

ФКП «XXX»

Стратегия развития федерального казённого предприятия на 2017-2021 гг.

«Утверждаю»
Директор
ФКП «XXX»

УУУ

« _____ » _____ 2017 год

Оглавление

1. Анализ внутренней и внешней среды, оценка рисков	4
1.1. Анализ внешней среды	4
1.1.1. Общий анализ отрасли	4
1.1.2. Анализ конечных потребителей основной продукции	23
1.1.3. Анализ конкурентной ситуации	26
1.1.4. Анализ деятельности предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями	29
1.1.5. Анализ перспектив сотрудничества с зарубежными предприятиями	30
1.2. Анализ внутренней среды	30
1.2.1. Общее описание деятельности предприятия	30
1.2.2. Выполнение утверждённых основных экономических показателей	30
1.2.3. Кадровый потенциал	31
1.2.4. Результаты производства	31
1.2.5. Реализация мероприятий по улучшению качества и конкурентоспособности продукции предприятия.....	32
1.2.6. Выполнение инвестиционных программ	33
1.2.7. Использование передовых технологий и изобретений в производстве продукции и предоставлении услуг	34
1.2.8. Программа импортозамещения	34
1.2.9. Мероприятия в области энергосбережения, обеспечения устойчивой работы инженерных коммуникаций	35
1.2.10. Описание текущей стратегии развития.....	35
1.3. Оценка рисков реализации стратегии развития	35
1.3.1. Риски технико-технологического развития предприятия	36
1.3.2. Коммерческие риски	36
1.3.3. Риски в области управления персоналом.....	36
1.3.4. Финансовые риски.....	36
1.3.5. Экономические риски	36
1.3.6. Риски материально-технического обеспечения.....	36
2. Определение целей развития предприятия	37
2.1. Отраслевая стратегия развития	37
2.1.1. Государственная программа по сельскому хозяйству	37
2.1.2. Государственная программа "Развитие фармацевтической и медицинской промышленности"	40
2.1.3. ФЦП по химической и биологической безопасности	40
2.2. Стратегические цели развития предприятия	41
3. Показатели достижения целей развития предприятия	41
4. Стратегические инициативы	41
4.1. Возможности и угрозы рынка	41
4.2. Сильные и слабые стороны предприятия	42
4.3. Стратегические инициативы	42
5. Финансовое и ресурсное обеспечение стратегии развития	45
5.1. Кадровое обеспечение	45

5.2. Материально-техническое обеспечение	45
5.3. Финансовое обеспечение	45
6. План мероприятий по реализации стратегии развития	45
7. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития	47
Приложение 1. БП контроля системы показателей	47
Приложение 2. БП контроля плана мероприятий	47

***. Анализ внутренней и внешней среды, оценка рисков**

***.*. Анализ внешней среды**

***.*.*. Общий анализ отрасли**

Рынок биотехнологий¹

Прогнозируемые темпы роста мирового рынка биотехнологий составляют **-% в год до **** года. Таким образом, ожидается, что объем рынка составит около *** млрд. долларов к **** году. Анализируя отраслевую сегментацию, можно отметить, что на биофармацевтику ("красные" биотехнологии), приходится около **% объема мирового рынка, на промышленные биотехнологии ("белые", в т.ч. биоэнергетика) – около **%, агробиотехнологии ("зеленые") и на природоохранные ("серые") биотехнологии – оставшиеся % объема мирового рынка. Некоторые специалисты выделяют также "голубые" биотехнологии – относящиеся к изучению водной среды.

В географическом разрезе, отрасль биотехнологий наиболее развита в

.....

Биофармацевтика и биомедицина

Основные тенденции, действующие на этом рынке следующие.

- Патентный обвал как двигатель развития биофармацевтики.

.....

- Адресная доставка лекарственных средств.

.....

- Биосовместимые материалы.

.....

Российский рынок биотехнологий

Наряду с информационными и нанотехнологиями, биотехнологии были определены в качестве ключевых направлений инновационного развития российской экономики. В целях стимулирования развития биотехнологической отрасли ** апреля **** года Правительством была утверждена «Комплексная программа развития биотехнологий в Российской Федерации на период до **** года». Стратегической целью Программы является выход России на лидирующие позиции в области биотехнологий, в том числе по отдельным направлениям биомедицины, агробиотехнологий, промышленной биотехнологии и биоэнергетики, а также создание глобально конкурентоспособного сектора биоэкономики. Программа определяет основные направления развития биотехнологий, очерчивает ключевые механизмы поддержки отрасли, устанавливает основные целевые индикаторы.

Характеристика «Комплексной программы развития

¹ ****://***.***.*/*****/*****/*21/20141020_*****_*****_*****_***.***

биотехнологий в Российской Федерации на период до **** года»

Цели

-

Этапы реализации

.....

Меры поддержки

-

Финансирование Программы осуществляется из федерального бюджета и внебюджетных источников на паритетной основе.

.....

Рисунок 1. Финансирование программы развития биотехнологий

В июле **** года Правительством был утвержден план мероприятий ("дорожная карта") «**Развитие биотехнологий и генной инженерии**». Дорожная карта направлена на развитие внутреннего спроса на биотехнологическую продукцию и увеличение объемов её экспорта, создание производственно-технологической базы для формирования новых отраслей промышленности. Стратегической целью является выход на уровень производства биотехнологической продукции в России в размере около % ВВП к **** году и создание условий для достижения уровня производства указанной продукции не менее % ВВП к **** году.

Биотехнологические жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты

Перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП) – ежегодно утверждаемый Правительством РФ перечень лекарственных препаратов для медицинского применения, обеспечивающих приоритетные потребности здравоохранения в целях профилактики и лечения заболеваний, в т.ч. преобладающих в структуре заболеваемости в Российской Федерации. Список ЖНВЛП формируется на основе рекомендаций Всемирной организации здравоохранения, которая раз в два года составляет аналогичный перечень.

Подобная практика распространена более чем в *** странах мира. Государство в лице Министерства промышленности и торговли оказывает финансовую поддержку отечественным компаниям для организации производства аналогов импортных препаратов из перечня ЖНВЛП в рамках ФЦП "Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до **** года и дальнейшую перспективу".

Поддержка оказывается по двум направлениям: разработка технологий и организация производства синтетических и биотехнологических жизненно необходимых и важнейших лекарственных средств. Многие биотехнологические препараты из списка ЖНВЛП, как правило, более дорогостоящие, чем синтетические, закупаются за счет государственных средств, в том числе для обеспечения лекарствами льготных категорий граждан. Министерство промышленности и торговли

поддержало ** проектов импортозамещения гормонов (включая инсулины), иммунодепрессантов, антибиотиков, факторов свертывания крови и т.д., производимые в настоящее время крупными иностранными фармкомпаниями.

