

УДК 338.12.017: 615.12

Кузякова Людмила Михайловна, Черницова Марина Александровна**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ СОЗДАНИЯ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ**

В современных условиях применение методов инновационного менеджмента в управлении, позволяющих существенно модернизировать эффективность производства на предприятиях, становится важной стратегической задачей. Большая роль в реализации данной цели отводится бизнес-планированию. В статье на основе концептуальных подходов разработана модель и подготовлены методические рекомендации для малых предприятий по бизнес-планированию на открытие нового производства или выпуск новой продукции медицинского и/или косметологического назначения.

Ключевые слова: инновации, малые предприятия, экономика, бизнес-план.

Ludmila Kuzyakova, Marina Chernitsova
BUSINESS PLANNING THE CREATION OF NEW PRODUCTS

In modern conditions application of the methods of innovative management in management allowing becomes essential to modernize production efficiency at the enterprises an important strategic task. The big part in realization of this purpose is assigned to business planning. In article on the basis of conceptual approaches the model is developed and methodical recommendations about business planning for small enterprises on opening of new production or release of new production of medical and/or cosmetology appointment are prepared.

Key words: innovation, small companies, the economy, business plan.

Исходя из важности планирования для современного менеджмента малых инновационных предприятий (МИП) актуальной является разработка методических подходов к составлению бизнес-планов (БП) выпуска продукции медицинского и/или косметологического назначения. В статье на основе концептуальных подходов приведена методика составления БП для МИП.

Разработка модели БП осуществлялась с участием зав. кафедрой экономики и управления здравоохранением Курского государственного медицинского университета, доктора фармацевтических наук, профессора Н. Б. Дрёмовой. За что авторы выражают ей искреннюю благодарность [2–5]. В качестве примера использованы методики С. М. Круглова [7] и В. В. Дорофеевой [1].

Одной из наиболее динамично развивающихся областей производственного сектора для любого государства является фармацевтическая промышленность. Разработка и использование инноваций, достижений науки и техники, модернизация в данной отрасли имеют существенный эффект для всей экономики [13]. Динамика фармацевтического рынка (ФР) РФ достаточно устойчивая [8]. Согласно экспертной оценке DSM Group, по итогам II квартала 2014 года ФР вырос в рублях на 7,5 % в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года [6]. По данным «IMS Health», к 2015 г. объем мирового ФР составит порядка 1,1 трлн долл. Прогнозируется, что среднегодовой темп прироста ведущих европейских рынков фармацевтической продукции в 2012–2015 гг. будет на уровне 2,1 % в долларовом эквиваленте и к концу 2015 г. общий объем ФР стран ЕС составит свыше 240 млрд долл. [11, 13]. В современных условиях применение методов инновационного менеджмента в управлении, позволяющих существенно модернизировать эффективность производства на предприятиях становится важной стратегической задачей. Большая роль в реализации данной цели отводится бизнес-планированию. Поэтому на основе концептуальных подходов нами разработана модель и подготовлены методические рекомендации для малых фармацевтических предприятий по бизнес-планированию (МФП) на открытие нового производства или выпуск новой инновационной продукции.

Задачи БП: 1) подготовить технико-экономическое описание или общую характеристику МФП; 2) дать оценку конкурентных позиций МФП на ФР; 3) исследовать потребительские предпочтения; 4) провести маркетинговый аудит товара с выделением ценности и конкурентных преимуществ;

5) дать предварительную оценку рынков сбыта; 6) разработать организационный план; 7) разработать производственный план; 8) разработать маркетинговый план; 9) разработать финансовый план; 10) обосновать правовое обеспечение; 11) оценить возможные риски; 12) определить объем инвестиций и источники финансирования; 13) подготовить пакет документов по БП.

Модель бизнес-планирования для МФП представлена на рисунке.

