



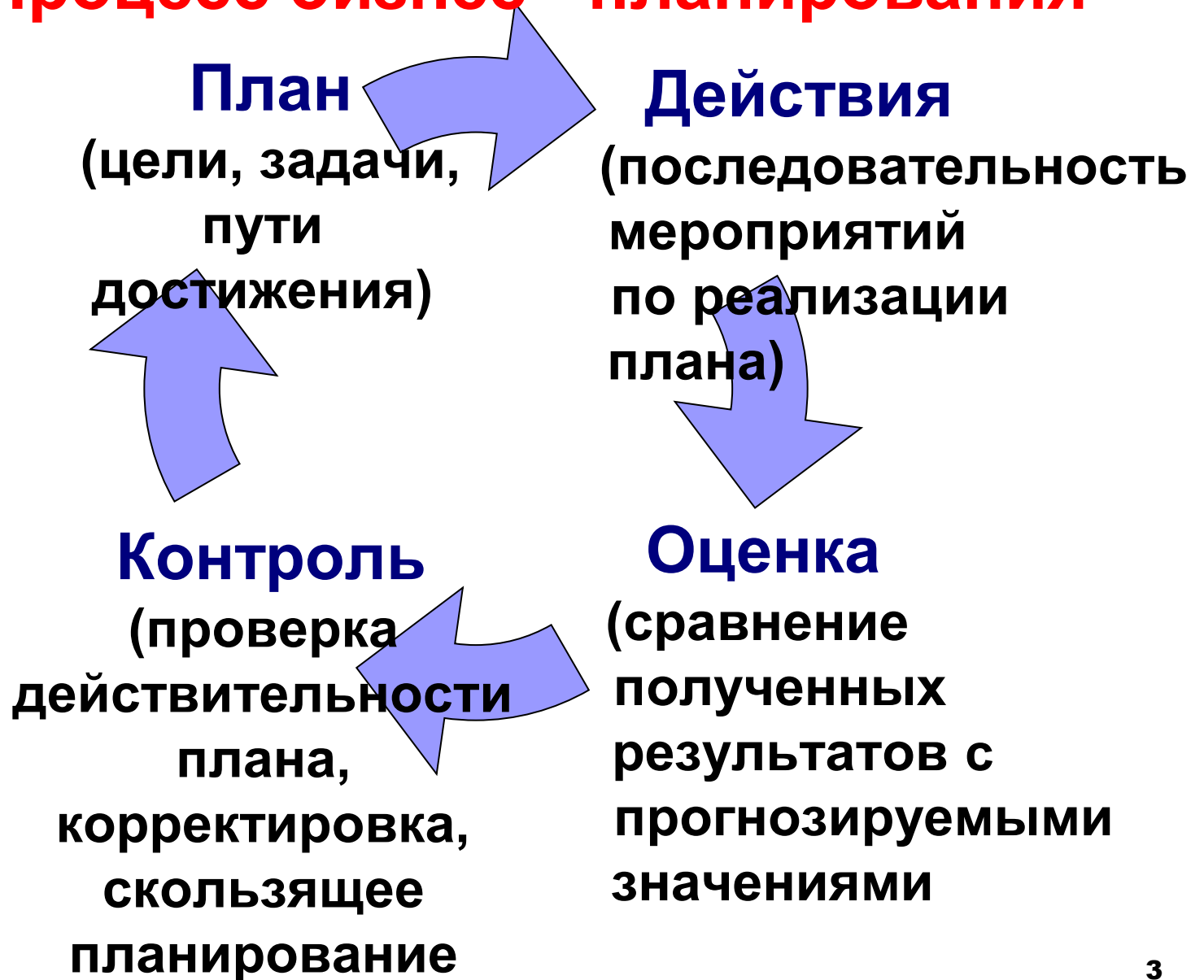
Бизнес-план фармацевтической организации

1. Бизнес-планирование и его роль в деятельности фармацевтической организации

Бизнес-план – это документ, в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться предприниматель, и определяются основные способы их решения.

Бизнес-план разрабатывается как для новой организации, так и для уже существующей.

Процесс бизнес - планирования



Для бизнес- планирования новой организации необходимо:

- Знания о качестве и преимуществах товаров, которые будут предложены рынку, и предположения о том, как их примет рынок;
- Фактические данные других организаций (н-р, аптек);
- Данные об основных рыночных переменных (цены, спрос, предложение, конкуренция, каналы распространения и т.д.)

