

Стратегия развития ФГУП "XXX" на 2012-2014 гг.

«Утверждаю»
Директор
ФГУП «XXX»

.....

«_____» _____ 2012 год

Оглавление

1. Анализ внутренней и внешней среды, оценка рисков	4
1.1. Анализ внешней среды	4
1.1.2. Общий анализ отрасли	4
1.1.3. Анализ конечных потребителей основной продукции	12
1.1.4. Анализ конкурентной ситуации	13
1.1.5. Анализ деятельности предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями	14
1.1.6. Анализ перспектив сотрудничества с зарубежными предприятиями	19
1.2. Анализ внутренней среды	19
1.2.1. Общее описание деятельности предприятия	19
1.2.2. Описание финансовых потоков, производства и организации сбыта продукции	20
1.2.3. Описание системы управления персоналом	23
1.2.4. Описание средств информационных технологий	27
1.2.5. Описание текущей стратегии развития	28
1.3. Оценка рисков реализации стратегии развития	28
1.3.1. Риски технико-технологического развития предприятия	28
1.3.2. Коммерческие риски	29
1.3.3. Риски в области управления персоналом	30
1.3.4. Финансовые риски	30
1.3.5. Экономические риски	30
2. Определение целей развития предприятия	31
2.1. Отраслевая стратегия развития	31
2.1.1. Государственная программа	31
2.1.2. Подпрограмма «Развитие подотрасли животноводства, переработки и реализации животноводческой продукции»	32
2.2. Федеральная целевая программа	35
2.3. Стратегические цели развития предприятия	36
3. Показатели достижения целей развития предприятия	37
4. Мероприятия, необходимые для достижения целей стратегии	39
4.1. SWOT-анализ	39
4.1.1. Возможности и угрозы рынка	39
4.1.2. Сильные и слабые стороны предприятия	40
4.1.3. Стратегические инициативы	40

5. Финансовое и ресурсное обеспечение стратегии развития	43
5.1. Кадровое обеспечение	43
5.2. Материально-техническое обеспечение	43
5.3. Финансовое обеспечение	44
6. План мероприятий по реализации стратегии развития	45
6.1. Производственные мероприятия	45
6.2. Инвестиционные и финансовые мероприятия	46
6.3. Инновационные мероприятия	47
6.5. Управленческие мероприятия	48
6.6. Кадровые мероприятия	49
6.7. Мероприятия по разработке внутренних документов	49
7. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития	50
Приложение 1. Лидеры продаж лекарственных средств. Прогноз на 2015	50
Приложение 2. Отчет о движении денежных средств за 2011 год	55
Приложение 3. Организационная структура предприятия	55
Приложение 4. Расходы Государственной программы	55
Приложение 5. Выписка из ФЦП	55
Приложение 6. БП контроля системы показателей	55
Приложение 7. БП контроля плана мероприятий	55

На нашем сайте размещены несколько **примеров разработанных нами стратегий**. **Как заказать построение стратегии**, можно узнать по ссылке. Хотите узнать о возможностях **оптимизации расходов** на эту услугу? Читайте в разделе **"Стоимость разработки стратегии развития предприятия"**.

 Если вы **заполните эту форму**, мы подготовим **коммерческое предложение**, учитывающее возможности такой оптимизации.

1. Анализ внутренней и внешней среды, оценка рисков

1.1. Анализ внешней среды

1.1.2. Общий анализ отрасли

Рынок ветеринарных препаратов

К ветеринарным биотехнологическим препаратам относятся лекарственные средства для животных, производимые из клеточных и субклеточных структур клеток животного происхождения и микроорганизмов (бактерии типа *E.coli*, дрожжи и пр.). Классификация биотехнологических ветеринарных препаратов представлена на рисунке 1.1.2.1.

.....

Рисунок 1.1.2.1. Классификация биотехнологических ветеринарных лекарственных препаратов

Структура рынка агrobiотехнологии следующая:

Основной целью деятельности биопредприятий агропромышленного комплекса является своевременное предупреждение инфекционных болезней животных и птиц.

Необходимость более широкого применения биопрепаратов в животноводстве вызвана широким распространением в природе различных инфекционных болезней, многие из которых представляют серьезную опасность для человека и животных. Так, по данным международных организации ООН (МЭБ, ФАО, ВОЗ), в мире ежегодно регистрируется свыше 500 тысяч очагов различных болезней. В настоящее время в перечень инфекционных заболеваний включено свыше 250 наименований болезней, требующих проведения специальных профилактических мероприятий. Потери от заболеваний и падежа животных в развивающихся странах достигают 40 процентов от стоимости продукции животноводства, а в развитых странах – до 20 процентов. Однако эти потери были бы значительно больше, если бы не существовала на государственном уровне специальная система защиты животных от болезней, включающая проведение обязательных профилактических прививок, диагностических исследований и обработок скота и птицы во всех категориях хозяйств.

Емкость мирового рынка ветеринарных препаратов для животных превышает млрд. долларов в год, из которых - продажи препаратов для домашних животных, а –для сельскохозяйственных. Объем мирового рынка ветеринарных биотехнологических препаратов превышает млрд. долларов. Мировой рынок ветеринарных препаратов довольно перспективен: средние ежегодные темпы роста составляют,

в то время как рынок фармацевтических препаратов для людей прибавляет ежегодно не более

Агробиологическая промышленность Российской Федерации выпускает свыше видов биопрепаратов – диагностикумов, вакцин, лечебных сывороток, биостимуляторов и другой продукции для ветеринарной практики, а также отдельные препараты медицинского назначения. Наибольший объем производства приходится на противомикробные и противопаразитарные препараты. Самая популярная форма российских биопрепаратов – вакцины – занимают ассортимента. Существуют такие лекарственные формы вакцин, как брикет-приманка, брикет, жидкость, суспензия, сухая масса, эмульсия, двухкомпонентная вакцина (сухая масса и жидкость), замороженная суспензия, гранулы, таблетки, раствор. Лекарственной формой диагностикумов в основном является набор компонентов, сывороток и иммуноглобулинов – жидкость.

Емкость рынка России ветеринарных препаратов (включая химфармпрепараты) оценивается в млрд. руб. в год, из них биотехнологических препаратов – млрд. Средние темпы роста за последние четыре года были на уровне Рынок ветеринарных препаратов стран СНГ оценивается в млн. долларов США.

Агробиологическая промышленность относится к числу наиболее эффективных подотраслей сельского хозяйства. Использование биологических препаратов позволяет ежегодно предотвращать потери в животноводстве на сумму свыше 200 млрд. рублей.

Однако эффективность ветеринарных мероприятий, в т.ч. использования биопрепаратов, должна быть значительно выше. Так, в США затраты на проведение ветеринарных мероприятий составляют

К настоящему времени из 27 государственных предприятий агробиологической промышленности, существовавших в СССР, сохранилось лишь 8. Советский опыт организации государственного ветеринарного и фитосанитарного надзора был системным со всеми необходимыми элементами, и в результате страна была обеспечена надежной защитой от заноса особо опасных болезней животных и ввоза недоброкачественной в ветеринарно-санитарном отношении продукции. Рыночные отношения поменяли многие приоритеты и стране. Так, например, объем российского рынка ветпрепаратов сократился в

При этом надо учитывать, что в целом эпизоотическая обстановка в России в настоящее время характеризуется как чрезвычайно сложная и опасная, так как в условиях самых широких контактов со странами ближнего и дальнего зарубежья, большой протяженности сухопутных границ возросла опасность заноса практически всех инфекций, в т. ч. особо опасных, и риск возникновения катастрофических ситуаций остается высоким.

В настоящее время отмечается поступление в Россию импортных препаратов, что обостряет проблему создания отечественной конкурентоспособности мировому рынку биопродукции. В связи с этим,

требуются меры по защите отечественных производителей, так как наполнение внутреннего рынка импортными ветеринарными препаратами может привести к развалу Российской агробиологической промышленности, к большим валютным затратам на их приобретение и к невозможности оперативного управления борьбой с опасными болезнями животных в масштабе страны.

Современные биотехнологические производства представляют собой сложный комплекс взаимосвязанных биохимических и физико-химических процессов. Для оптимальной организации такого производства необходимо исследование этих процессов на клеточном, популяционном, биоценоотическом и аппаратурно-технологическом уровнях функционирования. Это требует разработки специальных методов и приемов решения научных и технических задач, возникающих в связи с проблемами оптимизации и управления в области живых систем.

Достижения в области развития клеточных культур в первую очередь связаны с созданием широкого круга культурально-тканевых противовирусных вакцин. Новый мощный стимул культурально-тканевые методы получили в результате разработки гибридной ДНК-рекомбинантной технологии, с помощью которых можно получить широкий спектр биопрепаратов и улучшить производство многих традиционных биологически активных веществ. Развитие новых моделей молекулярно-биологических методов и внедрение их в практику будет осуществляться на фоне успехов в разработке технологического оборудования и технических средств контроля и управления. С помощью селекционированных, стимулированных, модифицированных и рекомбинантных клеточных систем осуществляется лабораторное и промышленное производство различных биопрепаратов. Особо необходимо отметить достижения в гибридной технологии, на базе которой удалось осуществить производство широчайшего спектра лечебных и диагностических моноклональных антител. Моноклональные антитела находят все более широкое применение для лечебных целей и используются для очистки иммуноактивных препаратов.

В настоящее время широкое применение находят современные методы анализа с использованием ИФА и ПЦР.

В современных условиях экономических отношений с приоритетом потребителя отечественная биологическая промышленность должна быть готова значительно повысить оперативность и гибкость производства биопрепаратов, быстро расширять и изменять свой ассортимент, осваивать высокоэффективные и принципиально новые технологические процессы.

Наиболее рациональным является путь создания гибких технологических линий с использованием оборудования на основе блочно-модульных конструкций, позволяющих осуществлять многопрофильные производства в условиях быстро и часто изменяющихся программ. Включение в технологические линии современного

специализированного оборудования, систем механизации и автоматизации позволит осваивать новые процессы и промышленные биотехнологии.

Одна из составляющих биотехнологии – биотехнологическая кибернетика – изучает жизнь с точки зрения самоорганизации биосистем, анализа информационных процессов и процессов управления с использованием методов теории информации, математической логики, теории конечных и бесконечных автоматов, теории регулирования и управления, вариационной статистики и теории вероятности.

Сравнительный анализ состояния агrobiологической промышленности в мире и в РФ позволяет сделать вывод о больших перспективах роста этой отрасли в России. Нужно полагать, что при позитивном развитии экономики РФ, нормативы потребления продукции отрасли будут приближаться к лучшим стандартам. Это означает, что объём производства должен вырасти в несколько раз, а современные темпы роста в в год – далеко не предел.