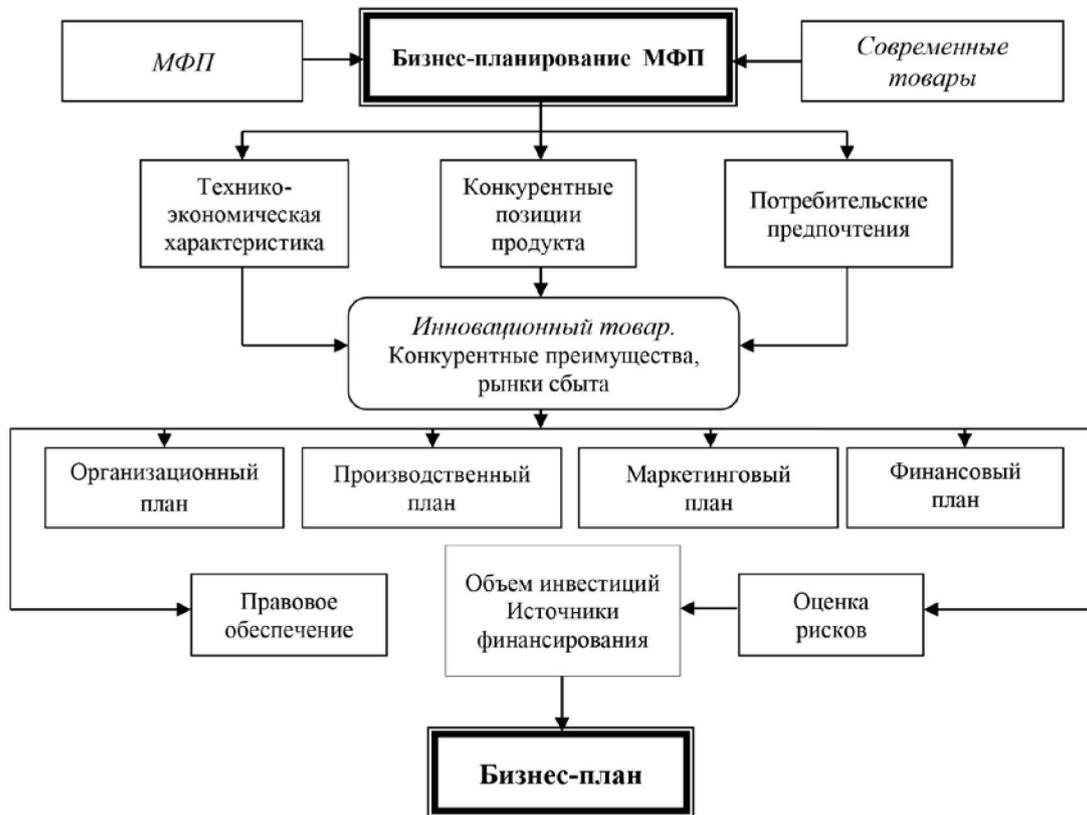


Рис. Модель бизнес-планирования для МФП

В соответствии с данной моделью подготовлены следующие методические рекомендации для МФП по созданию бизнес-плана по открытию нового производства или выпуск новой продукции.

1. Первый раздел БП – это титульный лист и вступление или резюме. Желательно составлять резюме в последнюю очередь после подготовки всего БП и определения всех мероприятий разных планов. Необходимо кратко изложить суть проекта и отметить потенциальную эффективность, возможности реализации проекта в конкретных рыночных условиях, необходимый объем инвестиций и источники финансирования проекта, сроки его реализации.

2. При подготовке технико-экономического описания или характеристики МФП, на базе которого будет осуществляться новый проект, следует указать краткую историю развития МФП, организационно-правовую форму, структуру капитала МФП; целесообразно построить и описать органограммы структурных подразделений; его цели и миссию; отметить имидж МФП (чем известно, есть ли постоянная клиентура и т. п.). Целесообразно, по мнению авторов, провести STEP-анализ (анализ социальных, технологических, экономических, экологических, политических) факторов внешней среды с выявлением в SWOT-анализе благоприятных возможностей и угроз для реализации бизнес-проекта.

3. Оценка конкурентных позиций МФП на ФР осуществляется на основе анализа конкурентного окружения. Важно выявить реальных и потенциальных конкурентов, провести анализ показателей их деятельности, целей, стратегий, оценить их сильные и слабые стороны. Дальнейший сравнительный анализ МФП с позициями конкурентов позволяет определить и свое место на рынке.