Пока что ни один из аналоговых препаратов, разрабатываемых российскими компаниями, не был выведен на рынок. Общая стратегия государства направлена на полное обеспечение препаратами из списка ЖНВЛП: к **** году до **% всей такой продукции должно производиться в России.

Основные драйверы и ограничители развития отрасли биотехнологий в России

Драйверы

-

Ограничители

-

Биофармацевтика в России

Российский фармацевтический рынок ежегодно демонстрирует двузначные темпы роста в денежном выражении. На долю биотехнологических препаратов приходится около *,*% этого рынка. При этом на мировом фармацевтическом рынке на долю биопрепаратов приходится свыше **%. В следующие * лет ожидается опережающие темпы роста российского рынка биофармацевтики, и уже в **** году объем продаж составит *,* млрд. долларов, что эквивалентно *% от мирового рынка.

На российском рынке преобладают импортные биотехнологические препараты. Тем не менее, в последние годы российские компании стали активно инвестировать в разработку аналогов зарубежных лекарственных средств, в том числе при финансовой поддержке государства.

Так, Министерство промышленности и торговли за период ****-**** гг. выделило более * млрд. рублей на поддержку трансфера зарубежных технологий в биофармацевтике. Бенефициарами в частности стали "Р-Фарм", МБЦ "Генериум", "Биокад" и другие.

Что касается инновационных биофармацевтических препаратов, то российские компании менее охотно вкладывают средства в НИОКР по сравнению с иностранными. Высокие риски, длительные сроки окупаемости, отсутствие гарантированного сбыта и непрозрачные схемы государственных закупок, неразвитость исследовательской инфраструктуры – основные препятствия на пути появления отечественной инновационной продукции.

Сегментация рынка

К наиболее развитым сегментам российской биофармацевтики относятся:

-

Объем рынка **цитокинов** один из крупнейших и составляет порядка *** млн. долларов. В России налажено производство препаратов на основе

.....

Наиболее емкими сегментами **гормонов** являются

Моноклональные антитела (МКА) представляют собой белки, близкие по своей структуре к человеческим иммуноглобулинам – белкам крови, являющимися одним из основных механизмов защиты организма от инфекционных заболеваний.

Препараты на основе МКА являются наиболее дорогостоящими, высокотехнологичными и перспективными лекарственными средствами. Объем мирового рынка моноклональных антител к **** году достигнет **.* млрд. долларов.

Повсеместное увеличение количества инфекционных заболеваний способствует динамичному развитию рынка **вакцин**. По прогнозу

Антибиотики относятся к лекарственным антибактериальным терапевтическим препаратам и широко используются в различных сферах клинической медицины. По оценкам

Еще одно перспективное направление, имеющее значительный потенциал в России – производство **бактериофагов**.

Биотехнологии в животноводстве

Современная отрасль животноводства не может развиваться без интенсивного использования биотехнологических продуктов. К таковым относятся ветеринарные иммунобиологические препараты (вакцины), которые позволяют осуществлять своевременное предупреждение инфекционных болезней животных и птиц, и различные биологические компоненты кормов и премиксов (витаминно-минеральные смеси).

Российский рынок вакцин растет достаточно быстрыми темпами и опережает темпы роста животноводческой отрасли. Потребителями продукции являются как сельхозпроизводители, так и государственный сектор в лице ветеринарной службы.

Российский рынок иммунобиологических препаратов оценивается в ближайшие несколько лет будет расти на *.*% в год, прогноз на **** год - *** млн. дол. В целом, рынок входит в стадию насыщения, и дальнейший рост будет коррелировать с увеличением поголовья скота и птицы.

Несмотря на высокую конкуренцию на российском рынке, отечественные производители ежегодно наращивают свой экспорт. В **** году экспортные поставки ветеринарных вакцин выросли на **% и составили **, * млн. долларов. География экспорта включает ** стран, **% объема приходится на Белоруссию и Казахстан².

Крупнейшим отечественным производителем вакцин в России является

Сдерживающим фактором развития отрасли является низкая по сравнению с развитыми странами культура ведения сельского хозяйства, выражающаяся в несвоевременной вакцинации животных. Кроме того, участники рынка отмечают неэффективность государственной системы

² Источник: Федеральная таможенная служба

вакцинопрофилактики. Например, большой объем государственных закупок составляет вакцина против ящура. В то же время в Европе обязательную вакцинацию против ящура отменили по экономическим причинам, и в случае возникновения эпидемии фермерские хозяйства уничтожают поголовье, а ущерб покрывается страховыми компаниями. Существует также проблема фальсификата.

Другим крупным сегментом ветеринарных препаратов для животноводства является производство терапевтических и кормовых антибиотиков. Потребности российского рынка антибактериальных препаратов для животных на **% покрывается за счет импорта. Крупнейшими поставщиками в Россию являются

По экспертным оценкам ВТО, использование антибиотиков в России растет ежегодно на **-%, а объем потребления всех типов антибиотиков в **** году составил *** млн. долларов (Стратегическая программа исследований Технологической платформы Биотех****).

На долю терапевтических антибиотиков приходится наибольший объем продаж – **% в денежном выражении. При этом с каждым годом растет потребление кормовых антибиотиков, что считается серьезной проблемой. Как отмечают специалисты Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ),

В России, как, впрочем, и в США, и в Китае, нет строго запрета на использование кормовых антибиотиков. Сельхозпроизводители наращивают потребление антибиотиков, в т.ч. и нелегальными способами. Проверки качества комбикормов Россельхознадзором показали наличие в них лекарственных средств, антибиотиков, стимуляторов роста, которые не имеют соответствующего официального разрешения на обращение на рынке.

Альтернативным способом стимулирования прироста, повышения резистентности и иммунитета животных является использование в рационе продуктов природного происхождения – пробиотиков. Несмотря на то, что пробиотики значительно дороже и в целом менее эффективны, чем антибиотики, это направление активно развивается в России, главным образом за счет отечественного производства. Российские компании создали устойчивые штаммы бактерий, отработали технологии их хранения, выращивания и наладили крупнотоннажное производство этих продуктов.

Объем российского рынка пробиотиков к **** году может удвоиться и достигнуть размера в ** млн. долларов.

Рынок биотехнологий в России развивается бурными темпами. Практически все сегменты демонстрируют высокие темпы роста в течение последних нескольких лет, следуя в русле мировых тенденций. Государством был принят ряд программ, поддерживающих развитие биотехнологий в различных отраслях. Институты развития также уделяют этому сектору все больше внимания в своих инвестиционных стратегиях. Важная роль в развитии отрасли отводится Технологическим платформам ("Медицина будущего", "Биотех ****", "Биоэнергетика"), которые призваны стать

итогам *_* кв. **** г. приходится на
.....