Рынок ветеринарных биотехнологий будет развиваться как экстенсивно, то есть за счёт увеличения выпуска традиционных лекарственных средств, так и интенсивно, то есть путём освоения новых биотехнологий. Однако, нужно иметь в виду, что второй путь сопряжён с большими и рискованными инвестициями, которые могут себе позволить либо государство, либо крупные инвестиционные структуры.

Фармацевтический рынок

Анализ рынка медикаментов начнём с исторической справки, которая иллюстрирует особенности этого рынка в сравнении с большинством других.

Финансово-экономический кризис 2008-2009 привёл к падению основных показателей развития экономики, а также к сокращению потребления практически во всех отраслях.

На фоне падения других сегментов и рынков,

Потребление лекарств –

Другая причина такой динамики фармрынка заключается в том, что,

Рынок России является лишь небольшой частью мирового фармрынка. По итогам 2011 года мировой объём продаж лекарственных средств вырос на и составил около млрд. дол. Доля России в этом объёме мала и составляет не более, Однако, фармацевтический рынок является одним из быстрорастущих рынков в России. По оценке «Экспресс-Обзор», по итогам 2011 года объёмы розничных продаж вырос на в рублях. В натуральном выражении рост потребления составил более (в тоннах).

Несмотря на то, что фармрынок России входит в ведущие фармацевтические рынки мира, потребление лекарственных средств на душу населения пока не очень высокое. Но стоит отметить, что одной из задач,

поставленных правительством России, довести этот показатель до средневропейского. Таким образом, в ближайшие 10 лет среднедушевое потребление вырастет в раза.

В 2008 году, правительством РФ была утверждена «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года». Важной частью этой программы является вопрос «возрастания роли человеческого капитала как основного фактора экономического развития».

«Задачи превращения России в глобального лидера мировой экономики, выхода на уровень развитых стран по показателям социального благосостояния диктуют новые требования к системе здравоохранения. С одной стороны, растет ценность здоровья в системе приоритетов общества, возникают новые медицинские и социальные технологии, связанные с изменениями в демографической структуре населения. С другой - благодаря развитию медицинских технологий существенно повышаются возможности реально влиять на показатели здоровья населения, о чем свидетельствуют значительные успехи в борьбе с наиболее опасными для жизни заболеваниями, достигнутые в развитых странах».

Для достижения запланированных показателей предусматривается за 2008 - 2020 годы увеличить долю государственных расходов на систему здравоохранения в валовом внутреннем продукте с

Задача концепции в 2012 году достичь доли отечественных производителей по обороту лекарств

Следуя утвержденной концепции, государство в лице Минздравсоцразвития в 2009 году выдвинуло ряд инициатив, которые позволят развиваться отечественному производству. Так, разработан Перечень стратегически значимых лекарственных средств, необходимых к производству в РФ, в который включено 55 препаратов. Помимо этого государство планирует поддержать российские предприятия в процессе перехода на GMP, который должен быть закончен к 2012 году. В настоящее время международному стандарту соответствуют лишь 30 из 400 российских фармацевтических предприятий.

В 2011 года в стране стартовала новая федеральная целевая программа «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года». В нее заложены солидные средства: только в 2012-м и 2013-м годах – по млрд. рублей. Предполагается, что суммарно из всех источников на программу федеральный бюджет выделит около млрд. руб.

Важным фактором развития фармрынка является вступление России в ВТО. После вступления России в ВТО значительно сократятся таможенные пошлины на лекарственные средства (с до). При этом для большинства категорий срок сокращения, предусмотренный в договоре, составит 2-3 года. В целом, полный переход намечен на 2016 год. Этот факт необходимо учитывать при выработке стратегии развития предприятия.

По оценке «Экспресс-Обзор», в дальнейшем фармацевтический рынок будет продолжать расти. Если в 2012 В стоимостном выражении прирост объема продаж лекарственных средств не опустится ниже

Однако, такая динамика прогнозируется только в случае благоприятного воздействия всех факторов, а основными драйверами роста в ближайшие 10 лет станут:

1.

В таблице 1.1.2.1 представлены стоимостные объемы рынка по сегментам: коммерческий рынок, рынок лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ) и объемы реализации ГЛС по программе дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО).

Таблица 1.1.2.1. Прогноз емкости фармацевтического рынка на 2012 год (консервативный сценарий)

Сектор	Объём, млн. руб.	Прирост, %
Коммерческий рынок ГЛС		
Парафармацевтика		
ЛПУ		
ДЛО		
Итого, в конечных ценах потребления		

Рассмотрим далее отдельные сектора рынка и возможности дополнительного роста фармрынка.

Коммерческий рынок ГЛС

Данный сегмент – самый крупный на фармацевтическом рынке России. Его доля составляет порядка

1. В 2011 году рост этого сектора рынка составил

2. Возможен дополнительный рост рынка при условии:

а. введения GMP -

б. введения фармстрахования -

ЛПУ

1. Рост рынка ЛПУ обусловлен ростом

2. При реформировании системы госпитального обеспечения возможен дополнительный рост сегмента

ДЛО

1. Финансовое обеспечение программы ДЛО

2. Возможен дополнительный рост сегмента ДЛО при

Рассмотрим далее структуру коммерческого рынка России с целью выделения наиболее привлекательных сегментов.

- Структура потребления ГЛС из разных ценовых категорий

По объему продаж, лидерство сохраняют препараты, чья цена колеблется в диапазоне от

Доля лекарств нижнего ценового сегмента

Однако сильнее всего сокращается присутствие на коммерческом рынке ГЛС лекарств стоимостью

- Соотношение импортных и отечественных препаратов

Доля ГЛС российского производства от общего объема коммерческого рынка по итогам 2011 г. составила

Следует заметить, что по отношению к 2010 г. структура коммерческого рынка ГЛС относительно происхождения представленных препаратов осталась неизменной.

Следует также отметить, что средняя цена упаковки лекарственных препаратов российского производства в 2011 г. была выше уровня 2010 г. на

- Соотношение ГЛС рецептурного и безрецептурного отпуска на коммерческом рынке

В стоимостном объеме аптечных продаж в 2011 г. наибольшая доля

Продажи безрецептурных лекарств в 2011 г. увеличились по отношению к 2010 г. на

Прирост продаж рецептурных лекарств в 2011 г. по отношению к 2010 г. составил

- Структура продаж ЛС по АТС-группам

Соотношение аптечных продаж ЛС по АТС-группам I-го уровня в России в 2010-2011 гг. представлено в таблице 1.1.2.2.

Таблица 1.1.2.2. Соотношение доли АТС-групп 1-го уровня в объеме аптечных продаж ГЛС в России в 2010-2011 г.

АТС-группы I-го уровня	Доля от стоимостного объема продаж, руб, %			Доля от натурального объема продаж, уп., %		
	2010	2011	Изменение доли	2010	2011	Изменение доли
А Пищеварительный тракт и обмен веществ						
С Препараты для лечения заболеваний сердечно-сосудистой системы						
Н Препараты для лечения заболеваний нервной системы						
Р Препараты для лечения заболеваний респираторной системы						
Г Препараты для лечения заболеваний						

урогенитальных органов и половые гормоны						
M Препараты для лечения костно-мышечной системы						
D Препараты для лечения заболеваний кожи						
J Противомикробные препараты системного использования						
~ Препараты без указания АТС-группы						
S Препараты для лечения заболеваний органов чувств						
B Препараты, влияющий на кроветворение и кровь						
L Противоопухолевые препараты и иммуномодуляторы						
H Гормональные препараты для системного использования (исключая половые гормоны)						
V Прочие препараты						
P Противопаразитные препараты, инсектициды и репелленты						

По итогам 2011г. также, как и в предыдущем году, максимальная доля

При сравнении долей различных АТС-групп в стоимостном объеме коммерческого рынка ГЛС по итогам 2011г. и 2010 г., необходимо отметить снижение удельного веса по многим группам. В частности почти на

Наиболее заметный прирост доли был отмечен по следующим АТС-группам:

Учитывая состояние фармрынка России и политическую волю правительства к его улучшению, следует ожидать существенного роста этого рынка в ближайшие годы. Если указанные выше драйверы сработают, фармацевтический рынок останется одним из наиболее привлекательных по динамике и рентабельности.

Принимая во внимание тот факт, что доля ФГУП «XXX» на фармрынке в 2011 году составила лишь а производственные

мощности позволяют увеличить объём выпуска медицинских средств, этот рынок может стать для предприятия «запасным аэродромом» на случай неблагоприятного развития ситуации на ветеринарном рынке. Для формирования производственной программы на фармацевтическом рынке можно использовать данные о структуре рынке в текущем состоянии и в динамике, а также сведения о структуре мирового рынка и препаратах, зарегистрированных за рубежом в последнее время – см. Приложение 1.

1.1.3. Анализ конечных потребителей основной продукции

Потребителями ветеринарных биотехнологических препаратов являются животноводческие хозяйства (сельскохозяйственные организации, крестьянские и фермерские хозяйства и хозяйства населения). Поставки препаратов в хозяйства государственной формы собственности организованы в форме госзаказа. В другие животноводческие хозяйства препараты поставляют торговые посредники. Для выстраивания собственной стратегии биофабрике важно понимать состояние и перспективы рынка конечных потребителей.

Как отмечено в «Государственной программе по развитию сельского хозяйства и регулированию рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы» (см. п. 2.1.1), в развитии сельского хозяйства страны в последние годы наметились позитивные тенденции. Вместе с тем, перечень проблем обеспечения поступательного экономического развития АПК сохраняется. Мировой финансовый и экономический кризис, начавшийся в 2008 г., а также жестокая засуха в 2010 г., охватившая 43 субъекта Российской Федерации, в которых сосредоточено более 60% посевных площадей страны, негативно отразились на инвестиционном климате в агропромышленном комплексе, динамике развития сельскохозяйственного производства, балансе экспорта и импорта.

В числе проблем животноводческих хозяйств следует выделить:

.....

В подпрограмме представлен анализ новейшей истории развития мясного и молочного подкомплексов, важный для понимания причин проблем агробиологической промышленности и прогноза на будущее.

