателя	№ бизнес-плана						Итого:
	1	2	3	4	5	6	
Инвестиционные затраты					+		1
Прогноз объемов продаж			+			+	2
Поступление и возврат кредита	+	+				+	3
Схема внесения взносов в уставной капитал		+					1
Отчет о прибыли и убытках	+				+		2
Отчет о движении денежных средств	+	+	+	+			4
Прогнозный баланс проекта			+				1
План денежных поступлений и выплат на период реализации						+	1
Эффективность инвестиций		+	+	+		+	4
Показатели финансово-хозяйственной деятельности			+				1
Коэффициенты финансовой оценки	+						1
Налоговые показатели	+		+				2
Итого:	5	4	6	2	2	4	

\* где:

- 1 – Бизнес-план проекта «Организация промышленного производства отечественных фосфолипидных препаратов».
- 2 – Бизнес-план «Создание фармацевтического производства в г. Волгограде».
- 3 – «Бизнес-план по расширению производства и увеличению продаж новейшего медицинского препарата полисорб на основе нанотехнологий, обеспечиваю-

шего индивидуальную безопасность потребителей», разработанной компанией «Полисорб», г. Челябинск.

4 – «Бизнес-план организации таблеточного производства на базе импортного оборудования» («Полифарм»).

5 – «Бизнес-план по организации выпуска лекарственных субстанций и готовых форм в виде: таблеток и растворов» («Органика»).

6 – «Бизнес-план создания производства глазных капель широкого спектра действия в полимерной упаковке» («Татхимфармпрепараты»)

Анализ данных, приведенных в таблице 1, показал, что различные бизнес-планы по разделу финансовый план имеют разную структуру и глубину анализа. Наиболее развернутая информация содержится в «Бизнес-плане по расширению производства и увеличению продаж новейшего медицинского препарата полисорб на основе нанотехнологий, обеспечивающего индивидуальную безопасность потребителей», разработанной «Полисорб», г. Челябинск, а наиболее скудная информация представлена в «Бизнес-плане по организации выпуска лекарственных субстанций и готовых форм в виде: таблеток и растворов» («Органика»). Также можно отметить, что нет ни одной таблицы, представленной во всех бизнес-планах.

Характерно, что значительно варьируются предполагаемые затраты на достижение целей бизнес-плана и другие финансовые показатели (таблица 2).

Таблица 2

## Основные финансовые показатели бизнес-планов

№ Бизнес-плана*	Кредит (млн.\$)	NPV (млн.\$)**	PI***	IRR (%)****	Срок ок., лет
1	3,3	0,87	27,2	38	2,4
2	72	130	2,83	30	5
3	2,56	0,5	1,21	35,6	3,66
4	0,57	0,22	1,29	62,5	1,5
5	6,15	-	-	-	0,8
6	25,75	0,27	1,02	209,6	1

\* - номера бизнес-планов расшифрованы в таблице 1,

\*\* - NPV – чистая приведенная стоимость;

\*\*\* - PI – индекс доходности;

\*\*\*\* - IRR – внутренняя норма рентабельности

Так, например, затраты на реализацию проекта варьируются от 72 млн.долл. до 0,53 млн.долл. Также различаются и другие экономические показатели: индекс доходности (от 1,02 до 27,2), внутренняя норма рентабельности (от 30% до 209,6%), срок окупаемости (от 0,8 года до 5 лет).

С нашей точки зрения, следует подчеркнуть тот факт, что ни в одном из проанализированных бизнес-планов не содержится информации о проблемах обеспечения качества производимой продукции, в соответствии с требованиями стандарта GMP. Проблемы обеспечения качества только декларируются. Что касается обеспечения экологической безопасности производства, то в 4-х бизнес-планах такой раздел вообще отсутствует. В 2-х других формально он присутствует, но его содержание не выдерживает никакой критики. Ни в одном бизнес-плане не проведена оценка рисков инвестирования.

#### ГЛАВА 4. АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ НОВЫХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРОИЗВОДСТВ КАК РЕЗУЛЬТАТА РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

В результате скрининга сведений о производителях лекарственных средств в Российской Федерации, для дальнейшего анализа их ассортиментных стратегий были отобраны 12 производителей, реально вышедших на рынок в XXI веке. Заметим, что новых производителей несколько больше, количества тех, которые попали в выборку. Дело в том, что, с нашей точки зрения, некоторые производители имеют весьма специфичный ассортимент, не являющийся показательным именно для новых производств. Так, например, компания «Рестер», основанная в 2000 году выпускает только инфузионные растворы натрия хлорида и глюкозы.