Типы бизнес-планов :

- **Бизнес-план организации** (изложение перспектив развития организации на прогнозируемый период с указанием основных финансово-экономических показателей деятельности)
- **Бизнес-план структурного подразделения** (изложение перед руководством организации плана развития хозяйственной деятельности подразделения)
- **Бизнес-план (заявка на кредит)** для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора

Функции бизнес-плана:

- основа для разработки концепции ведения бизнеса
- инструмент оценки фактических результатов деятельности организации
- средство привлечения инвестиций
- средство формирования команды
- средство для осуществления инновационного замысла
- инструмент приватизации

1.1. Потребители бизнес-плана

Внутренние потребители:

- Руководитель
- Работники организации

Внешние потребители:

- Инвесторы
- Партнеры по бизнесу
- Соучредители
- Акционеры

1.2. Разработчики бизнес-плана

- Руководитель и работники организации (в случае разработки плана небольшого направления деятельности)
- Специализированные фирмы (для выполнения крупного проекта)

Оптимальным считается вариант, когда бизнес-план составляет сам руководитель, но с привлечением на заключительном этапе консультантов.

2. Принципы составления и характеристика основных разделов бизнес-плана

Методика разработки зависит от:

- размеров создаваемой организации;
- сферы деятельности, к которой оно относится (оптовая, розничная);
- размеров предполагаемого рынка сбыта;
- наличия конкурентов;
- перспектив роста

2.1. Общие положения разработки бизнес-плана

Необходимая информация для разработки бизнес-плана:

- информация о спросе
- производственно-торговая информация
- финансово-экономическая информация

Оформление бизнес-плана

- Титульный лист:
 1. полное название предприятия
 2. заголовок плана
 3. адресат
 4. адрес и телефон предприятия
 5. Ф.И.О. директора и разработчика
 6. период, на который рассчитан бизнес-план
 7. дата и место его составления
- Оглавление
- Резюме:
 1. суть проекта
 2. источник финансирования
 3. потенциальная выгода от инвестирования в проект
 4. кто и как будет осуществлять проект



1. Маркетинговая часть

1.1. Товар и (или) услуги

С этого раздела начинается основная часть бизнес-плана.

- Приводится описание товаров и (или) услуг, подчеркивают их особенность и специфику, если речь идет о конкретной продукции, то дают физическое описание товара, возможность его использования и привлекательные стороны.
- Показываются особенности продажи товаров, они могут быть обусловлены следующим:
 1. товарной номенклатурой
 2. наличием промежуточных потребителей
 3. видом и структурой организации
 4. организацией сбытовой сети

- Даются некоторые экономические ориентиры (предполагаемая цена товара, возможные затраты и прибыль)

Цену и затраты точно можно рассчитать, если готовится выпуск новой продукции и ассортимент ее небольшой, в тех случаях когда ассортимент достаточно большой ограничиваются указанием среднего уровня издержек и прибыли.

- Показывают структуру товарооборота

1.2. Рынок

Чтобы понять что нужно потребителю и по какой цене, необходимо знать ответы на следующие вопросы:

- кто ваши покупатели
- где ваша «ниша» на рынке
- перспективы развития рынка
- каковы сегменты рынка и их характеристика

1.3. Конкуренты

Знать своих конкурентов не менее важно, чем знать своих клиентов.

Конкуренты могут быть:

- прямыми (т.е. занимающимися сходной деятельностью)
- косвенными (т.е. имеющими другой основной вид деятельности, но реализующими подобные товары или услуги)

Необходимо четко представлять:

1. главных конкурентов
2. состояние дел главных конкурентов
3. характеристику продукции конкурентов
4. политику ценообразования и уровень цен конкурентов
5. средства стимулирования сбыта

Лист оценки конкурентоспособности

№	Факторы конкурентоспособности	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3

1.4. План маркетинга

Включает следующие пункты:

- стратегия маркетинга и описание основных инструментов реализации маркетинговых мероприятий
- определение спроса и возможности рынка
- исследования рынка



2. Экономическая часть

2.1. План производства и (или) **торговый план**

В данном разделе необходимо подтвердить расчетами что реально будет производиться (изготавливаться), необходимое количество товара (лекарственных форм) в нужные сроки и требуемого качества.