В 1991 году потребление мяса и мясопродуктов на душу населения в России достигало

В 1991-1999 гг. российский рынок мяса претерпел значительные негативные количественные и качественные изменения. Потребление мяса и мясопродуктов на душу населения к 1999 году снизилось до

С 2000 по 2005 год тенденция спада отечественного производства мяса приостановилась, обозначился этап постепенного его восстановления, особенно наращивания объемов мяса птицы. Потребление мяса и мясопродуктов на душу населения возросло в

Начиная с 2006 года по 2010 год прослеживается тенденция роста количественных и качественных показателей отечественного мясного

животноводства. Потребление мяса на душу населения в 2010 году достигло

К 2011 году в подотраслях мясного животноводства сложилась следующая ситуация:

-

Подпрограмма «Поддержка малых форм хозяйствования» Государственной программы предназначена для решения следующих задач:

1.

Подпрограмма охватывает малые формы хозяйствования (МФХ), к которым относятся крестьянские (фермерские) хозяйства, индивидуальные предприниматели, занимающиеся сельскохозяйственным производством, личные подсобные хозяйства, сельскохозяйственные потребительские кооперативы, сельскохозяйственные организации - микропредприятия (с численностью занятых до 15 человек).

Малые формы хозяйствования производят более половины валовой и 40% товарной продукции сельского хозяйства. Развитие малых форм хозяйствования является важнейшим условием обеспечения устойчивости сельского развития страны. Малые формы хозяйствования обеспечивают работой основную часть занятого в сельском хозяйстве населения. Доля доходов сельского населения, получаемая от малых форм хозяйствования, значительно повышает долю от крупного бизнеса.

В последние годы наблюдается тенденция по увеличению числа вновь создаваемых крестьянских (фермерских) хозяйств, индивидуальных предпринимателей, занимающихся сельскохозяйственным производством, и микропредприятий. Только в 2010 г. было зарегистрировано 124 тыс. новых крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей, занимающихся сельскохозяйственным производством. Такое количество вновь созданных индивидуальных и семейных хозяйств было характерно для первых лет реформы в сельском хозяйстве.

За малыми формами хозяйствования на территории Российской Федерации на 1 января 2011 г. закреплено 68,7 млн. га земель сельскохозяйственного назначения.

Анализ рынка конечных потребителей основной продукции предприятия - ветеринарных биотехнологических препаратов – приводит к выводу, что

1.1.4. Анализ конкурентной ситуации

До наступления экономического кризиса, по мнению специалистов, российский рынок ветеринарных препаратов для сельскохозяйственных животных достаточно динамично развивался. В РФ зарегистрировано более двух тысяч фармакологических и около пятисот биологических

лекарственных препаратов ветеринарного назначения. Конечно, больше всего представлены импортные средства (60%), а на долю российских остается 40%. На рынке успешно работают порядка 30 отечественных производителей. Следует отметить тот факт, что выпускаемая ими продукция, не уступает по качеству зарубежным аналогам. К сожалению, развитие цивилизованного рынка осложняется наличием значительного объема теневых оборотов, контрафактной продукции и брешей в законодательстве.

Экономический кризис 2008 года, удар, нанесённый по птицепрому «птичьим гриппом», африканская чума, поразившая свиноводческие хозяйства Юга России, нанесли серьёзный урон отрасли. Конкуренция возросла и некоторые предприятия её не выдержали, закрыли производство или перепрофилировались. Возрастанию конкуренции способствует также экспансия международных брендов, подкреплённая внушительными бюджетами см. рис. 1.1.4.1.

.....

По мнению специалистов, изменить конкурентную ситуацию коренным образом может успешное выполнение Государственной программы по развитию сельского хозяйства. Если поголовье скота и птицы будет расти предусмотренными в программе темпами, острая конкуренция вскоре сменится дефицитом производственных мощностей производителей ветеринарных препаратов.

Среди основных конкурентов ФГУП стоит отметить:

-

1.1.5. Анализ деятельности предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями

Анализ финансового состояния ФГУП «XXX»

В последние годы предприятие демонстрирует хорошую динамику прибыли:

.....

Рис. 1.1.5.1. Динамика прибыли ФГУП «XXX»

и выручки:

.....

Рис. 1.1.5.2. Динамика выручки ФГУП «XXX»

Финансовые коэффициенты свидетельствуют о

.....

Таблица 1.1.5.1. Финансовые коэффициенты ФГУП «XXX»

Оценка ликвидности				
Коэффициент	2009	2010	Норма	Вывод
Коэффициент абсолютной ликвидности				
Коэффициент быстрой (критической ликвидности)				
Коэффициент текущей ликвидности				
Коэффициент восстановления платежеспособности				

Оценка финансового состояния

Коэффициент	2009	2010	Норма	Вывод
Коэффициент концентрации собственного капитала (коэффициент автономности)				
Обеспеченность собственными оборотными средствами				
Уровень чистого оборотного капитала				
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств				
Коэффициент маневренности собственных средств				
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств				

Оценка деловой активности

Коэффициент	2009	2010	Норма	Вывод
Период оборота запасов и затрат				
Период погашения дебиторской задолженности				
Период оборота собственного капитала				
Период оборота основных средств				

Период оборота активов				
Период погашения кредиторской задолженности				
Отношение кредиторской задолженности к дебиторской				
Доля дебиторской задолженности в валюте баланса				

Оценка рентабельности

Коэффициент	2009	2010	Норма	
Рентабельность продаж				
Рентабельность активов				
Рентабельность собственного капитала				
Общая рентабельность				
Чистая норма прибыли				

Общий вывод:

Структура издержек

Анализ состава издержек производства

Таблица 1.1.5.2. Структура затрат

Статьи затрат	Данные за 2010 год		9 месяцев 2010 года		9 месяцев 2011 года	
	Сумма, т.руб.	Уд. вес, %	Сумма, т.руб.	Уд. вес, %	Сумма, т.руб.	Уд. вес, %
Заработная плата						
Начисления на заработную плату						
Материалы						
Налоги и сборы включаемые в себестоимость						
Расходы будущих периодов						
Амортизация						
Электроэнергия						
Покупной газ						
Товары						

Расчетный счет						
Расчеты с поставщиками (выполненные работы)						
Производственные животные						
Расчеты с подотчетными лицами						
Расходы по охране труда (компенсация за молоко)						
Разные дебиторы и кредиторы						
ИТОГО затрат:						

Значительную долю в структуре производства занимает

1.1.6. Анализ перспектив сотрудничества с зарубежными предприятиями

Существует 2 возможных направления сотрудничества ФГУП «XXX» с зарубежными предприятиями:

Организация продаж продукции предприятия за рубежом, в первую очередь в странах бывшего СССР

К настоящему моменту за пределами РФ зарегистрировано:

-

В 2011 году из общего объема отгруженных лекарственных средств поставлено продукции на экспорт в страны СНГ и Грузию –

На сегодняшний день география потребителей ФГУП:

Предоставление своих производственных мощностей разработчикам ветеринарных препаратов

Учитывая опыт ФГУП и имеющиеся ресурсы, это направление сотрудничества с зарубежными предприятиями может оказаться очень эффективным.

1.2. Анализ внутренней среды

1.2.1. Общее описание деятельности предприятия

ФГУП «XXX» является многопрофильным предприятием, выпускающим лекарственные средства для лечения и профилактики болезней сельскохозяйственных животных и птицы, медицинские лекарственные препараты, сельскохозяйственную продукцию.

ФГУП «XXX» одно из старейших предприятий агробиологической промышленности России.

Сегодня ФГУП «XXX» является многопрофильным предприятием, выпускающим около

В целях обеспечения мероприятий по улучшению качества и конкурентоспособности продукции в 2011 года был проведен второй надзорный аудит системы менеджмента качества предприятия на соответствие требованиям международного стандарта ИСО-9001-2008.

За 2011 год были получены сертификаты на все зарегистрированные ветеринарные препараты.

С целью обеспечения надлежащего качества выпускаемых лекарственных средств и ветеринарных биологических препаратов на предприятии организован непрерывный мониторинг технологических процессов.

Выполнение федеральных инвестиционных программ

В результате законченной в 2008 году «Программы расширения и реконструкции производства» производство лекарственных средств вышло на проектную мощность – Освоены прогрессивные методы организации и ведения производства:

-

Однако, современные правила надлежащей производственной практики (GMP) требуют, чтобы все имеющиеся оборудование соответствовало мировым стандартам и обеспечивало валидацию. Процент износа основных фондов на начало 2012 года составил

ФГУП «XXX» Постановлением Правительства РФ от 27 октября 2008 года за № 791 вошло в перечень строек и объектов для федеральных государственных нужд, финансируемых за счет средств Федерального бюджета, предусмотренных на реализацию Федеральной целевой программы «Национальная система химической и биологической безопасности РФ (2009 – 2013 г.г.)».

Реконструкция объектов включает мероприятия по:

-

Сегодня предприятие переживает этап новой масштабной реконструкции. Её конечные цели – приведение производства в соответствие с требованиями национального стандарта ГОСТ 52249-2009 «Правила производства и контроля качества лекарственных средств» и подготовка производства к лицензированию согласно федерального закона №61 ФЗ от 12.04.2010 года «Об обращении лекарственных средств».

Среднесписочная численность работников за 2011 год составила

Предприятие целенаправленно изыскивает пути снижения издержек производства. Важнейшими путями снижения затрат является экономия всех видов ресурсов, потребляемых в производстве - трудовых и материальных.

Запланированные мероприятия программы деятельности направлены на сокращение затрат на 2012 год и позволят

В целом планируемые мероприятия по сокращению затрат обеспечат улучшение организации производства, повышение эффективности использования основных фондов и материальных ресурсов, повысят производительность труда и как следствие сократятся издержки производства на единицу продукции.

1.2.2. Описание финансовых потоков, производства и организации сбыта продукции

Отчет о движении денежных средств (Форма №4 по ОКУД) за 2011 год

представлен в Приложении 2.

Общий объем выпуска продукции за 2011 год составил

Основным направлением деятельности было и остается производство лекарственных средств, доля которых в общем объеме товарной продукции составила

Объем выпуска сельскохозяйственной продукции составил

Прочие работы и услуги составили в общем объеме

Объем отгруженной продукции собственного производства, выполненных работ и услуг за 2011 год –

Объем реализации продукции для государственных нужд по госзаказу за 2011 год –

Доходы по видам деятельности за 2011 год распределяются следующим образом:

- лекарственные средства

Чистая прибыль за 2011 год составила –

За 2011 год направлено на инвестиции в основной капитал согласно программы деятельности предприятия –

Производство

На предприятии с площадью территории 18 га расположены пять основных производственных корпусов и здания вспомогательных цехов, в которых размещены:

.....