Рисунок 3. ТОП-* основных групп ветеринарных препаратов по объёмам импорта в Россию за *_* кв. ** г., %, руб.**

Возможность импортозамещения⁴

Российский сельскохозяйственный рынок будет испытывать растущую потребность в доступных по стоимости эффективных и экологически чистых кормовых пробиотиках широкого спектра действия. Предположение основано в том числе, на учете приоритетов, прямо поставленных руководством Российской Федерации: принята госпрограмма развития сельского хозяйства России до **** года по импортозамещению и повышению продовольственной безопасности страны.

Провозглашенная политика импортозамещения постепенно начинает приносить свои плоды. Так, многие крупнейшие биофармацевтические компании локализовали свое производство в кластерах Калужской, Ярославской области, в Санкт-Петербурге. Отечественные компании при поддержке Министерства промышленности и торговли создают аналоги зарубежных биопрепаратов. С ожидаемым истечением сроков патентной защиты на многие лекарства, в перспективе в России может появиться конкурентоспособный сектор биоаналогов (биосимиляров).

В то же время, наладить производство инновационных препаратов в среднесрочной перспективе представляется труднодостижимой задачей. Устаревшая промышленная база отечественных предприятий, большая часть из которых все еще не сертифицирована по стандартам GMP, а также отсутствие системы лекарственного страхования, непрозрачность формирования перечней препаратов,купающихся за счет государства, сдерживают инвестиции частного сектора в инновационные разработки.

Высокий потенциал импортозамещения сохраняется в производстве промышленных ферментов, биodeградируемых полимеров, в агробιοтехнологиях (вакцины, антибиотики, кормовые добавки).

На сегодняшний день емкость рынка ветеринарных препаратов (ВП) в РФ составляет примерно \$*** млн. Доля российских препаратов не превышает **-% и продолжает неуклонно снижаться. ** лет назад была другая ситуация: **% - зарубежные препараты, **% - российские.

В **** г. мы впервые увидели изменение существующего тренда. По предварительной оценке впервые за ** лет прогнозируется снижение объемов импорта ВП. Уже сейчас мы получаем информацию о том, что на складах зарубежных компаний нет импортных вакцин и препаратов. Особенно это касается наиболее востребованных и значимых ветпрепаратов.

На сегодняшний день производственные мощности отечественных предприятий позволяют на **% удовлетворить потребности страны в

⁴ ****.//*****.***/*****/28/5005/

средствах специфической профилактики болезней животных. Большинство этих предприятий имеет аттестацию GMP, подтвержденную экспертами Евросоюза, что само говорит о качестве их продукции и современных условиях организации производства.

Анализ текущей ситуации по фармпроизводству свидетельствует о том, что

Производство недостающего ассортимента вакцин может быть налажено этими предприятиями в течение полугода, при наличии поддержки со стороны государства и создании режима благоприятствования в прохождении процедуры регистрации.

В России не производятся следующие аналоги зарубежных вакцин:

Для птицеводства:

Для свиноводства:

Для молочного и мясного животноводства:

Как сообщила генеральный директор, российский рынок биологических препаратов для сельского хозяйства начал демонстрировать устойчивый рост⁵. По оценкам аналитиков компании, в **** году его объем впервые превысил долларов, а к ****-му достигнет *,* миллиарда.

Основную долю рынка составляют два сегмента - биологические компоненты (кормовые пробиотики и антибиотики, кормовые ферменты и другие) с показателем *** миллионов долларов и ветеринарные биопрепараты - *** миллионов. По информации, сейчас проходит регистрацию ряд инновационных препаратов для животноводства - кормовые пробиотики, биоконсерванты и ферментные препараты нового поколения. Появление на рынке этих и других отечественных продуктов позволит значительно повысить доступность передовых технологий для сельхозпредприятий. Активная поддержка инновационных разработок в этой сфере может привести к дополнительному росту производства биологических компонентов кормов на ***-*** миллионов долларов в год.

Выводы:

-

Фармацевтический рынок⁶

Объём фармацевтического рынка России в **** году достиг * *** млрд. рублей, что на *% выше, чем годом ранее.

В **** году объёмы продаж лекарств в натуральном выражении остались на уровне **** года и составили *,* млрд. упаковок. Стабилизацию потребления в упаковках можно считать переломным трендом — в течение последних трёх лет фармацевтический рынок по данному показателю только

⁵ ****.//*** ***/***** ***/**/****/**_*****_*****_*****-16062016

⁶ ****.//*** ***/***/****/*****/***** ***** 2016 ***.***

сокращался.

Основной вклад в рост рынка внёс

Динамика розничного рынка приняла положительную тенденцию в упаковках, а рост в рублях происходил преимущественно за счёт

Важной тенденцией современного рынка является

Другой тренд **** года —

Процессы импортозамещения в большей мере заработали в

Изменения на фармрынке коснулись не только состава и показателей деятельности товаропроводящей цепочки, но и правового поля. Так, например,

В **** году был запущен в полную силу институт GMP-инспекторов. Причём проверки осуществлялись не только на отечественных производствах, но и на иностранных площадках. Разработана нормативная база внедрения автоматизированной системы мониторинга движения лекарственных препаратов («маркировка»). В **** году активно обсуждался вопрос о легализации дистанционной торговли ЛП.

Конечно, это только малая часть тех «проектов», которые в будущем окажут воздействие на фармацевтический рынок России. В краткосрочной перспективе основным фактором, влияющим на фармрынок, останется

В **** году прирост рынка в целом составит порядка *% в рублях. Также остается нерешённым вопрос с ценообразованием на дешёвые лекарственные препараты, доля которых из года в год уменьшается. Сами производители настаивают на отказе от ценового регулирования.

Государство, конечно же, хочет сохранить за собой контроль формирования цен. Поэтому в **** году была предусмотрена программа поддержки отечественных производителей лекарственных препаратов нижнего ценового сегмента (до ** рублей) путём предоставления субсидий на финансирование части затрат, связанных с производством ЖНВЛП. Но так как данный план предусматривал бы поиск источников такой поддержки, то возникли альтернативные предложения и вопрос об определении «дешёвых» лекарственных препаратов. Было предложено снизить планку до ** руб. и дать производителям возможность перерегистрировать цены, если будет доказано, что выпуск дешёвых лекарств связан с существенными издержками. Заметим, что доля таких препаратов составляет *% в стоимостном выражении, но около **% в натуральном. В итоге решили «оставить всё как есть» минимум на весь **** год.