4. Исследование потребительских предпочтений в отношении предполагаемых к производству товаров осуществляется с применением социологического опроса. По результатам анкетирования по предварительно подготовленной для целей бизнес-планирования анкете можно определить целевые сегменты потребителей, которые могут в дальнейшем стать реальными потребителями товаров БП. Предпочтения целевых сегментов потребителей позволяют далее разработать маркетинговый план продвижения товаров.

5. После выявления пользующихся спросом товаров, для реализации которых разрабатывается БП, необходим расширенный аудит товара, его ассортимента. Цель этого этапа – показать инвесторам преимущества производимого продукта, для чего применяются маркетинговые концепции аудита товара и анализа ассортимента (помимо маркетинговых характеристик, трехуровневого анализа товара, выделение уникальных достоинств и ценности товара, методы ABC- и XYZ-анализа). На этом этапе важны концепции жизненного цикла товара с установлением его стадии и оценки конкурентоспособности. Все эти методы для фармацевтических товаров можно найти в публикациях школы маркетинга профессора Н. Б. Дрёмовой [2–5].

6. Анализ потенциального рынка сбыта является обязательным этапом в подготовке БП. Он базируется на предварительном изучении потребителей (пункт 4), а также на оценке потенциальной емкости рынка. Это общая стоимость аналогичных товаров, которые потребители могут приобрести, и примерная доля ФР, которую могут занять продажи современной продукции МФП при успешной реализации БП. На этом этапе необходимо разработать прогноз объемов продаж, что представляет определенные трудности, т. к. пока у МФП может не быть статистической информации о продажах.

7. После проведения вышеперечисленных видов предварительного анализа приступают к подготовке целого ряда планов, в т. ч. организационного, производственного, маркетингового, финансового.

Организационный план предусматривает раздел, в котором разрабатывается организационная схема нового МФП и кадровая структура нового производства. Определяется потребность в персонале и штатное расписание, рассчитывается фонд заработной платы, определяются критерии или требования к персоналу, проектируются помещения и оборудование, необходимые для работы персонала.

Производственный план раскрывает основные стадии процесса производства товара, представленные в упрощенной, доступной для понимания форме. В этом плане должны быть отражены производственная база, субподряды, сырье и энергия, трудовые ресурсы, обеспеченность технологий, постоянные и переменные производственные издержки, калькуляция себестоимости продукции, контроль ее качества.

Маркетинговый план основывается на предварительно разработанных стратегических направлениях деятельности МФП по внедрению новых товаров или по введению нового МФП в действие. Затем по каждому направлению предлагаются мероприятия по развитию комплекса маркетинга, т. е. товару, цене, месту продаж и продвижению. Особое внимание необходимо уделить развитию ассортиментной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политикам. Обязателен бюджет и контроллинг маркетинга, которые позволяют, с одной стороны, определить затраты на маркетинговые мероприятия, а с другой стороны, проконтролировать их назначение параллельно с доходами по реализации БП.

Финансовый план составляется после подготовки производственного и маркетингового плана. В нем должны быть представлены показатели финансового обеспечения деятельности МФП и план наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе результатов оценки текущей финансовой информации и прогноза успешности реализации БП. Финансовая деятельность представляется в виде определенной системы планово-отчетных документов, среди которых в первую очередь такие, как:

- план (отчет) доходов и расходов;
- план (отчет) движения денежных средств;
- оперативный (рабочий) план (отчет);
- балансовый отчет (бюджет), в котором подводится итог экономической и финансовой деятельности за отчетный период.

8. Раздел правового обеспечения проекта является необходимым в БП. При этом значимым является нормативно-правовая документация не только процессов создания и работы МФП, но и управления на МФП. В этом разделе рассматривается вся информация, характеризующая правовые аспекты обеспечения процессов создания и функционирования организации. Особо актуален данный раздел для вновь создаваемых предприятий. При этом необходимо обосновать организационно-правовую форму МФП. Практически речь идет о форме собственности и правовом статусе: частное владение, кооператив, государственное владение, открытая или закрытая акционерная компания, общество с ограниченной ответственностью (ООО) и т. д. Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые в определенной степени могут повлиять на успех реализации данного проекта и потому важны для инвесторов и партнеров.