Первоначально нами была определена динамика номенклатуры ЛС, выпускаемых новыми фармацевтическими производителями (рис.1).

Как следует из данных, приведенных на рис.1, количество ассортиментных позиций возросло с 70 в 2001 году до 134 в 2004 году.

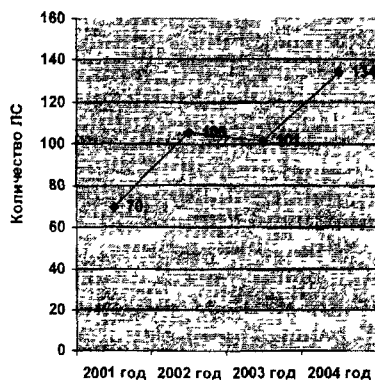


Рис. 1. Динамика ассортиментных позиций новых фармацевтических производителей за период с 2001 по 2004 год

На следующем этапе исследования нами была проанализирована фармакотерапевтическая структура ассортимента новых фармацевтических производителей. Первоначально была проведена разбивка ассортимента лекарственных средств, выпускаемых новыми производителями, по группам АТС-классификации. Анализ показал, что число фармакотерапевтических групп в ассортименте колеблется от 2-х (компания «Аболмед») до 12 (ЛЭНС-Фарм). Далее нами более подробно была проанализирована структура ассортимента ЛС по фармакотерапевтическим группам АТС-классификации. Выяснилось, что новые фармацевтические производители, в рассматриваемый период, выпускали лекарственные средства практически всех фармакотерапевтических групп АТС-классификации. Наибольшее число ассортиментных позиций приходилось на следующие фармакотерапевтические группы АТС-классификации:

- Противомикробные препараты для системного использования - 56
- Препараты для лечения заболеваний сердечно-сосудистой системы - 48
- Пищеварительный тракт и обмен веществ - 47

С целью углубления анализа ассортимента ЛС, выпускаемых новыми фармацевтическими производителями, нами была определена его структура, с точки зрения отнесения ЛС к Перечню ЖНВЛС, препаратам рецептурного отпуска, импортозамещающей продукции. Сведения об этом приведены в таблице 3.

Таблица 3

**Структура ассортимента новых фармацевтических производителей, с точки зрения отнесения ЛС к Перечню ЖНВЛС, препаратам рецептурного отпуска, импортозамещающей продукции**

№	Предприятие	Всего наимен.	ЖНВЛС	Рр	ИЗ
1	Аболмед	13	7	13	13
2	Ватхэм-фармация	22	5	5	4
3	Вертекс	7	4	6	4
4	Геддеон Рихтер Фармоград	17	6	13	8
5	Канонфарма продакшн	24	21	21	23
6	ЛЭНС-Фарм	42	29	34	27
7	Макиз-Фарма	16	9	13	15
8	Оболенское ФП	72	36	53	41
9	Розфарм	16	9	10	4
10	Скошинфарм	13	10	11	12
11	Югра-Фарм	33	8	17	4
12	Фармпроект	8	4	5	5
	Всего.	283	148	201	160

В графическом виде сведения о структуре ЛС, выпускаемых новыми фармацевтическими производителями, приведены на рис. 2-4.



Рис. 2. Структура ассортимента ЛС, выпускаемых новыми фармацевтическими производителями, с точки зрения отнесения к Перечню ЖНВЛС

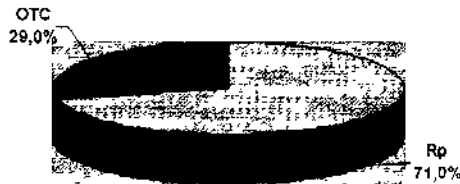


Рис. 3. Структура ассортимента ЛС, выпускаемых новыми фармацевтическими производителями, с точки зрения отнесения к рецептурным и безрецептурным препаратам



Рис. 4. Структура ассортимента ЛС, выпускаемых новыми фармацевтическими производителями, с точки зрения отнесения к импортозамещающей продукции

Как следует из данных, приведенных в таблице 3, в целом по всему ассортименту ЛС, производимых новыми фармацевтическими производителями, к Перечню ЖНВЛС относилось 52,3% ЛС, к рецептурным препаратам 71,0% ЛС, к импортозамещающей продукции 56,5% ЛС.

