

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО СЕКТОРА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ****Т. Г. Афанасьева, Н. Б. Дремова***Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 04.03.2009 г.

**Аннотация.** Современный фармацевтический бизнес предполагает использование участниками рынка современных бизнес-инструментов, в первую очередь, современных технологий для организации внутренних бизнес-процессов и создания внешних коммуникаций, позволяющих повысить потребительскую ценность фармацевтических товаров. Это способствует росту конкурентоспособности и, в конечном счете, выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы. В связи с этим в исследовании была поставлена цель разработки модели бизнес-плана для аптечного предприятия, позволяющего обосновать экономическую эффективность внедряемого проекта, например, открытие аптеки или аптечного пункта, внедрение какой-либо дополнительной платной услуги.

**Ключевые слова:** бизнес-план, аптечное предприятие, маркетинговое планирование, предпринимательство, менеджмент, маркетинг.

**Abstract.** Modern pharmaceutical business means the usage of up-to-date business tools by the market participants, firstly, modern technologies for inner business-process organization and creating of external communication which allow to increase the customer value of pharmaceutical product. It promotes the growth of marketability and finally survival in hard competitive fighting conditions. As a result in this investigation it was set a goal for development the business plan model for the pharmacy institution, which allow to found economical efficacy introducing project, for example, opening chemist or small chemist, appearing any extra-paid service.

**Keywords:** business-plan, pharmacy institution, marketing planning, enterprising, management, marketing.

**ВВЕДЕНИЕ**

В большинстве стран СНГ правительства, осознавая характер унаследованных ими проблем, предпринимая серию реформ в здравоохранении и фармацевтическом секторе. На смену прежним концепциям централизации и упора на бюджет приходят принципы децентрализации, приватизации, обеспечения качества лечения, профессионализма и внимания более широким вопросам профилактики заболеваний, а также охраны здоровья и медико-санитарного просвещения. Однако темпы этих изменений в решающей степени зависят от наличия средств на эти реформы, внедрения новых управленческих технологий, позволяющих осуществить бизнес-процессы в рыночных условиях.

В связи с этим кардинальные изменения экономики начала XXI века повысили спрос на руководителей новой рыночной формации — менеджеров профессионалов, способных решать целый ряд новых производственных проблем, присущих пере-

ходному периоду, в том числе определять стратегические цели и задачи предприятия, разрабатывать бизнес-планы для их реализации в условиях постоянного кризисного состояния, искать наиболее эффективные стили управления и др.

Современный фармацевтический бизнес предполагает использование участниками рынка современных бизнес-инструментов, в первую очередь современных технологий для организации внутренних бизнес-процессов и создания внешних коммуникаций, позволяющих повысить потребительскую ценность фармацевтических товаров. Это способствует росту конкурентоспособности и, в конечном счете, выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Устойчивое положение любого предприятия на рынке определяют имеющиеся у него возможности: наличие современных технологий, оборудование, подготовленных кадров и прочих ресурсов, обеспечивающих функционирование и стратегическое развитие предприятия. К важным конкурентным позициям предприятия относятся: степень удо-

влетворения запросов покупателя, рыночная доля продукции фирмы, рентабельность производства, инновации, производительность труда, стратегическое планирование и управление, способность оперативно реагировать на потребности рынка.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исходя из важности планирования для современного менеджмента аптечного предприятия (АП), актуальной необходимостью является разработка методических подходов к составлению бизнес-плана (БП). Безусловно, за основу концептуальных подходов принимается методика БП на промышленных предприятиях.

Вместе с тем обязательно должна быть учтена специфика здравоохранения и одного из его главных секторов — фармацевтического. Ее суть заключается в том, что основным результатом деятельности медицинских и фармацевтических учреждений, организаций и предприятий является сохранение и укрепление здоровья населения, а не получение прибыли.