Фармацевтический рынок России в последние годы рос в среднем на **-% в рублёвом выражении. В **** году прирост впервые не показал двузначного роста: объём рынка составил * **** млрд. руб., что на *% выше показателя **** года. При этом продолжающаяся девальвация рубля привела к тому, что падение объёма рынка в долларах и евро наблюдается на протяжении последних * лет. Наиболее заметное снижение было отмечено в **** году, когда курс рубля по отношению к иностранным валютам существенно упал (.....)

Рисунок 4).

.....

Рисунок 4. Динамика фармрынка

.....

Рисунок 5. Ёмкость фармрынка по сегментам

Выше представлена динамика объёма фармацевтического рынка России в ****-**** гг. в разрезе сегментов (Рисунок 5). В натуральном выражении потребление лекарств сокращалось с **** года. За этот период показатели ёмкости рынка в упаковках вернулись на уровень **** года. Правда, стоит отметить что такая динамика связана с уменьшением продаж

.....

Также в последнее время увеличилась доля продажи

На долю государства (объём рынка, обеспеченный государственными деньгами: льготное лекарственное обеспечение и госпитальные закупки) приходится около **% объёма рынка лекарств (с учётом парафармацевтики доля чуть ниже — **, *%).

В **** году доля государственных затрат в потреблении лекарственных препаратов

Коммерческий рынок

Коммерческий сегмент лекарственных препаратов является драйвером развития фармацевтического рынка, который на протяжении многих лет занимает существенную долю и показывает положительную динамику. За **** год через аптечную сеть было реализовано * *** млн. упаковок лекарств на сумму *** млрд. рублей (в розничных ценах аптек). Это на *, *% выше, чем в **** году в стоимостном выражении и на *, *% в натуральном выражении.

.....

Рисунок 6. Структура российского фармрынка

.....

Рисунок 7. Динамика коммерческой части фармрынка

Прирост коммерческого рынка зависит от

Инфляция последние годы являлась основным драйвером увеличения ёмкости рынка. Отметим, что в **** году рост цен на лекарства замедлился и составил всего *% (тогда как ранее цены росли на **-**%).

Доля лекарств импортного производства в целом на рынке по итогам

**** года составила **% в деньгах и **% в упаковках. Заметим, что доля импортных препаратов

.....

Рисунок 8. Структура коммерческого рынка "импорт-отечественные"

Структура рынка лекарств по типу отпуска довольно стабильна. Около **% в денежном выражении приходится на рецептурные препараты. Но за счёт более низкой цены ОТС-препараты преобладают в упаковках, и их доля составляет **%.

Структура коммерческого рынка ЛП по объёмам продаж отечественных и импортных препаратов - Рисунок 8.

В стоимостном выражении доля отечественных ЛП традиционно составляла около одной

В **** году прирост продаж отечественных препаратов был заметно выше прироста продаж импортных лекарств в стоимостном объёме: +**, % по российским ЛП, +*, % по зарубежным ЛП. В натуральном выражении продажи отечественных лекарств увеличились на *, %, при этом для препаратов импортного производства рост составил только *, %.

Структура продаж на коммерческом рынке по АТС-группам - см. Рисунок 9

Динамика продаж на коммерческом рынке по АТС-группам - см. Рисунок 10, а прирост продаж по группам - Рисунок 11.

Жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты (ЖНВЛП) — перечень лекарственных препаратов, утверждаемый правительством РФ в целях государственного регулирования цен на лекарственные средства. Задачей госрегулирования является повышение доступности лекарств для населения и лечебно-профилактических учреждений.

.....

Рисунок 9. Структура продаж по АТС-группам

.....

Рисунок 10. Динамика продаж по АТС-группам на коммерческом

.....

Рисунок 11. Прирост коммерческого рынка по АТС-группам

На данный момент в перечень ЖНВЛП входят *** международных непатентованных наименований лекарственных препаратов. За последние два года государство включило в список ** новых наименований. Перечень ЖНВЛП на **** год остался без изменений. Однако, по заявлению

правительства, список жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов будет пересматриваться в **** году не один раз в год, а по мере появления новых лекарственных препаратов.

Цены на ЖНВЛП находятся под жестким государственным контролем. Как уже отмечалось экспертами, производство некоторых лекарственных препаратов из перечня ЖНВЛП невыгодно для компаний-производителей ввиду того, что они не могут поднять отпускную цену. В особенности это касается средств стоимостью менее ** рублей.

В декабре **** года Министерство здравоохранения опубликовало законопроект, в котором предлагается изменить правила регистрации и методику расчёта предельных отпускных цен на ЖНВЛП. В постановлении уточняется

По итогам **** года в продажах аптек было зафиксировано *** МНН, относящихся к перечню ЖНВЛП (что соответствует **** брендам). Объём продаж препаратов перечня ЖНВЛП составил почти *** млрд. рублей или *** млн. упаковок (Рисунок 12).

.....

Рисунок 12. Доля ЖНВЛП

Отметим, что в стоимостном выражении объём продаж ЖНВЛП вырос чуть более существенно, чем по остальному перечню препаратов (*,% — ЖНВЛП, *,,% — не ЖНВЛП). В натуральном выражении картина несколько иная:

Средняя стоимость ЖНВЛП не превысила средневзвешенную цену на остальные препараты (***,* руб.). Это свидетельствует о том, что в сегменте ЖНВЛП

За ** месяцев **** года цены на ЖНВЛП выросли на *,,% . Препараты, не входящие в список ЖНВЛП, по сравнению с декабрем **** года увеличились в цене на *,,% . Основной рост цен пришёлся на * полугодие **** года — за этот период индекс цен вырос на *,,% , после чего произошло резкое снижение цен в июле на *,,% , а в августе на *,,% . С сентября рост цен снова возобновился. Исключением стал ноябрь, отметившийся незначительным сокращением цены на *,,% .

.....

Рисунок 13. Рейтинг продаж ЛП по МНН, включенным в перечень ЖНВЛП

Возглавляет рейтинг ЖНВЛП по МНН (Рисунок 13) —

В целом продажи всех МНН в рейтинге ЖНВЛП в **** г. выросли относительно предыдущего года.

.....

Рисунок 14. Структура коммерческого рынка и средняя стоимость упаковки в ценовых сегментах в 2015-2016 годах

Средняя стоимость упаковки ЛП на коммерческом рынке в **** году выросла на *,*% и составила ***,* руб. Рассмотрим, из чего же складывается эта величина.