Далее нами была проанализирована структура ассортимента новых фармацевтических производств, с точки зрения деления ЛС на дженерики, брэнд-дженерики и оригинальные ЛС. Результаты анализа по данным 2004 года представлены в таблице 4.

Таблица 4

Номенклатура производства новых фармацевтических производств, с точки зрения деления на дженерики, брэнд-дженерики и оригинальные ЛС в 4-ом квартале 2004 года

№	Предприятие	Классификация ЛС			Всего.
		дженерики	Брэнд-дженерики	оригинальные	
1	Аболмед	-	1	7	8
2	Ватхэм-фармация	3	2	-	5
3	Вертекс	4	-	2	6
4	Гелеон Рихтер Фармоград	1	-	8	9
5	Канонфарма продакшн	10	-	1	11
6	ЛЭНС-Фарм	4	17	3	24
7	Макиз-Фарма	11	-	1	12
8	Оболенское ФП	19	13	4	36
9	Розфарм	5	-	-	5
10	Скопинфарм	4	-	1	5
11	Югра-Фарм	7	-	-	7
12	Фармпроект	6	-	-	6
	Всего:	74	33	27	134

В графическом виде информация о структуре ассортимента новых фармацевтических производителей в 4-ом квартале 2004 года представлена на рисунке 5.

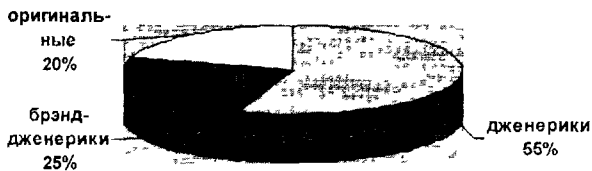
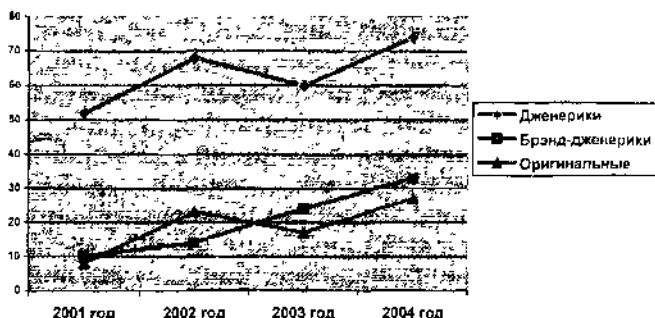


Рис. 5. Структура ассортимента ЛС, выпускаемых новыми фармацевтическими производителями в 4-ом квартале 2004 года, с точки зрения деления на дженерики, брэнд-дженерики и оригинальные ЛС

Анализ динамики ассортимента новых фармацевтических производителей по типам ЛС представлен на рис. 6.

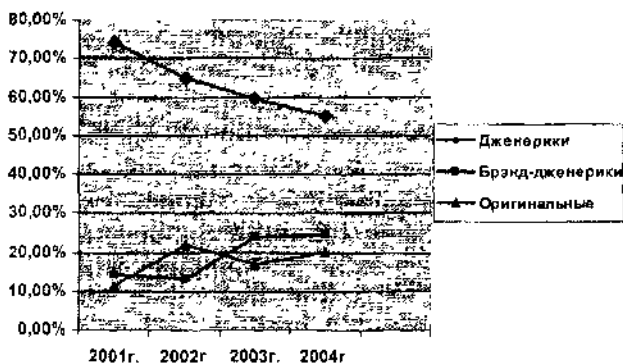




**Рис. 6. Динамика ассортимента новых фармацевтических производителей по типам ЛС**

Как следует из данных рис.6, имел место количественный рост как дженериков (с 52 до 74 позиций), так и брэнд-дженериков (с 10 до 33 позиций), а также и оригинальных препаратов (с 8 до 27 позиций).

Динамика доли дженериков, брэнд-дженериков и оригинальных ЛС в ассортименте выпуска новых фармацевтических производителей представлена на рис. 7.



**Рис. 7. Динамика доли дженериков, брэнд-дженериков и оригинальных ЛС в ассортименте выпуска новых фармацевтических производителей**

Как следует из данных рисунка 7, в анализируемом периоде имели место следующие тенденции:

- доля дженериков снизилась с 74,3% до 55,2%
- доля брэнд-дженериков выросла с 14,3% до 24,6%
- доля оригинальных препаратов выросла с 11,4% до 20,1%

Далее были проанализированы сведения о количестве дистрибьюторов, реализующих лекарственные средства выпускаемые новыми фармацевтическими производителями. В таблице 5 представлены соответствующие данные.