Профессионально грамотно подготовленный БП помогает предприятию развивать и укреплять свои позиции на рынке товаров и услуг, моделировать свою медицинскую и фармацевтическую деятельность на основе современных принципов менеджмента, маркетинга, экономики предприятия.

В связи с этим в исследовании была поставлена цель разработки модели БП для АП, позволяющего обосновать экономическую эффективность внедряемого проекта, например, открытие аптеки или аптечного пункта, внедрение какой-либо дополнительной платной услуги (открытие фитотдела с фитобаром, организация пункта проката изделий медицинского назначения и др.)

Разработка модели БП осуществлялась с участием зав. кафедрой экономики и управления здравоохранением Курского государственного медицинского университета, докт. фарм. наук, проф. Дремовой Н. Б. В качестве примера использованы методики С. М. Круглова и В. В. Дорофеевой.

Обозначим задачи БП:

- 1) подготовить технико-экономическое описание или общую характеристику АП;
- 2) дать оценку конкурентных позиций АП на ФР;
- 3) исследовать потребительские предпочтения медицинских или фармацевтических услуг;
- 4) провести маркетинговый аудит товара или внедряемой услуги с выделением ценности и конкурентных преимуществ;

- 5) предварительная оценка 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 АП представлена на рис. 1.

В соответствии с вышеприведенной моделью подготовлены следующие методические рекомендации по БП для АП на открытие новой аптеки, аптечного пункта или внедрение новой дополнительной услуги.

Этапы действий:

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 АП, на базе которого будет осуществляться новый проект, следует указать краткую историю развития АП, организационно-правовую форму, структуру капитала АП; целесообразно построить и описать оргigramмы структурных подразделений; дерево его целей и миссию; отметить имидж АП (чем известно, есть ли постоянная клиентура и т.п.). Целесообразно провести STEEP-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** АП 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 АП с позициями конкурентов позволяет определить и свое место на рынке.

4. Исследование **потребительских предпочтений** в отношении предполагаемых к внедрению