Вода на нужды производства поступает из собственного водозабора, состоящего из двух артезианских скважин глубиной около 400 м и производительностью 23 и 28 м³/час и баков-накопителей общей емкостью 410 м³.

Исходной водой для получения воды очищенной является паровой конденсат, поступающий из

Вода для инъекций готовится на установке обратноосмотической фильтрации,

Санитизация фильтров производится в соответствии с инструкцией по техническому обслуживанию.

Система получения и распределения сжатого воздуха предприятия

Пар для технологических нужд вырабатывается

Основное технологическое оборудование для производства препаратов медицинского назначения:

-

Контрольно - аналитическая и микробиологическая лаборатории оснащены:

-М.

Оборудование для производства ветеринарных препаратов:

А)Ёмкостное оборудование:	1.
Б)Оборудование для разделения жидкостей на фракции:	
В)Холодильное оборудование:	1.
Г)Сублимационное оборудование:	
Д)Оборудование для диспергирования:	

Е)

Техническое обслуживание технологического оборудования и инженерных систем производится службой главного инженера на основании годовых графиков планово-предупредительных ремонтов, утвержденных директором предприятия. ППР осуществляется механическими службами подразделений.

Помещения для производства препаратов медицинского назначения классифицируются по степени загрязненности воздуха механическими частицами и микроорганизмами и подразделяются на чистые производственные помещения (ЧПП) и неклассируемые производственные помещения (НПП)

Помещения более высокого класса чистоты располагаются внутри помещений более низкого класса. Ни одно помещение не примыкает к наружным ограждающим конструкциям.

Планировка производственных помещений обеспечивает:

-

В цехе по производству ГЛС для обеспечения асептических условий

Все производственные помещения оборудованы системами приточной и вытяжной вентиляции, характеристики которой определяется назначением помещений и требованиями к осуществляемым в них производственным процессам.

В ЧПП поддерживается температура и влажность, соответствующие требованиям промышленных регламентов. Параметры производственной среды контролируются в соответствии с СОП.

Система вентиляции ЧПП предусматривает:

.....

В ЧПП предусмотрено поддержание перепадов давления воздуха

.....

Получение стерильного вентиляционного воздуха обеспечивается

Система вентиляции ЧПП оборудована

Ветеринарное производство оснащено помещениями водоподготовки,

.....

Организация сбыта

Сбытовые силы предприятия сосредоточены в двух отделах – продаж и маркетинга медицинских препаратов и продаж ветеринарных препаратов. Общее руководство сбытом осуществляет заместитель директора по маркетингу и продажам.

Заявки заказчиков на выпускаемую или на новую продукцию поступают в процесс СМК «Планирование производства», где анализируются отделом продаж и маркетинга медпрепаратов, отделом сбыта и материально-технического снабжения, плановым отделом и первым заместителем директора на предмет определения:

- требований к продукции, заданных потребителем, включая требования к доставке и послепродажному обслуживанию, а также требований, не заявленных потребителем, но необходимых для использования продукции в заданных или предполагаемых целях

- законодательных и нормативных требований (или подтверждения, если они уже известны), относящиеся к продукции;

- способности организации выполнить установленные требования к продукции.

Анализ проводится до подтверждения заказчику его заявки.

Порядок взаимодействия по жалобам заказчика описан в процедуре СМК «Сбыт». Для понимания восприятия потребителями деятельности предприятия, в процессе «Сбыт» предусмотрена деятельность по мониторингу удовлетворенности потребителей. Эти данные анализируются в процессе «Улучшения» при анализе СМК.

1.2.3. Описание системы управления персоналом

Определение потребности в людских ресурсах

Предприятие должно быть обеспечено достаточным количеством персонала требуемой квалификации для производства и контроля продукции, а также для работы инфраструктуры – инженерных, строительных и др. вспомогательных служб, обеспечивающих работу основного производства.

Расчёт потребности в персонале необходимой компетентности и квалификации для выполнения производственных задач производится в следующем порядке:

-

Требования к компетентности, квалификации, опыту

Каждый работник, занятый в производстве, складском хозяйстве, контроле качества, инженерных и вспомогательных службах, обеспечивающих производство лекарственных средств, должен иметь необходимое образование, квалификацию и опыт.

В связи со спецификой деятельности предприятия, персонал, поступающий на работу, должен дополнительно получить определенные знания/навыки/умения. Соответствующее обучение может осуществляться как внутри предприятия, так и за его пределами.

В организации утверждены организационная структура предприятия (см. Приложение 3), положения о подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции.

В должностной инструкции указываются:

- наименование должности;
- квалификационные требования (образование, стаж работы);
- подчиненность;
- функции (права и обязанности, возлагаемые данной инструкцией на должностное лицо);
- ответственность;
- взаимоотношения по службе.

Контроль состояния здоровья персонала, соблюдения требований техники безопасности и охраны труда

Все лица, принимаемые на работу, проходят медицинский осмотр. В государственном стандарте ГОСТ Р 52249-2009 приведен перечень показателей состояния здоровья, которые могут оказать негативное влияние на качество продукции. Ежегодно весь персонал предприятия проходит медицинское освидетельствование. В соответствии с требованиями, на предприятии утверждён порядок проведения медицинских осмотров для специальных групп работников, работающих в специфических или вредных условиях труда.

Ответственность за организацию первичных и контроль проведения повторных производственных инструктажей по охране труда, организацию специального обучения электро- и пожарной безопасности, правилам устройства и эксплуатации опасных производственных объектов (ОПО) возлагается на начальника отдела ОТ, ТБ и экологии.

Ответственность за своевременное выполнение мероприятий по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии в подчиненных подразделениях, а также за соблюдение подчиненными работниками Правил по технике безопасности, пожарной и электробезопасности возлагается на начальников соответствующих подразделений.

Порядок приема на работу персонала и проверки его квалификации.

На основе имеющихся вакансий в штатном расписании и заявок от руководителей подразделений, инспекторы по кадрам КПО подбирают необходимых кандидатов посредством личных контактов, обращения в службы по трудоустройству, объявлений в прессе и т.д.

Специалист отдела кадров предоставляет соискателям подробную информацию об условиях работы и критериях соответствия имеющимся вакантным должностям.

Первичное собеседование с потенциальным кандидатом на вакантную должность проводит специально созданная комиссия под руководством 1-го заместителя директора. Комиссия выносит рекомендацию директору о возможном приеме на работу.

Окончательное решение о приеме кандидата на работу принимает директор.

Оформление, трудовая деятельность, увольнение персонала осуществляется в соответствии с действующим трудовым законодательством РФ. При приеме сотрудника на работу отдел кадров оформляет в двух экземплярах трудовой договор, который подписывают и работник и работодатель.

При поступлении на работу кандидат знакомится с содержанием должностной инструкции, ставит в ней ознакомительную подпись.

Каждому вновь поступающему сотрудник отдела кадров выдаёт второй экземпляр трудового договора, копию должностной инструкции и доводит требования внутреннего трудового распорядка. Особый акцент в ознакомительной беседе ставится на специфике предприятия, требованиях отрасли к производству и доведению до сотрудников их роли в достижении целей в области качества (в порядок приема на работу).

Каждый работник дает письменное обязательство соблюдать конфиденциальность служебной информации, выполнять требования документации системы менеджмента качества и внутреннего распорядка в соответствии с требованиями предприятия и письменно предупреждается об ответственности за их нарушение.

Делопроизводство по персоналу осуществляет инспектор по кадрам.

Обучение персонала

Обучение проводится с целью поддержания требуемого уровня квалификации действующего персонала предприятия, а также повышения уровня квалификации специалистов и рабочих (при необходимости).

Обучение на предприятии подразделяется на:

- внутреннее:
 - первичное
 - периодическое
 - экстренное

- специальное

- внешнее

Обучение персонала проводится по следующим основным направлениям:

-

Первоначальное обучение вновь принимаемого рабочего персонала, занятого в производстве лекарственных средств, выполняется с целью обеспечения им понимания:

-

При проведении обучения сотрудники, осуществляющие проведение лекционных и практических занятий внутри подразделений, назначаются руководителем соответствующего подразделения. Контроль процесса обучения при этом осуществляется руководителем подразделения и соответствующей службы.

При проведении обучения для специалистов службой качества сотрудники, осуществляющие проведение лекционных и практических занятий, назначаются начальником ООК. Это могут быть как специалисты службы качества, так и других служб. При привлечении к проведению лекционных/практических занятий специалистов из других служб данный вопрос согласовывается с руководителями соответствующих подразделений. Контроль процесса обучения при этом осуществляется начальником ООК и заместителем директора по качеству.

Внутреннее обучение осуществляется внутри предприятия и силами персонала предприятия. Допускается привлечение специалистов из внешних организаций для проведения занятий. Также, после прохождения курса внешнего обучения сотрудником предприятия в сторонней организации, может осуществляться передача теоретических знаний и практических навыков во время внутреннего обучения.

Первичное обучение проводят с вновь принятыми в подразделения сотрудниками. Организует и контролирует процесс начальник цеха (участка, отдела). Первичное обучение проводят в соответствии с требованиями к должности, изложенными в соответствующих должностных инструкциях.

Периодическое обучение внутри производственных, вспомогательных и контрольных подразделений предприятия теоретическим знаниям и практическим навыкам в связи с занимаемой должностью проводится со всеми сотрудниками подразделения. Начальник цеха (участка, отдела) организует и контролирует проведение периодического обучения сотрудников подразделения по следующим тематическим разделам:

- технология производства и качество производимой продукции в соответствии с требованиями стандартов GMP и ISO.
- внутренние нормативные документы, регламентирующие требования к процессам производства и контроля качества выпускаемой продукции.
- правила санитарного режима и внутреннего распорядка предприятия.

Специальное (индивидуальное) обучение проводят с определёнными сотрудниками по специально подготовленной программе, при необходимости и по усмотрению руководителя подразделения (в случае введения новых методик исследования, новых форм отчётных и рабочих документов, установки нового оборудования, изменения схем движения материальных потоков и персонала и т.д.).

Экстренное обучение проводит начальник или исполняющий обязанности начальника цеха (участка, отдела) (далее – руководитель подразделения) с отдельными или со всеми сотрудниками подразделения, в работе которых выявлены ошибки, повлекшие изменение качества выпускаемого продукта, остановку оборудования или аварию. Обучение проводится в соответствии с Программой, разработанной на основе рекомендаций Комиссии, созданной для рассмотрения конкретной нестандартной производственной ситуации.