Конкретное наполнение этого раздела зависит в первую очередь от выбранной формы организации МФП. Одно дело, если речь идет о государственном предприятии и надо разъяснить систему его подчиненности и границы вмешательства государства в хозяйственную деятельность, и совсем другое, если создается акционерное общество или ООО и надо определить будущее распределение акционерного капитала или долей между возможными акционерами или учредителями. Но главное – необходимо обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации предприятия, наметить возможные перспективы изменения этих форм и аргументированно объяснить, почему предполагается такая стратегия наилучшей.

Помимо обоснования формы собственности в рассматриваемом разделе должны быть представлены все законодательные и нормативные акты, регулирующие деятельность МФП как в своей стране, так и за рубежом, если планируется международная деятельность предприятия.

Известно, что фармацевтическая деятельность должна быть лицензирована, поэтому необходимо обеспечение исполнения всех законов, положений, различных циркуляров и тому подобных документов, т. к. вновь создаваемую МФП требуется сертифицировать и лицензировать. В настоящее время обсуждается проект ФЗ «Об обращении медицинских изделий», который дважды проходил процедуру общественного обсуждения: осенью 2014 года, в апреле – мае 2015 года. Проект ФЗ предполагает регулирование отношений, возникающих в связи с обращением изделий медицинского назначения (ИМН), в целях обеспечения качества, эффективности и безопасности ИМН при их обращении. Планируется введение обязательной сертификации системы качества по ISO 13485. К сожалению, предлагаемые нормативные акты, как утверждает один из экспертов, доктор фармацевтических наук, профессор Д. В. Компанцев, навряд ли снизят вероятность наступления негативных событий от использования некачественных ИМН, но однозначно увеличат среднюю стоимость продукции на ФР и сократят количество участников – резидентов РФ. Данное обстоятельство сократит круг производителей ИМН, в том числе и среди малых инновационных предприятий [14].

9. Раздел, посвященный оценке рисков, необходим, т. к. бизнес-проекты, как правило, имеют значительные доли вероятности различных сбоев, обусловленных как внутренними условиями работы, так и внешними факторами риска, в том числе и научно-технические. Перечень рисков широк, разнообразен, поэтому важно не только их дифференцировать, но, главное, знать, как их преодолеть, т. е. в БП следует предусмотреть и альтернативные стратегии, и компенсационные мероприятия.

10. В итоге по результатам всех разделов БП определяется необходимый объем инвестиций, затем предполагаемая их структура (собственные средства и заемные), и дается заключение о целесообразности данного бизнес-проекта.

Таким образом, в ходе бизнес-планирования предприятие имеет возможность решить следующие задачи:

- оценить емкость и динамику рынка;
- идентифицировать стратегии своих конкурентов;
- определить потребности своих покупателей в ходе анализа их потребительского поведения;
- разработать стратегии и тактики для достижения конкурентного преимущества;
- выбрать перспективные рынки и целевые аудитории для концентрирования усилий именно на них;
- более эффективно руководить персоналом и др.

При разработке плана стратегического развития предприятия обязательно учитываются следующие аспекты:

- сегменты и целевые группы потребителей для обслуживания;
- товары, удовлетворяющие их потребности;
- дополнительные ценности товаров, привлекающие потребителей;
- конкурентные преимущества в управлении ассортиментом [9].

При разработке БП производственного фармацевтического предприятия необходимо учитывать две возможные стратегии его развития. Для этого выделяют две модели развития МФП: классическую и инновационную (венчурную, наиболее рисковую).

Первая (классическая) модель – это традиционное, репродуктивное (или рутинное) расширенное воспроизводство при имеющемся стабильном спросе с расчетом на максимальную отдачу ресурсов. В рамках данной модели товарная концепция развития МФП реализуется прежде всего за счет внешних факторов (от субсидирования до протекционизма со стороны государственных органов) и лишь во вторую очередь – за счет внутренних факторов (модернизации технологии и оборудования, обновления ассортимента продукции и т. п.).

Вторая модель – инновационное развитие, предполагающее поиск новых путей посредством реализации концепции возрастающей эффективности на основе инвестиционных бизнес процессов, носящих наиболее рисковый (венчурный) характер. Данная модель предполагает постоянные инновационные изменения путем планирования и реализации прямых портфельных инвестиционных проектов. Стратегическими целями развития в этом случае являются повышение конкурентоспособности и рыночной ценности МФП.