Таблица 5

**Количество дистрибьюторов, реализующих ЛС, выпускаемые новыми фармацевтическими производителями**

№	Предприятие	Количество дистрибьюторов			
		2001г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.
1	Аболмед	6	3	1	3
2	Ватхэм-фармация	1	4	2	3
3	Вертекс	-	2	5	7
4	Идеон Рихтер Фармоград	3	8	5	3
5	Канонфарма продакшн	5	3	4	6
6	ЛЭИС-Фарм	15	12	9	12
7	Макиз-Фарма	-	2	10	13
8	Оболенское ФП	15	17	15	8
9	Розфарм	17	19	5	7
10	Скопинфарм	1	2	-	2
11	Югра-Фарм	15	12	13	9
12	Фармпроект	-	-	3	2
Всего: *		42	30	24	21

\* - количество дистрибьюторов, реализовавших ЛС, выпускаемые новыми производителями.

Как следует из данных таблицы 5, количество дистрибьюторов, реализовавших ЛС, выпускаемые новыми производителями, за период с 2001 по 2004 год, неуклонно снижалось (с 42 до 21, т.е. уменьшилось в 2 раза).

В графическом виде динамика количества дистрибьюторов, реализовавших ЛС, выпускаемые новыми производителями, представлена на рисунке 8.

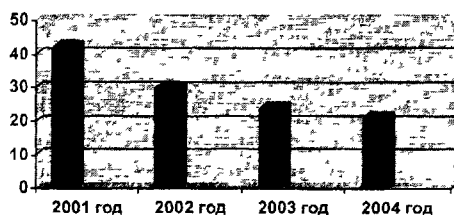


Рис. 8. Динамика количества дистрибьюторов, реализовавших ЛС, выпускаемые новыми производителями

Кроме того, можно отметить, что общая тенденция к уменьшению числа дистрибьюторов, реализовывавших продукцию новых фармацевтических производителей прослеживается практически у всех новых фармацевтических производителей, за исключением компании «Макиз-Фарма» (число дистрибьюторов с 2002 по 2004 год выросло с 2 до 13).

Анализ данных таблицы 5 также показывает, что в анализируемый период с наибольшим числом дистрибьюторов работали такие производители как Оболенское ФП, Розфарм, Югра-Фарм, ЛЭНС-Фарм.

## ГЛАВА 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВОПРОСАМ СОВЕРШЕСТВОВАНИЯ ПРАКТИКИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА

Раздел «Анализ рынка и маркетинг» включает в себя два логических этапа создания бизнес-плана:

- аналитическая часть, связанная с оценкой рынка;
- разработка стратегии маркетинга.

При разработке аналитической части раздела «Анализ рынка и маркетинг» могут быть применены такие современные технологии, как: SWOT-анализ, PEST – анализ, модели (матрицы) анализа BCG и матрица Маккилси. При применении вышперечисленных технологий, крайне важно использование корректных информационных баз данных. Как правило, сами разработчики бизнес-планов в сфере фармацевтического производства не располагают и не могут по техническим причинам сформировать соответствующие базы. Но в настоящее время в России развивается рынок консалтинговых услуг в сфере фармацевтического маркетинга и на нем обращаются в качестве коммерческого продукта соответствующие информационные базы данных. По нашему мнению, наиболее корректны и репрезентативны базы данных таких фирм как «ЦМИ Фармэксперт» и «RMBC». Основываясь на их данных, разработчики бизнес-планов способны самостоятельно проанализировать макро- и отраслевую среду.

Применительно к сфере фармацевтического производства, важное значение имеет четкое определение схемы реализации ЛС (через действующих дистрибьюторов, создания собственной дистрибьюторской и розничной сети, или возможные комбинации этих каналов). При этом очень важно определить ресурсы продвижения собственной продукции (возможные виды рекламы). Также необходимо в этом разделе бизнес-плана составить рекламный бюджет, распределенный во времени и по формам рекламы.

Поскольку специфика составления финансовых планов в сфере фармацевтического производства крайне незначительна, он может быть составлен на основе учета полного планового денежного потока собственного капитала и выплаты ожидаемых налогов.