Основные аспекты:

- какие потребуются производительные мощности
- какое потребуется оснащение производственных помещений
- где и на каких условиях будет закупаться сырье
- возможный объем производства

$$V = C_p * T_p / t_p$$

Где V- возможный объем производства;

C_p - численность работников;

T_p - рабочее время одного работника;

t_p - трудоемкость изготовления единицы продукции, чел./ч;

- как будет обеспечиваться контроль качества изготовленной продукции
- возможные издержки производства и их динамика в перспективе
- как будет производиться утилизация отходов

В торговом плане определяют:

- где предполагается закупать товар
- как и в каких помещениях он будет храниться и какова система управления товарными запасами
- наличие торговых и складских помещений и их соответствие действующим регламентам
- характеристику организации рабочих мест по реализации лекарственных средств, МИ, парафармацевтических товаров и их соответствие действующим регламентам
- как будет транспортироваться товар и осуществляться его охрана



3. Организационная часть

3.1. Организационный план (план менеджмента)

В организационном плане должно быть отражено следующее:

- менеджеры/владельцы
- организационная схема(где отражаются властные полномочия и ответственность среди руководителей, распределение обязанностей среди работников и их ответственность, схемы замещения персонала и руководителей)
- кадровая политика(сжато описывается порядок подбора, подготовки, расстановки и оплаты труда персонала)

Весь персонал делится на три группы:

1. Административно-управленческий персонал
2. фармацевтический персонал
3. вспомогательный персонал

3.2. Юридический план

В данном разделе указываются форма собственности и организационно-правовой статус предприятия в соответствии с Гражданским кодексом РФ; юридический и фактический адреса, банковские и другие реквизиты, дата государственной регистрации. Если для аптечной организации это актуально, здесь описываются правовая защита предприятия, имеющиеся лицензии и патенты.

3.3. Оценка риска и страхование

Рисками могут стать:

- потери прибыли
- невыполнения договоров
- задолженность по кредитам
- риск неплатежа

Целесообразно предугадывать источники рисков и возможный момент их возникновения, чтобы разработать меры по сокращению риска.

Для этого необходимо:

1. провести оценку риска
2. организовать меры профилактики
3. разработать программу страхования

КАРТА РИСКОВ СВЕЧНОГО ЗАВОДИКА				
<p>Объекты риска: Все ценное и важное для Отца Федора, что может сгореть, утонуть, пропасть, сломаться, испортиться, упасть в цене, потребовать затрат, заболеть и умереть</p>	Рискообразующие факторы (факторы риска) - это причины всех неприятностей: разные события, явления, люди и организации, которые влияют на Свечной Бизнес			
	Внутренние причины: пьянство и ссоры рабочих, их неумелость и лень - Внутренние факторы риска	Криминальные причины: Воровство свечей рабочими или торговками, а также рэкет Криминальные факторы	Внешние причины: Козни конкурентов, рост цен на воск, мор пчел на пасаках - Внешние факторы	Общие причины: Революции, пожары, ураганы, наводнения - Общие факторы
Области предпринимательских рисков				
<p>Предприниматель: Сам Отец Федор и его семья, их благосостояние и репутация, жизнь и здоровье, хорошее настроение, свобода и прочее</p>	<p>Риски личного ущерба от внутренних факторов (Ущерб репутации Отца Федора по причине того, что его рабочие напьются и подерутся) Вероятность: 10% Убытки: 100 руб</p>	<p>Риски личного ущерба от криминальных факторов (Риск ущерба здоровью жены Отца Федора по причине ее похищения рэкетирами) Вероятность: 18% Убытки: 10 000 руб.</p>	<p>Риски личного ущерба от внешних факторов (Риск разорения Отца Федора по причине проигрыша в конкурентной борьбе) Вероятность: 30% Убытки: 50 млн. руб.</p>	<p>Риски личного ущерба от общих факторов (Риск потерять все и бежать за границу по причине очередной революции) Вероятность: 15% Убытки: 25 млн. руб.</p>
<p>Персонал: Рабочие, старушки-торговки, лошадь, сторожевая дворняга и прочие</p>	<p>Риски ущерба для персонала от внутренних факторов (Риск потерь трудоспособности рабочих по причине их пьянства и драк) Вероятность: 15% Убытки: 200 руб./чел.</p>	<p>Риски ущерба для персонала от криминальных факторов (Риск текучести кадров по причине увольнения рабочих за воровство) Вероятность: 10% Убытки: 200 руб.</p>	<p>Риски ущерба для персонала от внешних факторов (Риск ухода рабочих к конкурентам) Вероятность: 10% Убытки: 300 руб.</p>	<p>Риски ущерба для персонала от общих факторов (Риск того, что рабочие примкнут к революционерам и уйдут на баррикады) Вероятность: 12% Убытки: 10 000 руб.</p>
<p>Имущество: Земля, постройки, печь, верстак, деньги, воск и свечи, коммерческая тайна, телега и прочее</p>	<p>Риски ущерба имуществу от внутренних факторов (Риск пожара в пеху по причине курения пьяных рабочих) Вероятность: 20% Убытки: 100 тыс. руб</p>	<p>Риски ущерба имуществу от криминальных факторов (Риск потерять все сбережения на выплату выкупа за похищенную жену) Вероятность: 1% Убытки: 1 млн. \$</p>	<p>Риски ущерба имуществу от внешних факторов (Риск похищения конкурентами рецепта красителя для свеч) Вероятность: 20% Убытки: 5 000 руб.</p>	<p>Риски ущерба имуществу от общих факторов (Риск захвата завода террористами) Вероятность: 10% Убытки: 50 000 руб.</p>
<p>Предпринимательская деятельность: закупка воска, перевозка, производство свечей, продажа, реклама и прочие бизнес-процессы</p>	<p>Риски ущерба бизнес-процессам от внутренних факторов (Риск перепроизводства свечей по причине случайной трезвости рабочих) Вероятность: 1% Убытки: 1000 руб.</p>	<p>Риски ущерба бизнес-процессам от криминальных факторов (Риск ограбления при перевозке закупленного воска) Вероятность: 25% Убытки: 1000 руб</p>	<p>Риски ущерба бизнес-процессам от внешних факторов (Риск повышения закупочных цен на воск по причине мора пчел на пасаках) Вероятность: 5% Убытки: 100 руб.</p>	<p>Риски ущерба бизнес-процессам от общих факторов (Риск снижения продаж свечей по причине атеизма при новой власти) Вероятность: 10% Убытки: 500 руб.</p>