Как видно из

При этом если «закрепить» потребительскую корзину на уровне **** года (то есть вне зависимости от того, какая цена у препарата в **** году, он попадет в тот же сегмент, в котором оказывается по итогам **** года), то доля препаратов с ценой менее ** руб. в **** году составит *,*%, то есть на *,*% больше, чем в **** году. Это свидетельствует о том, что

На этот факт указывает и

Таким образом, можно сделать вывод, что

Наиболее быстро растущая ценовая группа как в рублёвом (+**,*)%, так и в натуральном выражении (+**,*)% —

Для объективной оценки изменения цен на препараты в розничном коммерческом сегменте рынка был рассмотрен индекс цен, при расчете которого использовался фиксированный список готовых лекарственных средств.

.....

Рисунок 15. Индекс цен на импортные и отечественные препараты в 2016 г.

Главным драйвером роста рынка, как и в предыдущие годы, стал

В **** году изменение цен на отечественные и импортные препараты отличалось друг от друга несущественно. Значение показателей составило *,*% и *,*% соответственно. Тем не менее, темп роста цен на лекарства российского производства превышал показатель увеличения цены на импортные препараты.

.....

Рисунок 16. Индексы цен на отдельные категории товаров и услуг

Согласно данным Росстата в **** г. лекарственные препараты заняли около *,*% в базовой структуре потребительских расходов населения России, что совпадает с показателем **** года. Таким образом, Росстат оставил на прежнем уровне значимость лекарств в потребительских расходах.

Общий индекс потребительских цен в **** году составил *,*%. При этом самый большой рост цен наблюдался на непродовольственные товары (*,*)%. Менее всего выросли цены на бензин (*,*)% и продукты питания (*,*)%.

В заключение необходимо отметить, что большинство новых препаратов

Рынок льготного лекарственного обеспечения (ЛЛО)

Федеральным законом от **.**.**** г. №***-ФЗ «О государственной социальной помощи» предусмотрен определённый набор социальных услуг для льготных категорий граждан, в том числе обеспечение в соответствии со стандартами медицинской помощи необходимыми лекарственными препаратами (данная программа является частью льготного лекарственного обеспечения — ОНЛС). Норматив финансовых затрат в месяц на одного гражданина, получающего государственную социальную помощь в виде социальной услуги по обеспечению лекарственными препаратами, изделиями медицинского назначения, а также специализированными продуктами лечебного питания для детей-инвалидов, вырос на *% в **** году: расходы увеличились с *** до *** руб. В **** году норматив составит ***,* рубля.

С **** года льготник вправе выбрать способ получения льготы: денежное возмещение или лекарства по рецептам. Количество людей, на которых могут распространяться льготы, сегодня составляет порядка ** млн. человек, но количество льготников, выбравших лекарственное обеспечение, с каждым годом уменьшается и сейчас составляет примерно */* от общего числа — на * января **** года их число составило около *,** млн. человек.

В связи с увеличением количества лиц, имеющих право на льготное обеспечение лекарственными препаратами, медицинскими изделиями и специализированными продуктами питания, в течение года выделялись дополнительные субвенции на закупку лекарственных препаратов. За год «льготников» стало больше на *** тыс. человек. Таким образом, объём бюджетных ассигнований на ОНЛС составил **,*** млрд. рублей. На **** год правительство выделило регионам более **, * млрд. рублей на лекарства для льготников.

Одним из направлений развития системы льготного лекарственного обеспечения выступает механизм

Так, в **** году были подведены итоги пилотного проекта по лекарственному обеспечению в

Одно из последних озвученных Минздравом предложений выглядит следующим образом:

При этом подвергнутся изменениям существующие программы льготного обеспечения: в ходе реформы, которая может быть запущена в **** году, часть препаратов будет изъята из системы госзакупок. Госзакупки могут остаться

Заметим, что срок введения лекарственного страхования постоянно откладывается, поэтому и **** год может быть не последней датой. Максимально возможным сроком можно считать **** год согласно задачам, поставленным в «Стратегии лекарственного обеспечения населения Российской Федерации до **** года».

.....

Рисунок 17. Динамика программы ЛЛО

По итогам **** года на закупку лекарств для льготных категорий граждан было потрачено *** млрд. руб. (Рисунок 17). Прирост по отношению к **** году составил около *%. В натуральном выражении сохраняется тенденция к

Программа ЛЛО в большей мере «импортная», отечественная продукция занимает небольшое место в объёме льготных лекарств.

«Импортозамещение» дорогостоящих препаратов является основной задачей программы «Фарма-****». Поэтому неслучайно, что на рынке, и в частности, в программе льготного обеспечения лекарствами, наметилась тенденция к появлению всё большего числа отечественных препаратов, которые способны заменить импортные аналоги.

.....

Рисунок 18. Соотношение импортных и отечественных ЛП в ЛЛО

По итогам **** года доля отечественных препаратов в стоимостном выражении

Таким образом, несмотря на сохранение соотношения отечественных и импортных препаратов в пользу импортных препаратов, доля отечественных препаратов

ТОП МНН, по которым произошло заметное «переключение» с импортных препаратов на российские - см. Рисунок 19.

.....

Рисунок 19. ТОП МНН по "импортозамещению"

Интересно посмотреть, сколько тратится по программе ЛЛО на лечение основных групп заболеваний. С этой целью мы соотнесли препараты с соответствующими показаниями к назначению. В результате получился следующий рейтинг затрат в ЛЛО по заболеваниям (Рисунок 20).

.....

Рисунок 20. Рейтинг затрат в ЛЛО по заболеваниям

.....

Рисунок 21. Структура потребления лекарственных средств по программе ЛЛО

По цене упаковки в продажах по ЛЛО уверенно лидируют ЛС с ценой упаковки более *** руб. - Рисунок 21.

Рынок ЛПУ

Одно из основных изменений, касающихся финансирования

здравоохранения в России в **** году, заключается в том, что,

Консолидированный бюджет здравоохранения в **** году составил * трлн. *** млрд. рублей, что на * млрд. больше, чем в **** году. Из федерального бюджета финансовое обеспечение расходов по разделу «Здравоохранение» были запланированы в объёме *** млрд. рублей. Расходы на здравоохранение в рамках государственной программы «Развитие здравоохранения» в **** году составили по плану *** млрд. руб., или *,% от общих расходов федерального бюджета. По сравнению с **** годом расходы на здравоохранение увеличены на **%. Бюджет на здравоохранение будет расти каждый год, в **** году достигнет * трлн. рублей, а в ****-м превысит эту планку.

По итогам **** года объём госпитальных закупок практически не изменился в рублях (по сравнению с **** годом) и составил ***,* млрд. руб. В натуральном выражении объём закупленных препаратов составил в **** году ***,* млн. упаковок, что на **,,% ниже, чем в **** году.

Последние несколько лет основной объём закупок сегмента приходится на последний квартал года — больницы делают запас лекарственных препаратов на * квартал следующего года. Рассмотрим основные фармакоэкономические показатели сегмента госпитальных закупок.