Потребности во внешнем обучении бюджетированы в Программе деятельности ФГУП на следующий год, разрабатываемой в соответствии с Постановлением правительства РФ №-228 от 10.04.02 «О мерах по повышению эффективности использования федерального имущества, закрепленного в хозяйственном ведении ФГУП». При необходимости, разрабатывается программа внешнего обучения на основании предложений руководителей служб предприятия. Программа согласовывается главными специалистами и утверждается директором, затем передается в отдел кадров.

Периодическая проверка персонала в соответствии с «Положением об аттестации»

Для подтверждения квалификации работников проводится их первоначальная и повторно-периодическая аттестация в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации руководителей и специалистов ФГУП «XXX». Проведение аттестации инициируется приказом директора предприятия.

Лица, признанные по результатам аттестации не соответствующими занимаемой должности, в срок до двух месяцев со дня аттестации могут быть переведены на другую работу (с их согласия). При невозможности перевода работника с его согласия на другую работу с ним в установленном порядке в тот же срок может быть расторгнут трудовой договор.

Делопроизводство при проведении проверок персонала в соответствии с «Положением об аттестации» осуществляется сотрудниками отдела кадров.

1.2.4. Описание средств информационных технологий

В соответствии с действующей системой менеджмента качества и в целях оперативного сбора информации для принятия управленческих решений, проведения анализа деятельности предприятия и текущей оценки финансово-хозяйственной деятельности на предприятии действует система

документооборота, способствующая упорядочению и ускорению информационных процессов, предусматривающая формы, сроки и порядок представления отчетности (информации) как путем заполнения вручную типовых форм, так и посредством локальных компьютерных программ.

Все подразделения оснащены, в той или иной степени, техническими средствами управления и обработки информации на базе персональных компьютеров. Однако автоматизация управления технологическим процессами пока находится на зачаточном уровне.

Наиболее эффективно информатизации поддаются следующие виды деятельности: бухучет, экономическая и финансовая деятельность, кадрово-правовая деятельность, документооборот.

На предприятии создан отдел информационных технологий, который сегодня ведет подготовительные работы по разработке и внедрению систем программного управления производственными процессами производства.

1.2.5. Описание текущей стратегии развития

Хотя стратегия развития предприятия ранее не была формализована, руководство фабрики в своих планах и их реализации последовательно придерживалось определённых принципов развития, позволивших предприятию сохраниться на рынке, несмотря на все трудности. К этим принципам можно отнести, в первую очередь, следующие:

-

1.3. Оценка рисков реализации стратегии развития

Руководство предприятия видит возможные риски реализации стратегии, предусматривает определённые механизмы управления этими рисками и меры по нивелированию последствий их возникновения.

1.3.1. Риски технико-технологического развития предприятия

Снижение экологических рисков согласно Федеральной программы “Национальная система химической и биологической безопасности РФ”

Процент износа основных фондов предприятия на начало 2012 года составил

Реконструкция объектов включает мероприятия по:

-

Риск потери сырьевой базы сывороточного производства

Волы – продуценты являются основным источником получения лечебных сывороток из крови животных доноров.

Риск заболевания и потери производственных животных

В настоящее время раздача кормов производится с помощью

Риск невыполнения плана производства лекарственных средств

В 2011 году на предприятии была установлена новая линия розлива и запайки лекарственных средств

Риски выхода из строя оборудования

В настоящее время получение пара для стерилизации обеспечивается

В настоящее время для обеспечения производственных подразделений предприятия электрической энергией

Риски потери качества продукции

Фильтрационное оборудование является неотъемлемой частью

Риски недопустимой потери качества продукции также связаны в настоящее время с

Существующая система приточно-вытяжной вентиляции главного производственного корпуса не обеспечивает

Риск потери качества продукции планируется также снизить за счёт

Риски, связанные с запуском, освоением и эксплуатацией нового оборудования

Руководство предприятия планирует снизить указанные риски путём:

-

Все перечисленные меры по предотвращению наступления рисков в производственной сфере, запланированы в плане производственных мероприятий стратегии развития (см. п. 6.1.).

1.3.2. Коммерческие риски

Риски снижения конкурентоспособности

В настоящее время имеющийся автомобильный парк, обеспечивающий

доставку лекарственных средств,

В целях увеличения ассортимента продукции и обеспечения конкурентоспособности выпускаемых препаратов на предприятии ведется большая работа по разработке и внедрению новых технологических процессов производства лекарственных средств. В стадии регистрации находятся семь препаратов медицинского назначения.

Для обеспечения внедрения в производство новых технологий

1.3.3. Риски в области управления персоналом

Риск потери качества вследствие недостаточной квалификации персонала

Для предотвращения этого риска на предприятии действуют система внутреннего и внешнего обучения и подготовки персонала.

1.3.4. Финансовые риски

Финансовые риски заключаются в наступлении ситуации, когда предприятие не справляется с оплатой своих финансовых обязательств (ситуация низкой ликвидности).

Учитывая

- устойчивое финансовое положение ФГУП «XXX»,
- опыт сотрудников фабрики по контролю за своевременностью платежей покупателей,
- наличие источников финансирования, покрывающих все расходы предприятия,
- высокую рентабельность предприятия и устойчивость к колебаниям параметров бюджета,

финансовые риски можно оценивать как несущественные.

1.3.5. Экономические риски

Нужно признать, что экономические риски проекта существуют и связаны они, в первую очередь, с

- Ситуацией в области развития животноводства в стране,
- Возможностями государства по финансированию ФЦП.

Разрабатывая стратегию, авторы исходили из позитивного прогноза состояния экономики РФ. Однако, позитивные ожидания не исключают необходимости постоянно контролировать текущую ситуацию и своевременно предпринимать меры по

-

2. Определение целей развития предприятия

2.1. Отраслевая стратегия развития

2.1.1. Государственная программа

Поскольку спрос на продукцию агrobiологической промышленности во многом определяется состоянием и динамикой развития животноводства и птицеводства, отраслевая стратегия подчинена «Государственной программе по развитию сельского хозяйства и регулированию рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы».

Среди задач Программы непосредственное отношение к агrobiологической промышленности имеет задача под номером 1.2 – «Осуществление противоэпизоотических мероприятий в отношении карантинных и особо опасных болезней животных».

В 2006-2011 годах среднегодовые темпы прироста продукции сельского хозяйства, несмотря на неблагоприятный 2010 г., составили 4,4%. По сравнению с предыдущим пятилетием прирост производства скота и птицы в 2010 г. к 2006 г. достиг 30%, в том числе мяса свиней – 35,6%, мяса птицы – 69,9%.

Вместе с тем, перечень проблем обеспечения поступательного экономического развития АПК сохраняется. В числе проблем в Государственной программе выделено технико-технологическое отставание сельского хозяйства России от развитых стран мира, что выражено, в частности, в недостаточном уровне развития агrobiологической промышленности.

Динамика развития АПК на период до 2020 г. будет формироваться под воздействием разнонаправленных факторов. С одной стороны, скажутся меры, которые были приняты в последние годы по повышению устойчивости агропромышленного производства, с другой – сохраняется сложная макроэкономическая обстановка в связи с последствиями кризиса, что усиливает вероятность проявления рисков для устойчивого и динамичного развития аграрного сектора экономики.

В Государственной программе скотоводство (производство молока и мяса) как системообразующая подотрасль, отнесено к приоритетам первого уровня. В качестве значимых тенденций в прогнозном периоде, важных для агrobiологической промышленности, в программе отмечено преодоление стагнации в подотрасли скотоводства, создание условий для наращивания производства и импортозамещения мяса крупного рогатого скота. Среди основных показателей Государственной программы прогнозируется рост

продукции животноводства – 126,9% в 2020 г. в сравнении с 2010 г. (к 2009 г. – 128,0%).

2.1.2. Подпрограмма «Развитие подотрасли животноводства, переработки и реализации животноводческой продукции»

В подпрограмме среди основных мероприятий выделены

- предупреждение распространения и ликвидация африканской чумы свиней на территории Российской Федерации;
- обеспечение проведения противоэпизоотических мероприятий в субъектах Российской Федерации.
- Среди целей подпрограммы отметим важную для предприятия «стабилизацию эпизоотической обстановки на территории Российской Федерации», а среди задач – «улучшение и стабилизация эпизоотической ситуации на территории Российской Федерации по африканской чуме свиней (АЧС) и бешенству диких и домашних сельскохозяйственных животных; предупреждение возникновения и распространения заразных болезней животных на основе своевременного проведения ветеринарных мероприятий и обеспечения потребности субъектов Российской Федерации в лекарственных средствах и препаратах для ветеринарного применения».

Позитивные результаты развития мясного животноводства в последние годы дают весомые основания полагать, что в следующее десятилетие отрасль не только обеспечит внутренние потребности населения России в большинстве видов мяса, но и позволит перейти к активному наращиванию его экспортных поставок. Вместе с тем, для обеспечения стабилизации объемов производства животноводческой продукции и условий её дальнейшего роста требуется обеспечить выполнение значительного объема профилактических и ликвидационных ветеринарных мероприятий против заразных и иных болезней животных, эпизоотическая ситуация по которым на территории Российской Федерации за последние годы значительно ухудшилась (африканская чума свиней, бешенство и др.). В первую очередь необходимо срочно снизить и стабилизировать эпизоотическую ситуацию по африканской чуме свиней, которая ставит под угрозу дальнейшее развитие свиноводческой отрасли животноводства, а также снизить уровень заболеваемости бешенством сельскохозяйственных и диких животных, являющихся в свою очередь источником заражения и гибели людей.

Среди основных проблем текущего периода названо «наличие особо опасных болезней животных, ставящих под угрозу отдельные направления животноводства, значительно влияющие на общий объем производства мяса (например, свиноводство) и ограничивающие возможности экспортной стратегии отечественного мясного сектора».

Аналогичную динамику в прошлые годы имела подотрасль молочного скотоводства. В период 2009-2012 годы реализуется отраслевая программа по развитию молочного скотоводства, которая направлена на увеличение

производства молока и рост численности поголовья коров. В рамках данной программы осуществляется софинансирование из федерального бюджета мероприятий предусмотренных в экономически значимых региональных программах по молочному скотоводству.

В подпрограмме «Развитие подотрасли животноводства, переработки и реализации животноводческой продукции» определены 2 основных мероприятия, имеющих непосредственное отношение к агробиологической промышленности:

- Основное мероприятие 5 «Предупреждение распространения и ликвидация африканской чумы свиней на территории Российской Федерации» и
- Основное мероприятие 6 «Обеспечение проведения противоэпизоотических мероприятий в субъектах Российской Федерации».