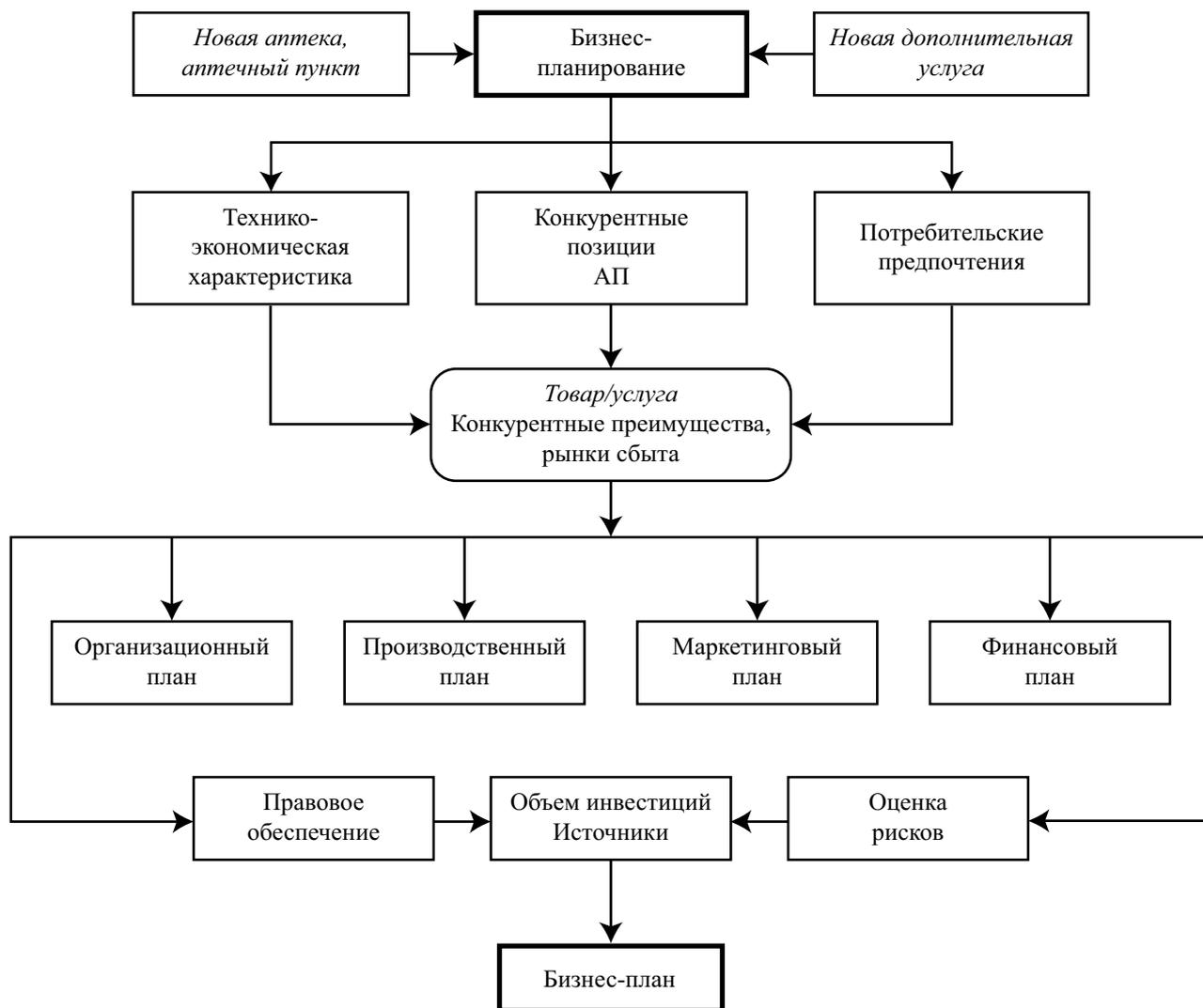


Рис. 1. Модель бизнес-планирования для АП

дополнительных услуг 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 покупателями / потребителями товаров / услуг бизнес-проекта. Предпочтения целевых сегментов потребителей позволяют далее разработать маркетинговый план продвижения товаров / услуг.

5. После выявления пользующихся спросом товаров / услуг, для реализации которых разрабатывается БП, необходим расширенный **аудит товара / услуги**, его ассортимента. Цель этого этапа — показать инвесторам преимущества производимого / реализуемого продукта, для чего применяются маркетинговые концепции аудита товара / услуги и анализа ассортимента (помимо маркетин-

говых характеристик, трехуровневого анализа товара, выделение уникальных достоинств и ценности товара, методы ABC и XYZ-анализов). На этом этапе важны концепции жизненного цикла товара с установлением его стадии и оценки конкурентоспособности. Все эти методы для фармацевтических товаров можно найти в журнале «Новая аптека» в публикациях школы маркетинга профессора Дремовой Н. Б. [57—60].

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 в ней, которую могут занять продажи АП при успешной реализации БП. Здесь же на этом этапе необходимо разработать

прогноз объемов продаж, что представляет определенные трудности, т. к. пока у АП может не быть статистической информации о продажах.

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

а) **Организационный план** предусматривает раздел, в котором разрабатывается организационная схема нового АП или кадровая структура новой услуги. 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.

б) **Производственный план** раскрывает основные стадии процесса производства товара или оказания услуги, 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.

в) **Маркетинговый план** основывается на предварительно разработанных стратегических направлениях деятельности АП по внедрению новых товаров/услуг, по введению нового АП 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 ассортимента, ценовой, сбытовой и коммуникационной политикам. Обязательны 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.