Отличительная черта второй модели заключается в том, что на первой стадии ее применения формируется решительная и активная инновационная идея, она детально прорабатывается в БП и воплощается на практике путем реализации инвестиционного проекта.

Учитывая, что определение стратегических целей развития МФП находит отражение во внутрифирменном планировании, можно утверждать, что стратегическое планирование как деятельность, направленная на видение будущего МФП, имеет самое непосредственное отношение к принятию инвестиционных решений. Эта деятельность должна обеспечить согласование долгосрочных целей МФП и использование ресурсов, что не должно противоречить этим целям. Вот почему инвестиционно-финансовый анализ и менеджмент должны пониматься как неотъемлемая часть стратегического планирования развития МФП, основанная на ожидаемых результатах реализации инновационных бизнес процессов [12].

Создание инновационной фармацевтической продукции является в настоящее время актуальной задачей, имеющей государственное значение, т. к. способствует, во-первых, укреплению национальной безопасности путем укрепления отечественной фармацевтической промышленности и, во-вторых, улучшению обеспечения населения страны эффективными лекарственными средствами и другой фармацевтической и парафармацевтической продукцией. В настоящее время на предприятиях фармацевтической промышленности в управлении с успехом применяются методы инновационно-

го менеджмента, позволяющие значительно повысить эффективность производства. Большую роль в современном управлении отводят бизнес-планированию как обоснованию стратегии реализации предпринимательских инновационных решений, способствующих получению значительных финансовых результатов.

Литература

1. Дорофеева В. В. Разработка бизнес-плана // Новая аптека. 2005. № 12. С. 46–53.
2. Дрёмова Н. Б. Школа маркетинга профессора Н. Б. Дрёмовой. Тема 3. Изучаем нашего потребителя // Новая аптека. Эффективное управление. 2007. № 5. С. 45–51.
3. Дрёмова Н. Б. Школа маркетинга профессора Н. Б. Дрёмовой. Тема 4. Осваиваем аудит товара // Новая аптека. Эффективное управление. 2007. № 7. С. 25–32.
4. Дрёмова Н. Б. Школа маркетинга профессора Н. Б. Дрёмовой. Тема 5. Осваиваем конкурентный анализ // Новая аптека. Эффективное управление. 2007. № 8. С. 37–45.
5. Дрёмова Н. Б. Школа маркетинга профессора Н. Б. Дрёмовой. Тема 8. Маркетинговое планирование: стратегии укрепления рыночных позиций // Новая аптека. 2007. № 11. С. 25–34.
6. Итоги первого полугодия 2014 года. DSM Group [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dsm.ru/about/news/73/>
7. Круглов С. М. Как разработать бизнес-план // Экономический вестник фармации. 2004. № 10. С. 13–20.
8. Кузякова Л. М., Черницова М. А. Современные формы инновационного менеджмента в фармацевтической практике // Актуальные проблемы фармацевтической науки и практики: сб. матер. IV Всероссийской науч.-практич. конф. (г. Владикавказ, 19–20 декабря 2013 г.). Владикавказ, 2014. С. 111–117.
9. Пейли Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год / пер. с англ. М.: Эксмо, 2007. 416 с.
10. Сихимбаева Л. М. Современные методы менеджмента в аптечных предприятиях // Человек и лекарство: материалы XV Рос. нац. конгресса (14–18 апр. 2008 г.). М., 2008. С. 702.
11. Татаркин А. И., Петров А. П. Перспективы развития фармацевтической промышленности России: состояние рынка, тенденции и факторы развития в условиях ВТО [Электронный ресурс]. URL: http://www.bmpravo.ru/show_stat.php?stat=919
12. Царев В. В. Внутрифирменное планирование. СПб.: Питер, 2002. 150 с.
13. Черницова М. А., Кузякова Л. М. Основные тенденции развития современного фармацевтического рынка // Вестник АПК Ставрополя. 2014. № 4(16). С. 111–114.
14. Об обращении медицинских изделий: Проект ФЗ // Единый портал/карточка проекта. [Электронный ресурс]. URL: http://regulation.gov.ru/project/18612.html?point=view_project&stage=2&stage_id=17567?