Основное мероприятие 5 «Предупреждение распространения и ликвидация африканской чумы свиней на территории Российской Федерации»

Реализация основного мероприятия направлена на улучшение и стабилизация эпизоотической ситуации по африканской чуме свиней, создание условий для предотвращения распространения африканской чумы свиней из неблагополучных регионов в регионы с развитым свиноводством и минимизация риска для отрасли промышленного свиноводства на ближайшие годы.

В рамках осуществления основного мероприятия предусматривается реализация следующих мероприятий:

- Поддержка НИОКР

Реализация мероприятия направлена на изыскание перспективных методов и средств борьбы с африканской чумой свиней и другими заразными болезнями животных имеющих важное экономическое значение, создание опытных образцов специальных технических средств ветеринарной службы, предназначенных для работы в эпизоотических очагах по ликвидации заразных болезней животных (в том числе африканской чумы свиней).

- Капитальные вложения

Реализация мероприятия направлена на обеспечение своевременного и полнообъемного проведения ветеринарных мероприятий по стабилизации и улучшению эпизоотической ситуации по африканской чуме свиней на территории Российской Федерации.

- Проведение противоэпизоотических мероприятий против африканской чумы свиней

Реализация мероприятия направлена на улучшение и стабилизация эпизоотической ситуации на территории Российской Федерации по

африканской чуме свиней, создания условий для предотвращения распространения данного заболевания из неблагополучных регионов в регионы с развитым свиноводством.

Основное мероприятие 6 «Обеспечение проведения противоэпизоотических мероприятий в субъектах Российской Федерации»

Реализация основного мероприятия направлена на предупреждение возникновения и распространения заразных болезней животных, снижение заболеваемости животных бешенством, защита населения от болезней, общих для человека и животных, а также выпуск полноценной и безопасной в ветеринарном отношении продукции животноводства.

В рамках осуществления основного мероприятия предусматриваются следующие мероприятия:

- **Поддержка НИОКР**

Реализация мероприятия направлена на гармонизацию и интеграцию в мировую систему ветеринарных органов на основе приведения ее в соответствие с современными международными требованиями, стандартами по методам лабораторной диагностики бешенства животных.

- **Капитальные вложения**

Реализация мероприятия направлена на создание в Российской Федерации постоянно действующих диагностических центров по исследованиям на бешенство животных для организации мероприятий по оперативному мониторингу эпизоотической ситуации и диагностике бешенства животных на современном уровне, а также внедрение в практическую деятельность методов определения эффективности оральной вакцинации диких плотоядных против бешенства.

- **Обеспечение проведения противоэпизоотических мероприятий**

Реализация мероприятия направлена на предотвращение ухудшения эпизоотической ситуации на территории Российской Федерации по экономически значимым заразным болезням животных (включая одомашненных пород рыб) посредством проведения специальных ветеринарных профилактических и противоэпизоотических мероприятий и своевременных поставок в субъекты Российской Федерации лекарственных средств и препаратов для ветеринарного применения, предусмотренных национальным планом противоэпизоотических мероприятий.

Средства федерального бюджета предполагается направить в приоритетном порядке на:

- финансирование поставок в субъекты лекарственных средств и препаратов для ветеринарного применения,

- субсидирование затрат субъектов Российской Федерации при проведении специальных ветеринарных мероприятий (оснащение техническими средствами для реализации мероприятий по оральной вакцинации диких плотоядных животных против бешенства, мониторинговые исследования по оценке эффективности вакцинации диких плотоядных животных против бешенства).

Анализ рисков реализации подпрограммы и описание мер управления рисками

К рискам, которые могут оказать влияние на достижение запланированных целей, относятся:

-

Эти риски необходимо иметь в виду при выработке стратегии развития ФГУП «XXX».

В Приложении 4 приведены расходы подпрограммы «Развитие подотрасли животноводства, переработки и реализации животноводческой продукции» «Государственной программы по развитию сельского хозяйства и регулированию рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы», имеющие непосредственное отношение к отрасли ФГУП.

Выводы

.....

2.2. Федеральная целевая программа

Постановлением Правительства Российской Федерации от 27 октября 2008 г. № 791 утверждена Федеральная целевая программа "Национальная система химической и биологической безопасности Российской Федерации (2009 - 2013 годы)" (далее – Программа). Целью Программы является последовательное снижение до приемлемого уровня риска воздействия опасных химических и биологических факторов на биосферу, техносферу и экологическую систему.

В Программе констатируется, что серьезную угрозу национальной безопасности Российской Федерации представляют эпидемические и эпизоотические вспышки новых и вновь возникающих инфекционных болезней (тяжелый острый респираторный синдром, грипп птиц и др.), большинство которых характеризуется внезапностью возникновения, высокой смертностью, отсутствием методов диагностики и лечения, а также значительным уровнем затрат на проведение противоэпидемических и противоэпизоотических мероприятий.

Для обеспечения профилактических мероприятий с учетом периодичности возникновения энзоотичных процессов в природных очагах и снижения заболеваемости необходима разработка современных средств диагностики и более эффективных препаратов для вакцинации.

В условиях чрезвычайно высокой зависимости отечественного рынка лекарственных препаратов от импортных поставок субстанций и готовых средств требуется создание в Российской Федерации собственной государственной системы разработки и производства лечебно-профилактических препаратов против возбудителей опасных и особо опасных инфекционных заболеваний, а также современных антибактериальных средств.

Вместе с тем более половины технологического оборудования, используемого на основных стадиях производства иммунобиологических препаратов для приготовления питательных сред, культивирования, фильтрации, сушки и фасовки, отслужило установленные сроки эксплуатации и подлежит замене.

Программой предусмотрено:

- Реконструкция и строительство объектов научно-промышленной базы, специализирующихся на выпуске российских систем (средств) материально-технического и иных видов обеспечения химической и биологической безопасности,
- Обеспечение безопасных условий эксплуатации объектов, осуществляющих сложные химико- и биотехнологические процессы,
- Развитие научно-производственной и материально-технической базы объектов, деятельность которых направлена на обеспечение химической и биологической безопасности,
- Разработка современных средств диагностики, профилактики, лечения и реабилитации населения и животных, пострадавших в результате воздействия опасных химических и биологических факторов.
- ФГУП «ХХХ» включена в перечень строек и объектов для федеральных государственных нужд, финансируемых за счет средств федерального бюджета, предусмотренных на реализацию федеральной целевой программы "Национальная система химической и биологической безопасности Российской Федерации (2009 - 2013 годы)" – см. Приложение 5. Направления использования запланированных бюджетных средств тщательно проработаны руководством фабрики (см. п. 6.1.). В случае выполнения планов финансирования ФГУП «ХХХ» сможет совершить в планируемый период серьёзный прорыв в области повышения качества продукции и безопасности производства.

2.3. Стратегические цели развития предприятия

На основании проведённого анализа установлены следующие стратегические цели развития предприятия на планируемый период:

1.

Таблица 2.3.1

Стратегические цели	Показатели	Единицы измерения
Обеспечение потребителей продукцией и услугами предприятия		
Повышение эффективности		
Повышение безопасности		
Развитие производства		
Развитие персонала		

(*) Выполнение планов инвестиций в реконструкцию комплекса объектов биофабрики для обеспечения требований экологической безопасности согласно Федеральной программы “Национальная система химической и биологической безопасности РФ”.

3. Показатели достижения целей развития предприятия

«Основными показателями деятельности предприятия на 2009 – 2014 гг.»),

«Плану мероприятий по сокращению затрат ФГУП «XXX» на 2012 – 2014 гг.»),

«Перспективному плану развития ФГУП «XXX» на 2012 – 2016 гг.»).

2. Планов финансирования за счет средств Федерального бюджета, предусмотренных на реализацию Федеральной целевой программы «Национальная система химической и биологической безопасности РФ (2009 – 2013 г.г.)»).

3. Перспектив развития рынка.

4. Прогнозируемых рисков.

4. Мероприятия, необходимые для достижения целей стратегии

Мероприятия (стратегические инициативы), необходимые для достижения целей стратегии, должны соответствовать

- Установленным целям,
- Возможностям и угрозам рынка,
- Сильным и слабым сторонам предприятия.

Для их определения использован SWOT-анализ.

4.1. SWOT-анализ

4.1.1. Возможности и угрозы рынка

На основе анализа рынка и экспертных оценок ведущих сотрудников предприятия были выявлены следующие факторы, влияющие на отрасль и предприятие (PEST-анализ)

Таблица 4.1.1.1

№	Факторы	Влияние на предприятие
	Политические	
1	Наличие Государственной программы и ФЦП	+
2	Укрепление Таможенного союза	+
3	Присоединение России к ВТО	+/-
	Экономические	
5	Неполное финансирование Государственной программы, ФЦП	-
6	Сокращение поголовья скота и птицы	-
	Социальные	
7	Недостаток квалифицированных кадров	-
	Технологические	
4	Внедрение стандарта GMP	+

Ранжирование проведено по 3-хбальной системе.

«+» означает положительное влияние, «-» - отрицательное, «+/?» - возможность положительного влияния при условии освоения новых услуги и новых рынков.

4.1.2. Сильные и слабые стороны предприятия

Таблица 4.1.2.1

	Сильные стороны
1	
2	
3	
4	
	Слабые стороны
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

4.1.3. Стратегические инициативы

В Таблице 4.1.3.2 представлено сопоставление списков «возможностей», «угроз», «сильных» и «слабых сторон». Возможностями считаются факторы, отмеченные символами «+» и «+/?», «угрозами» - факторы с символом «-».

Сопоставление списков происходит следующим образом: в каждом списке факторы сопоставляются друг с другом («1» с «1», «1» с «2» и т.д.):

Таблица 4.1.3.1

	Возможности <i>1. ... 2. ... 3. ...</i>	Угрозы <i>1. ... 2. ... 3. ...</i>
Сильные стороны <i>1. ... 2. ... 3. ...</i>	Поле СиВ (сильные стороны и возможности) <i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i>	Поле СиУ (сильные стороны и угрозы) <i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i>
Слабые стороны <i>1. ... 2. ...</i>	Поле СлВ (слабые стороны и возможности) <i>Препятствуют ли эти</i>	Поле СлУ (слабые стороны и угрозы) <i>Препятствуют ли эти</i>

3. ...	<i>слабые стороны использовать возможность?</i>	<i>слабые стороны избежать этой угрозы?</i>
--------	-------------------------------------------------	---------------------------------------------

Положительные ответы помечаются символом «√». По всем таким полям в Таблице 4.1.3.3 приведены стратегические инициативы, позволяющие использовать сильные стороны и возможности, компенсировать слабые стороны и угрозы для достижения поставленных целей. В столбце «Номера» этой таблицы внесены номера пар «сторона предприятия – фактор среды», в интересах которых сформулирована инициатива. Номера пар формируются путём объединения номеров соответствующих строк и столбцов Таблицы 4.1.3.2. То есть, номер 0801 соответствует паре «сторона №8 - фактор №1».