г) **Финансовый план** составляется после подготовки производственного и маркетингового плана. В нем должны быть представлены показатели финансового обеспечения деятельности АП 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) движения денежных средств;
- план (отчет) доходов и расходов;

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

8. Важным разделом БП является раздел **правового обеспечения** проекта, причем значимым является нормативно-правовая документация не только процессов создания и работы АП, но и управления на предприятии. Известно, что фармацевтическая деятельность должна быть лицензирована, поэтому необходимо информационное обеспечение всех законов, положений, различных циркуляров и тому подобных документов, поскольку вновь создаваемое АП необходимо лицензировать. Данный раздел целесообразно проконсультировать с юристом.

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. Перечень рисков широк, разнообразен, поэтому маркетологам важно не только их дифференцировать, но, главное, знать, как их преодолеть, т.е. в БП следует предусмотреть и альтернативные стратегии и компенсационные мероприятия.

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 БП.

## ВЫВОДЫ

1. Современное управление характеризуется многоаспектностью экономического процесса, что обуславливает в его анализе применение комплекса финансового анализа, методов менеджмента и маркетинга и др. Среди них особая роль принадлежит БП, с помощью которого производится обоснование стратегии реализации инновационных проектов и предполагаемых затрат и результатов.

2. В настоящее время прогрессивные бизнес-технологии постепенно внедряются в здравоохранение и практическую фармацию и осваиваются менеджерами и маркетологами лечебных учреждений и АП. Структура БП адаптируется под стоящие перед организациями цели и задачи по улучшению медицинского и лекарственного обслуживания, укреплению финансового состояния и устойчивых позиций на рынке.

3. Разработана модель БП для АП и методические подходы к его составлению. В его структуре выде-

лены ряд разделов, в т.ч. анализ основных позиций АП и предполагаемого к внедрению в АП товара/услуги, планы деятельности АП (организационный, производственный, маркетинговый, финансовый); правовое обеспечение и оценка рисков. В итоге определяются объем инвестиций и источники финансирования. В комплексе разработанных документов формируется БП для АП, являющийся основанием для деловых контактов с инвесторами.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Быстрицкий Л. Д., Перегудова Л. Н.* Повышение эффективности системы управления издержками на основе внутрифирменной оценки подразделений фармацевтического предприятия / мет. рук-во. — Томск, 2004. — 39 с.

2. *Салтман Р. Б., Фигейрас Дж.* Реформы системы здравоохранения в Европе. Анализ современных стра-

тегий / Пер. с англ. — М.: ГЭОТАР Медицина, 2000. — 432 с.

3. *Фагитов Р. И.* Технологии бизнеса: построение многофункциональной маркетинговой системы на рынке лекарственных средств // *Экономический вестник фармации.* — 2004. — №10. — С. 33—38.

4. *Круглов С. М.* Как разработать бизнес-план // *Экономический вестник фармации.* — 2004. — №10. — С. 13—20.

5. *Дорофеева В. В.* Разработка бизнес-плана // *Новая аптека.* — 2005. — №12. — С. 46—53.

6. *Дорофеева В. В.* Разработка бизнес-плана // *Новая аптека.* — 2006. — №1. — С. 45—56.

7. *Дремова Н. Б.* Маркетинговое планирование как эффективный метод оптимизации деятельности фармацевтических организаций (теоретические аспекты и практическое использование) // *Новая аптека.* — 2003. — №11. — С. 42—64.

---

*Афанасьева Татьяна Гавриловна* — профессор кафедры управления и экономики фармации Воронежского государственного университета; тел.: (4732) 390545, e-mail: [afanaseva@npvoronej.ru](mailto:afanaseva@npvoronej.ru)

*Afanaseva Tatyana G.* — professor of the chair for economics and management of Voronezh State University; tel. (4732) 390545, e-mail: [afanaseva@npvoronej.ru](mailto:afanaseva@npvoronej.ru)

*Дремова Нина Борисовна* — зав. кафедрой экономики и управления здравоохранением Курского государственного медицинского университета, профессор; тел. (4712) 229871

*Dremova Nina B.* — the head of the chair for economics and management of the healthcare Kursk State Medical University, professor; tel.: (4712) 229871