.....

Рисунок 22. Стоимость упаковки в ЛПУ

Стоимость одной упаковки ЛП, закупленной ЛПУ, составила в среднем *** руб. Прирост стоимости упаковки по сегменту ЛПУ по сравнению с **** годом оказался равен **%, тогда как рост в **** году в сравнении с **** годом был на уровне всего *%.

Как и в предыдущем году, в сегменте ЛПУ в стоимостном объёме наибольшая доля приходится на

Объём закупок импортных лекарств в **** году уменьшился как в рублях, так и в упаковках: -*,% и -*,% соответственно. Тогда как объёмы закупок отечественных препаратов продолжили увеличиваться в стоимостном выражении (рост в рублях составил *,%). Однако в натуральном выражении в **** году было отмечено резкое падение объёма закупок: -*,% . Такая динамика обусловлена снижением объёмов практически по всем МНН: из ТОП-*** по объёму в упаковках ** МНН демонстрируют её.

Стоимость одной упаковки импортного лекарственного препарата почти в * раз выше, чем стоимость одной закупленной ЛПУ упаковки отечественных препаратов, однако разрыв в средневзвешенной стоимости упаковки продолжает сокращаться, в основном за счёт увеличения закупок отечественных препаратов более дорогого сегмента. В **** году одна импортная упаковка ЛП в среднем обошлась в *** руб., отечественная — в *** руб. По сравнению с **** годом стоимость одной закупленной

импортной упаковки препарата сократилась на *,*%, а одна отечественная упаковка в **** году обошлась больницам на **, *% дороже.

В **** году произошли значительные изменения в ценовой структуре закупок.

В натуральном объёме самым ёмким остается сегмент препаратов

Как и в прошлые годы, среди импортных препаратов наибольшую долю занимает сегмент препаратов с ценовой категорией свыше *** руб. (**%). Отечественные препараты практически в равных объёмах сосредоточены в ценовых категориях «менее ** руб.» (**, *%) и «от *** до *** руб.» (**, *%), **% приходится на сегмент «от ** до *** руб.», а наибольший объём продаж, составивший **% — на сегмент «более *** руб.».

Если в сегментах со стоимостью упаковки до *** руб. разница между средневзвешенной ценой у импортных и отечественных препаратов не столь ощутима, то в самом ёмком сегменте «более *** руб.» разница между отечественными и импортными лекарствами остается значительной: почти в * раза.

Ниже приведём ТОП МНН с максимальной долей «переключения» на отечественные препараты из ТОП-*** по объёмам закупок (на данные МНН приходится **% всех госпитальных закупок в деньгах).

.....

Рисунок 23. Импортозамещение в ЛПУ

Рынок БАД

.....

Рисунок 24. Динамика рынка БАД

На смежный рынок БАД в большей степени, чем на рынок лекарственных препаратов, оказывают влияние кризисные явления. При этом потребление и спрос на данную категорию товара существенно зависит от рекламы и правильного восприятия БАД покупателем. В связи со сложившимися тенденциями в **** году не стоит ожидать «всплеска» продаж БАД и возвращения темпов роста данной категории аптечного ассортимента на двузначные значения.

Государственное регулирование

В Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до **** года, и в федеральной целевой программе «Фарма-****», которая стартовала еще в **** году, был обозначен курс на импортозамещение. На внутреннем рынке к завершению

программы должно быть не менее ** процентов отечественных лекарств, а в Перечне жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП) их доля должна составить не менее ** процентов.

В указе президента от * мая **** года была обозначена новая цель — довести долю отечественных препаратов в Перечне ЖНВЛП до ** процентов уже к **** году. Логическим продолжением этого курса стали два постановления правительства об ограничении допуска к госзакупкам лекарств и ограниченного перечня медизделий иностранного производства при условии, что в них участвуют два и более производителя из стран ЕАЭС; эти постановления назвали «Третий лишний».

Все это должно было привести к сокращению объёмов ввозимых в Россию лекарственных препаратов. Особенно на фоне масштабных проектов по локализации фармацевтических производств. Динамика импорта за последние * года, действительно, демонстрирует отрицательные тренды в натуральном выражении и в долларах. Так, в **** году было завезено *,* млрд. упак. лекарственных препаратов. Это на **% ниже, чем аналогичный показатель **** года. Основное снижение пришлось на **** год: из-за валютных колебаний импортёры боялись ввозить большие партии лекарств и пользовались сформированными запасами. В **** году динамика импорта в натуральном выражении сравнима с потреблением лекарств на рынке в целом.

Главным в вопросе лекарственной безопасности остается проблема

Импортозамещение остаётся одной из ключевых тем прошедшего **** года. Реализация проектов в фармацевтической отрасли требует огромнейших инвестиций и сопровождается высокими рисками. По этой причине достаточно остро для отечественных производителей стоял вопрос о доработке законодательной базы, которая позволит российским препаратам свободно конкурировать с импортными на рынке РФ.

Происхождение фармацевтической продукции с **** года стало решающим фактором для получения преференций при участии компании в государственных закупках. Разработан ряд условий, которые необходимо соблюсти для отнесения лекарственного препарата к произведённым на территории ЕАЭС. Ранее же статус отечественных средств получали абсолютно любые лекарственные препараты, которые были зарегистрированы на территории РФ и прошедшие хотя бы одну стадию производственного процесса на территории нашего государства.

В **** году должен был быть закончен переход на стандарты GMP, и с **** наличие сертификата GMP станет обязательным условием для реализации лекарственных препаратов на территории РФ, причём российский сертификат GMP должны были получить не только российские производители, но и иностранные компании.

К началу осени **** года многие компании только подали заявку на проведение GMP-инспекции. Минпромторг получил более *** заявлений, к

концу года их было свыше ***. Однако основной проблемой стала низкая пропускная способность уполномоченного органа, в результате чего сформировалась очередь на **** год. В целом, по данным Госреестра, необходимо провести инспекцию * тысяч площадок зарубежных производителей.

В **** году Государственный институт лекарственных средств и надлежащих практик «ГИЛС и НП» провел инспекции в ** странах мира на *** производственных площадках: утверждено *** отчета, выдано ** заключений GMP, *-ми отказано в выдаче. В планах инспектората на **** год — осуществить проверку порядка *** иностранных площадок.

Если говорить о российских компаниях, то картина тоже не очень радужная. По состоянию на конец **** года на территории Российской Федерации действовало *** лицензий на производство, что соответствует *** производственным площадкам в ** регионе. В свою очередь, *** (**%) площадок имеют лицензию на производство и упаковку ГЛФ и субстанций, тогда как *** (**%) производят только спиртосодержащие растворы, медицинские газы и т.д. Кроме того, ** площадки, по тем или иным причинам, не участвовали в производстве фармацевтических препаратов в **** году. И только *** площадки имеют действующую лицензию GMP; это составляет **% от всех отечественных производств.