Таблица 4.1.3.2

		I. Возможности				II. Угрозы		
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Сильные стороны	1.	✓	✓	✓				✓
	2.		✓	✓				✓
	3.		✓	✓	✓		✓	✓
	4.			✓				✓
Слабые стороны	5.					✓		✓
	6.		✓	✓		✓		
	7.		✓	✓				
	8.		✓	✓		✓	✓	
	9.		✓	✓			✓	
	10.							✓
	11.		✓	✓	✓			

№	Инициатива	Номера
1		0101
2		0102, 0202, 0302
3		0103, 0203, 0303
4		0107
5		0207
6		0304
7		0306
8		0307
9		0403
10		0407
11		0505, 0507
12		0602, 0603, 0605
13		0702, 0703
14		0802, 0803, 0805, 0806
15		0902, 0903, 0906
16		1007
17		1102, 1103, 1104

Комментарий.

Стратегические инициативы перечислены в Таблице 4.1.3.3 в порядке анализа данных Таблицы 4.1.3.2. Было признано нецелесообразным ранжировать их, так как, с одной стороны, ранжирование будет иметь субъективный характер, а с другой стороны, все перечисленные инициативы планируются к реализации и будут проработаны с максимально возможной мерой детализации.

5. Финансовое и ресурсное обеспечение стратегии развития

5.1. Кадровое обеспечение

В настоящий момент в штатном расписании предприятия 630 должностей и все они укомплектованы. В ходе реализации стратегии планируется сохранить общую численность персонала, но структурный состав будет меняться по мере сокращения должностей в результате мероприятий технического перевооружения.

За кадровое обеспечение стратегии развития отвечает кадрово-правовой отдел, который организует поиск и найм сотрудников в соответствии с этим планом.

5.2. Материально-техническое обеспечение

Материально-технические ресурсы для реализации стратегии развития обеспечивает отдел закупок. В своей работе этот отдел руководствуется планом закупок сырья и материалов, а также планом закупок оборудования, комплектации и расходным материалов.

Первый из этих планов формируется на основании номенклатурного плана продаж и спецификаций производимой продукции. Закупки оборудования спланированы в соответствии с производственным планом (см. п. 6.1), а комплектация и расходные материалы закупаются по нормативам, установленным производителями оборудования.

5.3. Финансовое обеспечение

Для расчёта требуемого финансирования использовалась экономическая модель предприятия, разработанная в программе бизнес-планирования Project Expert. Расчёт показал, что стратегия развития может быть полностью профинансирована за счёт средств ФЦП и собственной прибыли и резервов предприятия. БДС предприятия на 2012-2014 гг. представлен в Таблице 6.2.1.

6. План мероприятий по реализации стратегии развития

6.1. Производственные мероприятия

Программа производственных мероприятий в целом подчинена стратегической инициативе №17 Таблицы 4.1.3.3 и имеет своей целью восстановление и развитие производственных мощностей биофабрики до уровня лидеров рынка.

Таблица 6.1.1

№ п/п	Наименование мероприятия	Объект	Затраты тыс.руб.	Срок выполнения	Ответственный
1. Производственные мероприятия					
1.1. Модернизация и капитальный ремонт существующего оборудования					
				
1.2. Замена оборудования и инженерных коммуникаций					
				
1.3. Механизация ручного труда					
				
1.4. Реконструкция и строительство новых инженерных систем и коммуникаций					
				
1.5. Мероприятия по энергосбережению					
				
1.6. Мероприятия в области экологии					
				

6.2. Инвестиционные и финансовые мероприятия

Для расчёта денежных средств, требуемых для финансирования запланированных на этот период мероприятий экономика предприятия моделировалась в программе бизнес-планирования Project Expert. В Таблице 6.2.1 представлен бюджет движения денежных средств на период планирования. Из него видно, что, при условии 100%-ого бюджетного финансирования, запланированного в ФЦП, предприятие сможет профинансировать все запланированные мероприятия из собственной прибыли и фондов накопления. Таким образом, дополнительное финансирование в виде кредитов и займов предприятию не потребуется

Таблице 6.2.1. Бюджет движения денежных средств на 2012-2014 гг.

	1кв. 2012г.	2кв. 2012г.	3кв. 2012г.	4кв. 2012г.	1кв. 2013г.	2кв. 2013г.	3кв. 2013г.
Поступления от продаж							
Затраты на материалы и комплектующие							
Суммарные прямые издержки							
Другие поступления							
Другие выплаты							
Налоги							
Кэш-фло от операционной деятельности							
Затраты на приобретение активов							
Кэш-фло от инвестиционной деятельности							
Выплаты в погашение займов							
Выплаты процентов по займам							
Кэш-фло от финансовой деятельности							
Баланс наличности на начало периода							
Баланс наличности на конец периода							

Строка	4кв. 2013г.	1кв. 2014г.	2кв. 2014г.	3кв. 2014г.	4кв. 2014г.
Поступления от продаж					
Затраты на материалы и комплектующие					
Суммарные прямые издержки					
Другие поступления					
Налоги					
Кэш-фло от операционной деятельности					
Затраты на приобретение активов					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности					
Баланс наличности на начало периода					
Баланс наличности на конец периода					

6.3. Инновационные мероприятия

Согласно распоряжению Минэкономразвития России от 31 января 2011 г. N ЗР-ОФ под инновационным развитием понимается деятельность компаний, относящаяся к одной из следующих категорий:

- освоение новых технологий;
- разработка и выпуск инновационных продуктов;
- инновации в управлении;
- а также любая иная деятельность, имеющая своей целью разработку и внедрение новых технологий, инновационных продуктов и услуг, соответствующих мировому уровню, модернизацию существующих технологий, инновационное развитие ключевых отраслей промышленности Российской Федерации.

При разработке инновационной программы были учтены Рекомендации по разработке программ инновационного развития, утвержденные решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 3 августа 2010 г., протокол N 4. В соответствии с этими Рекомендациями в программу инновационного развития были включены

мероприятия, обеспечивающие хотя бы одно из следующих условий:

- существенное (более 10%) уменьшение себестоимости выпускаемой продукции (услуг) без ухудшения основных пользовательских характеристик и снижения экологичности;
- существенную экономию энергетических ресурсов в процессе производства - не менее 5% ежегодно, до достижения среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;
- существенное улучшение потребительских свойств производимой продукции (повышение качества и снижение эксплуатационных расходов, повышение энергоэффективности, уменьшение числа отказов и аварий при эксплуатации, увеличение гарантийного срока эксплуатации, повышение степени утилизации продукции);
- значительное повышение производительности труда - не менее 5% ежегодно, до достижения среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;
- повышение экологичности процесса производства и утилизации отходов производства.

Программа инновационного развития представлена в Таблице 6.3.1:

№ п/п	Наименование мероприятия	Объект	Затраты тыс.руб.	Срок выполнения	Ответственный
2. Инновационные мероприятия					
2.1. Мероприятия, направленные на снижение себестоимости и энергопотребления, улучшение качества и повышение производительности труда					
				
2.2. Мероприятия, направленные на совершенствование технологии производства лекарственных средств					
				

6.5. Управленческие мероприятия

Список управленческих мероприятий, представленный в Таблице 6.5.1 составлен на основании сформированных в

п. 4.1.3 стратегических инициатив:

№ п/п	Наименование мероприятия	Объект	Затраты тыс.руб.	Срок выполнения	Ответственный
3. Управленческие мероприятия					
	...				

6.6.Кадровые мероприятия

№ п/п	Наименование мероприятия	Объект	Затраты тыс.руб.	Срок выполнения	Ответственный
4. Кадровые мероприятия					
				

6.7. Мероприятия по разработке внутренних документов

№ п/п	Наименование мероприятия	Объект	Затраты тыс.руб.	Срок выполнения	Ответственный
5. Мероприятия по разработке и корректировке внутренних документов предприятия					
				

7. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития

В соответствии с Приказом №67-ПР от 10.02 2012 г. на предприятии создана комиссия в следующем составе:

.....

Задачей комиссии была разработка проекта стратегии развития предприятия.

После утверждения стратегии развития задачей комиссии является контроль реализации стратегии, то есть

- контроль выполнения планов мероприятий (см. пп. 6.1 – 6.7) и
- контроль выполнения планов по показателям (см. п. 3).

С целью выполнения поставленной задачи члены комиссии

Бизнес-процессы план-фактного контроля показателей и плана мероприятий приведены в Приложении 6 и 7 соответственно.

Приложение 1. Лидеры продаж лекарственных средств. Прогноз на 2015

Расходы на лекарственные средства продолжают расти. Основными драйверами этого процесса выступают тенденции, характерные для населения развитых стран мира (старение населения, увеличение распространенности хронических заболеваний), а также инновационные подходы к терапии, активно разрабатываемые R&D-подразделениями ведущих фармацевтических компаний.

Важными аспектами, которые в будущем повлияют на объем продаж лекарственных средств, являются старение населения и связанное с этим увеличение распространенности хронических заболеваний. Так, согласно прогнозам, доля населения старше 65 лет в странах ЕС возрастет с 18% в 2010 г. до 24% в 2030 г. Те же явления будут отмечаться и относительно хронических заболеваний. Например, по данным масштабного исследования, опубликованного в журнале «Lancet», в период 1980–2008 гг. количество больных сахарным диабетом во всем мире возросло со 153 млн человек до 347 млн. Ожидается, что в 2030 г. 8% населения ЕС будут страдать данной патологией.

Кроме того, предполагается, что значительный вклад в рост объемов продаж лекарственных средств обеспечат препараты, лонч (выпуск товара на рынок) которых произошел в 2010 г. Так, по итогам 2010 г. Управление по контролю за пищевыми продуктами и лекарственными средствами США (Food and Drug Administration — FDA) одобрило 21 лекарственное средство и 6 биологических препаратов, а для 33 уже

одобренных препаратов зарегистрировали новые показания к применению. Следует отметить, что лишь 7 из одобренных в 2010 г. FDA лекарственных средств были созданы крупными фармацевтическими компаниями, расходы которых на R&D превышали 2 млрд дол. США в 2009 г.