Также в результате исследования установлено, что эффективное внедрение GMP на фармацевтических производствах предполагает разработку специального раздела бизнес-плана по методике, позволяющей точно учитывать затраты и рассчитывать экономический эффект от внедрения GMP, что предполагает определение критериев выделения затрат на внедрение GMP, а также показателей эффективности этого процесса. Важной проблемой при составлении такого раздела бизнес-плана является выделение затрат именно на обеспечение качества продукции. Большинство специалистов в области качества сегодня считают, что не имеется надежных оснований для выделения из общих затрат на производство продукции затрат на обеспечение ее качества, т.е. все затраты по существу являются затратами на качество. С нашей точки зрения, главным методическим подходом для определения затрат, необходимых для внедрения GMP является сравнение традиционных затрат на реовацию, ремонт, реконструкцию и модернизацию фармацевтических производств с затратами на эти цели с учетом требований GMP. Система показателей эффективности внедрения GMP должна учитывать повышение конкурентоспособности продукции, возможности ее экспорта, расширения и обновления ассортимента, уменьшение брака, снижение в перспективе себестоимости продукции, повышение квалификации персонала.

Поскольку многие фармацевтические производства представляют опасность для окружающей среды, поскольку в бизнес-плане в качестве самостоятельного раздела должен разрабатываться раздел «Экологическая безопасность производства». Раздел «Экологическая безопасность производства», по нашему мнению, должен состоять из двух частей. В первой части необходимо представить описание системы управления окружающей средой на проектируемом производстве. При этом конкретизируются понятия: экологическая политика, планирование работ, оценка жизненного цикла продукции, показатели экологичности и их контроля, функционирование системы, экологическая маркировка и аудит. Во второй части этого раздела необходимо определить плату природопользователя за газовоздушные выбросы, спуск сточных вод и вывоз твердых отходов в расчете на единицу продукции на проектируемом производстве.

Также, с нашей точки зрения, в бизнес-планах в сфере фармацевтического производства должна отражаться степень риска проекта. При составлении бизнес-плана в сфере фармацевтического производства должна выбираться такая стратегия, которая позволяет уменьшить степень риска. При этом могут использоваться как объективные методы определения рисков, так и субъективные.

### Основные выводы и результаты

1. Судя по источникам литературы, для большинства предприятий бизнес-план – только один из планов их производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности. По мнению большинства исследователей, содержание внутрифирменного планирования как функции управления компанией состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Практическая ценность бизнес-плана определяется тем, что он:
  - дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
  - содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие);
  - служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.
2. Информационная база, необходимая для анализа практики бизнес-планирования в сфере фармацевтического производства, может быть сформирована, на основе данных, содержащихся в бизнес-планах, открытых для доступа, а также сведениях об ассортиментных стратегиях новых производителей лекарственных средств в Российской Федерации, отобранных в результате скрининга. Ассортимент ЛС, выпускаемых новыми фармацевтическими производителями, должен анализироваться, с точки зрения деления ЛС на:
  - фармакотерапевтические группы АТС-классификации;
  - относящиеся и не относящиеся к Перечню ЖНВЛС;
  - рецептурные и безрецептурные препараты;
  - относящиеся и не относящиеся к импортозамещающей продукции;
  - дженерики, брэнд-дженерики и оригинальные препараты;
  - включенные и не включенные в Перечень ЛС для дополнительного лекарственного обеспечения отдельных категорий граждан
3. Анализ отдельных бизнес-планов показал, что они имеют общие недостатки, а именно.
  - 3.1 Практически во всех проанализированных бизнес-планах недостаточным представляется их маркетинговое обоснование: неясно как рассчитывались приводимые количественные характеристики рынка: ни в одном бизнес-плане не объясняются методики их расчета.