Конечно, если смотреть на картину в денежном выражении, то ситуация не так печальна — **% объёмов реализуемых российских лекарств уже производятся по подтвержденным стандартам GMP. В **** году эта цифра составляла всего **%. Таким образом, положительная динамика налицо.

Механизм «третий лишний» показал свою эффективность применения уже в **** году. Доля отечественных препаратов в госзакупках выросла на % и составила **%. При этом по ряду МНН наблюдается заметное переключение. Но при этом остаются вопросы к работе механизма «третий лишний». К госзакупкам лекарств часто не допускаются иностранные производители, которые предлагают самые низкие цены. Вместо них бюджет закупает лекарства у отечественных производителей по более высоким ценам.

Федеральная антимонопольная служба согласовала доработанный Минпромторгом проект постановления правительства о внесении изменений в правило «третий лишний» при госзакупках лекарств⁷.

Доработанная версия проекта предусматривает ценовые преференции в размере **% при госзакупках лекарств для компаний, осуществляющих полный цикл производства препаратов на территории стран — членов ЕАЭС.

Вторым наиболее важным вопросом остается

Поэтому для поддержки отечественной фармакологической

⁷ *****/****.*****/*****_*****/****_*****_*****_*****_*****_25-****_*****_*****_*****_****_*****_*****_2017-07-13/?****_*****=****

индустрии Минпромторг РФ предложил

За **** год было открыто значительное количество новых производственных площадок, многие из которых позволят реализовать программу импортозамещения в своих областях. Всего за три года в России было открыто около ** производственных площадок по выпуску лекарственных препаратов, работающих в рамках импортозамещения.

Выводы:

-

***.*.*. 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.

После распада СССР наблюдалась негативная динамика снижения среднедушевого потребления основных продуктов питания — мяса, молока, яиц, сокращались ключевые показатели отрасли. Данные статистики свидетельствуют, что по уровню потребления этих продуктов наша страна только сейчас выходит на уровень **** года — спустя более чем ** лет. Сегодня благодаря продовольственному эмбарго перед отраслью встала новая задача: значительно увеличить производство и полностью обеспечить отечественный рынок всей необходимой продукцией.

За прошедшие несколько лет каждая из подотраслей животноводческого направления показывала различные результаты развития. По итогам **** года в хозяйствах всех категорий насчитывалось **, ** млн. голов крупного рогатого скота, что меньше уровня **** года на *, * процента⁸. Данный сегмент российского животноводства претерпел наиболее существенное снижение производственных показателей за постсоветское время. Отрицательная динамика сохраняется и сегодня: сравнивая поголовье КРС с уровнем **** года, можно зафиксировать значительный спад — около ** процентов. В региональном разрезе на ** субъектов Российской Федерации приходится почти ** процентов всего поголовья крупного рогатого скота. Лидерами выступают

Совсем другая ситуация складывается в динамике роста числа овец и коз. За ****-**** года хозяйства всех категорий увеличили поголовье этих животных на **, * процента, в том числе на *, * процента в прошлом году. В результате общая численность животных составляет сегодня **, ** млн.

⁸ ****./**.*.*****.*/***/****_****_*****_*****_*****.****

голов. Столь существенный результат был достигнут благодаря Республике Дагестан, где эта традиционная форма животноводства обеспечивает почти четверть всего поголовья овец и коз в стране — *,** млн. голов, или **, * процента от общей численности животных.

Россия на протяжении нескольких лет подряд снижает ввоз сельскохозяйственных животных как в денежном, так и в натуральном выражении, что может свидетельствовать о развитии сельского хозяйства внутри страны. Например, за январь-июль **** года было импортировано ** тыс. голов КРС, в то время как в **** году было ввезено ** тыс. голов.

Отечественный экспорт

Однако в последние года наметилась положительная тенденция по наращиванию объемов экспорта как в денежном, так и в натуральном выражении. За январь-июль **** года нашей страной было экспортировано **, * тыс. голов КРС на *, * млн. долларов, домашней птицы — *, ** млн. голов на *, * млн. долларов, свиней — *, * тыс. голов на *, * млн. долларов.

Животноводство России в **** году характеризовалось⁹

Поголовье крупного рогатого скота в России по состоянию на * января **** года в хозяйствах всех категорий насчитывало ** **, * тыс. голов. В том числе, поголовье коров составляло * **, * тыс. голов. По отношению к * января **** года поголовье КРС сократилось на *, % или на **, * тыс. голов, к * января **** года (за * лет) - на *, % или на * **, * тыс. голов, к * января **** года (за ** лет) - на **, % или на * **, * тыс. голов. Поголовье коров за год сократилось на *, % или на **, * тыс. голов, за * лет - на *, % или на **, * тыс. голов, за ** лет - на **, % или на * **, * тыс. голов.

Поголовье овец и коз в хозяйствах всех категорий за год сократилось на *, % или на **, * тыс. голов до ** **, * тыс. голов по состоянию на * января **** года. Однако за * лет поголовье увеличилось на *, % или на * **, * тыс. голов, за ** лет также увеличилось на **, % или на * **, * тыс. голов.

Поголовье свиней в России в хозяйствах всех категорий по состоянию на * января **** года насчитывало ** **, * тыс. голов. Рост поголовья за год составил *, % или **, * тыс. голов, за * лет - **, % или * **, * тыс. голов, за ** лет - на **, % или * **, * тыс. голов.

⁹ ****.//**_****_**/****/*****_*****_2016-****_****

Последние годы в РФ успешно развивается птицеводство¹⁰.

Глава Минсельхоза Александр Ткачев любит напоминать, что в начале 2000-х годов Россия закупала более 20% мяса птицы, а об экспорте речь не шла. Сейчас Россия входит в пятерку крупнейших производителей куриного мяса в мире, страна обеспечивает себя этим видом продукции на 20%, мясо экспортируется за рубеж.

В 2014 году производство птицы на убой в живом весе во всех хозяйствах составило 1,2 млн. т, что на 10% больше уровня 2013 года¹¹. В сельхозорганизациях производство выросло на 10% до 1,2 млн. т, говорится в сообщении Минсельхоза.

По целому ряду причин экспорт продукции птицеводства развивается медленно. Так как внутренний рынок уже насыщен, на фоне постоянного наращивания производства отсутствие внешних рынков сбыта приведет к тому, что средние и мелкие производители будут вымирать. В 2014 году закрылось более 20 птицефабрик. В результате в ряде ключевых регионов наблюдалось снижение производства. По данным

.....