Более того, наиболее продаваемыми лекарственными средствами к 2015 г. могут стать препараты, принадлежащие к следующим терапевтическим направлениям (рис. 1):

- онкология, которая уже давно занимает лидирующие позиции. Однако ожидается, что среднегодовые темпы прироста объема продаж лекарственных средств такого терапевтического назначения замедлятся и остановятся на уровне 5–8%, что обусловлено широкой распространенностью методов целевой терапии онкологических заболеваний;

- сахарный диабет. Среднегодовые темпы прироста объема продаж лекарственных средств этого терапевтического направления составят 4–7%, основным драйверами которого станет рост заболеваемости и лончи новых противодиабетических препаратов для перорального применения;

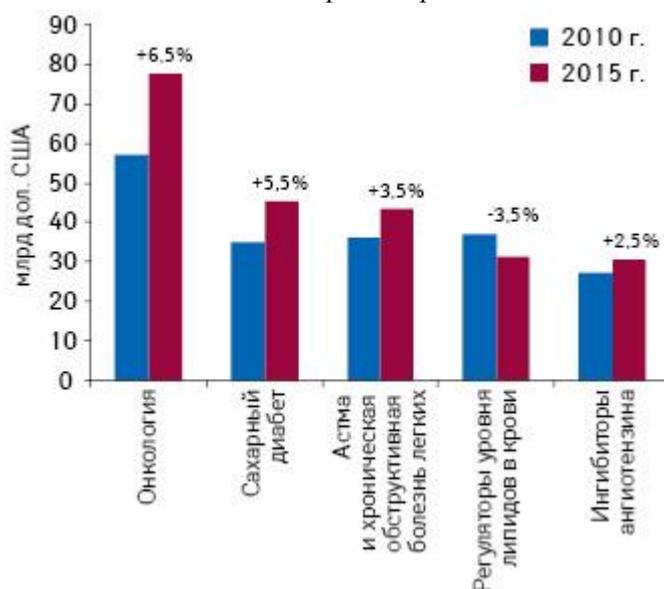
- астма и хроническая обструктивная болезнь легких. Увеличение объема продаж препаратов для терапии этих заболеваний будет ниже, чем в предыдущие 5 лет, и составит 2–5% ежегодно в 2011–2015 гг.;

- повышенный уровень липидов в крови. Ожидается, что объем продаж препаратов для контроля уровня липидов снизится с 37 млрд дол. США в 2010 г. до 31 млрд дол. США в 2015 г.;

- гипертензия. Основным драйвером роста расходов на лекарственные средства для борьбы с гипертонией, в частности на препараты на основе ингибиторов ангиотензина, станут их улучшенные фармакоэкономические характеристики.

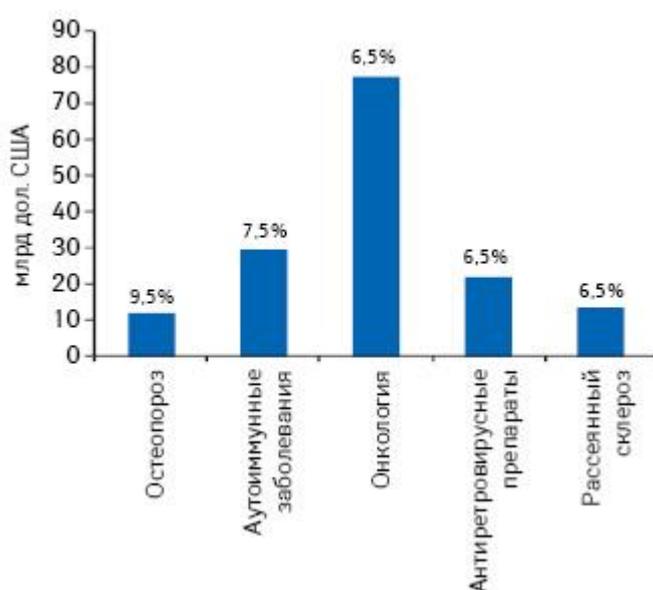
К 2015 г. рост расходов на большинство видов терапии замедлится (рис. 2). Темпы прироста продаж препаратов основных терапевтических групп будут сокращаться. Так, из 20 терапевтических направлений, лекарственные средства которых признаны самыми продаваемыми, относительно 7 отмечается снижение показателей прироста по сравнению с предыдущим периодом (2005–2010 гг.). Исключением являются лишь две группы препаратов — для лечения эпилепсии и остеопороза, темпы прироста объема продаж которых увеличатся с 2010 по 2015 гг.

Рис. 1 *Топ-5 терапевтических направлений по объемам продаж лекарственных средств в 2015 г. с указанием прогнозируемых темпов прироста до 2015 г.*



Источник: доклад «The Global Use of Medicines: Outlook Through 2015» компании «IMS Institute for Healthcare Informatics»

Рис. 2 *Топ-5 терапевтических направлений по темпам прироста продаж препаратов в 2011–2015 гг. по сравнению с 2006–2010 гг. и их объем в денежном выражении на 2015 г.*



Источник: доклад «The Global Use of Medicines: Outlook Through 2015» компании «IMS Institute for Healthcare Informatics»

Специализированные лекарственные средства ожидает уверенный рост в среднесрочной перспективе, обусловленный разработкой новых механизмов воздействия, увеличением эффективности терапии и количества пациентов. Однако замедление темпов роста отмечается во многих других сферах терапии, причинами которого является истечение

сроков патентной защиты для многих препаратов, отсутствие инновационных методов лечения и т.д.

Противоопухолевые лекарственные средств

В 2010 г. расходы на разработку противоопухолевых препаратов стали наибольшими и аккумулировали более 25% всех затрат на R&D-сегмент.

Замедление дальнейшего роста объема продаж лекарственных средств этого терапевтического направления обусловлено широким распространением в большинстве развитых стран целевой медикаментозной терапии. К 2015 г. значительное влияние на темпы прироста объема продаж противоопухолевых препаратов будет иметь конкуренция со стороны генерических лекарственных средств. Важным фактором, сдерживающим темпы роста расходов на противоопухолевые препараты, станет принятие мер, направленных на экономию государственных средств. Так, в США был увеличен размер скидок на лекарственные средства в рамках государственной программы «Medicaid», а в странах ЕС — ограничен максимальный размер реимбурсации. Рост расходов на противоопухолевые препараты на развивающихся рынках будет обеспечен за счет традиционных схем химиотерапии. Также для некоторых локализаций злокачественных новообразований ожидается появление новых перспективных лекарственных средств, которые смогут улучшить состояние больных, но при этом не вызовут значительного увеличения расходов.

Противодиабетические препараты

Ожидается, что увеличение количества населения, особенно на развивающихся фармацевтических рынках Китая, Индии и Бразилии, наряду с мировой тенденцией к изменению образа жизни, приведет к росту заболеваемости сахарным диабетом II типа. Объем расходов на препараты этой группы, как предполагают, ежегодно будет увеличиваться на 4–7% с 2011 по 2015 гг. Кроме того, использование противодиабетических лекарственных средств для перорального применения позволит увеличить эффективность и доступность терапии. Сложная схема применения и дозировки препаратов инсулина для внутривенного введения создавала сложности для пациентов, а также повышала риск неправильного использования этих лекарственных средств. Что послужило причиной задержки одобрения регуляторными органами новых лекарственных средств для терапии сахарного диабета.

Препараты для терапии астмы и хронической обструктивной болезни легких

Основным драйвером роста расходов на лекарственные средства для терапии астмы и хронической обструктивной болезни легких выступит хронический характер течения этих заболеваний. Кроме того, рынок все еще нуждается в инновационных препаратах с высокой эффективностью, поскольку существующие средства не дают необходимого результата.

Потребители, основную часть которых составляют пациенты, готовы платить соответствующую цену за инновационные лекарственные средства с повышенным профилем эффективности.

Производители ингаляторов для терапии астмы, защищенных разными патентами, продолжают принимать меры по снижению уровня конкуренции. Наряду с этим будут разрабатываться генерические препараты с устройствами для распыления действующего вещества, не нарушающими патенты. Ключевые лекарственные средства этой группы, столкнувшись с конкуренцией со стороны генерических версий после потери патентной защиты в США в 2011 и 2012 гг. соответственно. Таким образом, ожидается, что рост расходов на препараты этой группы может замедлиться до 2–5% в год.

Препараты, регулирующие уровень липидов в крови

Ожидается, что прирост расходов на лекарственные средства, регулирующие уровень липидов в крови, снизится до 2–5% в год. В основном это будет обусловлено истечением сроков патентной защиты ключевых препаратов данной группы. Объем продаж, как предполагают, пострадает от конкуренции со стороны генерических версий уже в 2011 г. Продажи лекарственных средств, срок патентной защиты которых истек еще раньше, уже почувствовали давление со стороны генериков. Кроме того, даже на продажи патентованных препаратов влияет появление новых генериков, поскольку пациенты делают выбор, основываясь на стоимости лекарственного средства, и не всегда приобретают препарат с тем же действующим веществом, что и у дорогого оригинального. Некоторые инновационные лекарственные средства, которые находились в процессе разработки, не смогли получить одобрение регуляторных органов. Однако в ближайшее время ожидается лонч нескольких инновационных препаратов.

Препараты на основе ингибиторов ангиотензина

Ключевым драйвером роста расходов на лекарственные средства на основе ингибиторов ангиотензина является их более высокая эффективность и безопасность по сравнению с блокаторами ангиотензиновых рецепторов. Новые препараты, в том числе прямые ингибиторы ренина, а также различные комбинации уже существующих действующих веществ, лонч которых произошел за последние несколько лет, не получили широкого распространения. Большое количество пациентов, страдающих гипертонией, способствуют увеличению расходов на эти лекарственные средства, однако его может затормозить до 1–4% в год окончание в 2012 г. срока патентной защиты одного из наиболее продаваемых препаратов этой группы — Diovan®.

Приложение 2. Отчет о движении денежных средств за 2011 год

Приложение 3. Организационная структура предприятия

.....

Приложение 4. Расходы Государственной программы

.....

Приложение 5. Выписка из ФЦП

Перечень строек и объектов для федеральных государственных нужд, финансируемых за счет средств федерального бюджета, предусмотренных на реализацию федеральной целевой программы "Национальная система химической и биологической безопасности Российской Федерации (2009 - 2013 годы)"

(млн. рублей, в ценах соответствующих лет)

Приложение 6. БП контроля системы показателей

.....

Приложение 7. БП контроля плана мероприятий

.....