- 3.2 При оценке конкурентоспособности во всех бизнес-планах не используются современные технологии, а именно: SWOT-анализ, модели (матрицы) анализа BCG и матрица Маккинси.
- 3.3 Ни в одном бизнес-плане не дано описание механизмов продвижения той продукции, производство и реализация которой является целью бизнес-плана.
- 3.4 Во всех, без исключения, бизнес-планах не раскрываются вопросы обеспечения качества продукции, в том числе, с учетом требований GMP.
- 3.5 Типичным недостатком всех проанализированных бизнес-планов является то, что в них не раскрываются вопросы экологической безопасности производства, и даже в тех бизнес-планах, где предусмотрен раздел «Экологическая безопасность производства» его содержание не удовлетворяет современным требованиям.
- 3.6 Во всех проанализированных бизнес-планах отсутствует оценка рисков, связанных с реализацией данных бизнес-планов.
4. Анализ ассортимента ЛС новых фармацевтических производителей, отобранных в результате скрининга, показал, что количество номенклатурных позиций новых фармацевтических производителей по анализируемой выборке в целом возросло с 70 в 4 квартале 2001 года до 134 в 4 квартале 2004 года. Ассортимент ЛС, выпускаемых новыми фармацевтическими производителями с 2001 по 2004 год, имел следующие тенденции:
- доля дженериков снизилась с 74,3% до 55,2%;
  - доля брэнд-дженериков выросла с 14,3% до 24,6%;
  - доля оригинальных препаратов выросла с 11,4% до 20,1%.
5. Также в результате исследования установлено, что новые фармацевтические производители, в рассматриваемый период, выпускали лекарственные средства практически всех фармакотерапевтических групп АТС-классификации. Наибольшее число ассортиментных позиций приходилось на следующие фармакотерапевтические группы АТС-классификации:
- Противомикробные препараты для системного использования – 56
  - Препараты для лечения заболеваний сердечно-сосудистой системы – 48
  - Пищеварительный тракт и обмен веществ – 47
6. Количество дистрибьюторов, реализовывавших ЛС, выпускающиеся новыми производителями, за период с 2001 по 2004 год, неуклонно снижалось (с 42 до 21, т.е. уменьшилось в 2 раза). Кроме того, можно отметить, что общая тенденция к уменьшению числа дистрибьюторов, реализовывавших продукцию новых фармацевтических производителей прослеживается практически у всех новых фармацевтических производителей.
7. При составлении бизнес-планов в сфере фармацевтического производства, в ряде разделов «Анализ рынка и маркетинг», «Обеспечение качества продукции», «Экологическая безопасность производства», «Оценка рисков инве-

стирования» необходимо в большей степени, чем это делается сегодня на практике, отражать специфику именно производства лекарств. В этой связи разработаны методические рекомендации по вопросам совершенствования практики бизнес-планирования в сфере фармацевтического производства.

#### СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Менеджмент качества лекарственных средств. // Международная научная конференция «Информация. Коммуникация. Общество», Санкт-Петербург, 12-13 ноября 2002г. Тезисы докладов и выступлений СПб.: Министерство образования РФ, 2002. С.174. (в соавторстве с Лином А.А.)
2. Бизнес-планирование внедрения GMP на отечественных фармацевтических производствах. // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии. 15-17 апреля 2003г. Труды 5-й международной научно-практической конференции. Т.3. - СПб.: Инкор, 2003. С.281-282. (в соавторстве с Лином А.А.)
3. Разработка методических подходов к бизнес-планированию внедрения GMP на фармацевтических производствах. // X российский национальный конгресс «Человек и лекарство». Тезисы докладов. 7-11 апреля 2003г. - М.: Фармединфо.2003. С.39. (в соавторстве с Лином А.А., Редькиным В.А.)
4. Внедрение GMP на фармацевтических производствах как инвестиционный проект. // IV международный конгресс молодых ученых «Науки о человеке» г.Томск 15-16 мая 2003. – Томск: ТМУ 2003. С.96-97.
5. Разработка методических подходов к бизнес-планированию внедрения GMP на фармацевтических производствах. // Материалы 58-й межрегиональной конференции по фармации и фармакологии: «Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции». – Пятигорск: Пятигорская ГФА, 2003. С.451 - 452. (в соавторстве с Лином А.А.)
6. Проблемы разработки бизнес-плана внедрения GMP на фармацевтических производствах. // Состояние и перспективы подготовки специалистов для фармацевтической отрасли Материалы научно-методической конференции. 20 февраля 2004г. - СПб.: СПХФА, 2004. С.42-43.
7. Комплексная система управления качеством менеджмента фармацевтического предприятия. // Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 85-летию академии - СПб.: СПХФА, 2004. С.101-104.
8. Особенности бизнес-планирования на фармацевтических предприятиях // Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность. Труды XIII международной научно-практической конференции. - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та. 2005. С.146-147.

№ 1 4 5 4 9

*На правах рукописи*

РНБ Русский фонд

2006-4

Слепнев Дмитрий Михайлов

8196

**АНАЛИЗ ПРАКТИКИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В  
СФЕРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Специальность 15 00 01 - "Технология лекарств и организация фармацевтического дела

**Автореферат**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата медицинских наук

Печать *Н. В. Андриановой*

---

Подписано к печати 04 08 2005 Формат 60 x 90/16 Бумага тип. Печать ризограф  
Гарнитура «Таймс» Печ. л. 1,5 Тираж 70 экз. Заказ 561

---

Санкт-Петербург 2005