4. Финансовая часть

4.1. Финансовый план

Обычно финансовый план состоит из следующих документов:

- прогноз объемов реализации (продаж)
- план поступления и расхода денежных средств
- таблица доходов и затрат
- баланс предприятия (вступительный – для нового предприятия)
- график безубыточности

Для прогнозирования основных экономических показателей чаще всего применяется метод динамических показателей.

Прогноз объемов реализации строится на основе данных о планируемых рынках сбыта (емкости рынка) и составляется на три года. Проект первого года разрабатывается по месяцам, второго- по кварталам, а третьего- на год с разбивкой по кварталам.

Применяемые методы прогнозирования объема продаж:

- Мнение группы руководителей фирмы
- Мнение агентов по сбыту
- Прогнозирование на базе прошлого товарооборота
- Анализ тенденций и циклов
- Корреляционный анализ
- Определение своей доли на рынке
- Анализ конечного потребления

План поступления и расхода денежных средств (кассовый план) составляется с целью проверить синхронность поступления и расходования наличных и безналичных денежных средств предприятия, т.е. определить достаточность этих средств на каждый момент времени.

Основными статьями поступления наличных денежных средств является выручка от реализации, а безналичных- деньги, поступающие от оптовых покупателей. Данные о поступлении наличных и безналичных денег должны соответствовать планируемому объему реализации на этот период.

ПЛАН ПОСТУПЛЕНИЯ И РАСХОДА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Показатели	1-й год				2-й год				3-й год
	По месяцам				По кварталам				
	1	2	...	12	I	II	III	IV	
Средства на начало									
Приход									
В т.ч.									
Расход									
В т.ч. ...									
Средства на конец									

На основании этого плана можно определить:

- когда ожидается поступление денежных средств и в каком количестве
- частоту платежей и их величину
- разрыв времени между поступлением денег и платежами
- величину свободных средств или величину займов

Этот план должен постоянно корректироваться и контролироваться, т.к. организация может стать банкротом из-за того, что в нужное время не будет денег для обязательных платежей.





Таблица доходов и затрат составляется на основе сведений о товарообороте, затратах, прибыли, а также данных о различных видах ссуд, собственных средствах и предполагаемых направлениях использования доходов.

Задача этого документа- показать, как будет формироваться и изменяться прибыль по тем же временным интервалам, что и для предыдущих документов.

ДОХОДЫ И ЗАТРАТЫ

Показатели	1-й год				2-й год				3-й год
	По месяцам				По кварталам				
	1	2	...	12	I	II	III	IV	
Товaroоборот									
Затраты на закупку товара									
Валовый доход от реализации									
Издержки									
Прибыль от реализации									
Налоговые и пр. отчисления									
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ									



Баланс предприятия наряду с отчетом о прибылях и убытках используется для оценки финансового положения. На их основе рассчитывается ряд финансовых показателей, таких как:

- коэффициенты ликвидности
- коэффициенты устойчивости
- коэффициенты рентабельности
- коэффициенты деловой активности




График безубыточности дает возможность определить объем ПРОДАЖ, при котором организация начинает получать прибыль.

При анализе безубыточности целесообразно показать несколько вариантов графика, которые соответствуют различным уровням цен (или стоимости одного обращения) аптеки.

4.2. Стратегия финансирования

В этом разделе показываются источники финансирования дела, сроки возврата заемных средств и получения инвесторами дохода от них.

Применяются следующие источники:

- государственные кредиты
- кредиты коммерческих банков
- бюджетное финансирование
- средства частных лиц