Рисунок 25. Динамика поголовья скота

Балансирование на прошлогоднем уровне будет наблюдаться и в 2014 году. Крупные производители мяса птицы сейчас не нацелены на какое-то массовое строительство новых мощностей, однако рост может дать реконструкция на ряде предприятий, которая продолжается или только закончилась.

На решение вопросов развития животноводства и птицеводства направлена «Государственной программе по развитию сельского хозяйства и регулированию рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2014 - 2018 годы». (см. п. 2.2.2).

Выводы:

-

¹⁰ [http://www.minselkhoz.gov.ru/press-center/news/2014/01/2014-01-23-368125](#)

¹¹ [http://www.minselkhoz.gov.ru/press-center/news/2014-01-23-368125](#)

***.*.*. Анализ конкурентной ситуации**

Рынок ветеринарных биопрепаратов

Наиболее существенный объём импортных ветеринарных лекарственных препаратов в *—* кв. **** г. был ввезён в Россию из Голландии — **, *% (Рисунок 26), второе место на географической карте импорта ветеринарных препаратов занимают США — **, *%. Всего за этот период в нашу страну ввозилась продукция из ** стран.

.....

Рисунок 26. ТОП- стран-производителей по объёмам поставки ветеринарных препаратов в Россию, %, руб.**

В рейтинге крупнейших компаний-производителей, поставляющих ветеринарные препараты в Россию, по итогам *—* кв. **** г. лидирует

.....

Таблица 1. ТОП- корпораций по объёмам импорта ветеринарных препаратов в Россию по итогам *—* кв. **** г.¹²**

По объёмам поставок закономерно лидируют препараты

Наибольшую динамику к прошлому году показывает

.....

Таблица 2. ТОП- торговых марок¹³**

Отдельно хотелось бы обратить внимание на тот факт, что все абсолютные денежные величины, которые мы приводим в данном материале, представлены в ценах с учётом стоимости таможенной очистки, то есть это именно конечные цены, по которым товар попадает на российский рынок после уплаты НДС, таможенных пошлин и сборов.

При анализе обязательных платежей, которые осуществляются компаниями-импортёрами, хочется обратить внимание на тот факт, что

Рисунок 27. Структура стоимости таможенной очистки поставляемых в Россию ветеринарных препаратов

Рейтинг компаний-импортёров по итогам *—* кв. **** г. в целом повторяет ситуацию с ТОП компаний-производителей. В подавляющем большинстве случаев ввоз препаратов в Россию производители осуществляют

Лидирует в рейтинге

Пока в списке крупнейших импортёров отрицательную динамику

¹² *****; *****®; *** «***** ** * *****»

¹³ *****; *****®; *** «***** ** * *****»

показывают лишь две компании: «.....»

Таблица 3. ТОП- импортёров по объёмам ввоза ветеринарных препаратов в Россию по итогам *-* кв. **** г.¹⁴**

.....
 Вплоть до **** года порядка **% внутренней потребности в вакцинах удовлетворялось за счет отечественного производства. Однако в результате активной либерализации внешнеэкономических отношений, усиливались интеграционные процессы в сельском хозяйстве, появились крупные агрохолдинги, которые завозили поголовье из-за рубежа и брали на себя обязательства по вакцинации, используя преимущественно импортную продукцию.

Совокупность данных факторов открыла дорогу импортным производителям вакцин – в период с **** по **** годы импорт ветеринарных вакцин в России увеличился более чем в ** раз. Только в **** году объем импорта увеличился на **% и составил *** млн. долларов. Рыночная доля вакцин российского производства уменьшилась с **% в **** году до **% в **** году.

Как отмечено в п. *.*.* в последние годы

Фармацевтический рынок

В целом конкурентная обстановка на фармацевтическом рынке похожа на ситуацию рынка ветеринарных препаратов. Доля импорта велика,

Рисунок 28. Рейтинг производителей
 но

ТОП-** фирм- производителей, лидирующих по объёму продаж в коммерческом рынке России в **** году - см. Рисунок 28.

В **** году на российском фармацевтическом рынке присутствовали свыше **** игроков. Суммарно на ТОП-** фирм-производителей приходится **, % стоимостного объёма продаж ЛП. По сравнению с **** годом общая доля двадятки уменьшилась на *, %.

Благодаря значительному приросту продаж в **** году, компания Bayer

Компания Sanofi,

На третьем месте расположилась фирма-производитель Novartis

По итогам **** года улучшили свои позиции в ТОП-** производителей коммерческого рынка лекарств следующие компании:

KRKA и Astellas удалось

Следует отметить, что лишь * компаний- участниц ТОП-** фирм-

¹⁴ *****: *** *****®, *** «***** ** * *****»

производителей ЛП сохранили свои позиции в **** г. При этом у большей части компаний был зафиксирован рост продаж. Так, объём аптечных продаж лекарственных препаратов Teva, Johnson & Johnson и Abbott

В натуральном выражении лидерами аптечного спроса по большей мере являются

ТОП-** брендов, лидирующих по объёму продаж на коммерческом рынке России в **** году - см. Рисунок 29.

.....

Рисунок 29. Рейтинг брендов

Суммарно ТОП-** ведущих брендов занимают **% стоимостного объёма коммерческого сегмента ЛП. Тройка хитов продаж немного изменилась:

Одним из самых динамичных сегментов коммерческого рынка последние несколько лет можно назвать сегмент

.....

Наиболее заметное улучшение позиций в рейтинге в **** г. продемонстрировали шесть препаратов:

В рейтинге по объёму проданных упаковок лидирующие позиции занимают недорогие препараты: «.....»

Средневзвешенная цена ТОП-** в упаковках составляет около ** рублей.

***.*.*. Анализ деятельности предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями**

Таблица 4. Показатели деятельности предприятия в сравнении с конкурентами

	Прибыльность по EBITDA, %		Рентабельность собственного капитала, %		Коэффициент автономии		Коэффициент платежеспособности		Коэффициент абсолютной ликвидности	
	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****
Армавирская биофабрика (***)	**,**	**,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	**,**	*,**	*,**
Ставропольская биофабрика	**,**	**,**	*,**	*,**	*,**	*,**	**,**	**,**	*,**	*,**
Орловская биофабрика	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**
Покровский завод биопрепаратов	**,**	**,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**
Курская биофабрика	**,**	**,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	**	*
Щёлковский биокомбинат	**,**	**,**	*,**	*,**	*,**	*,**	**,**	**,**	*,**	*,**
Агровет	**,**	**,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**
Норма	>*		>**%		*,-*,*		>*		*,-*,*	

В таблице красным цветом выделены показатели, значения которых выпадают за рамки норматива, а зелёным - наивысшие значения. Отметим, что большинство предприятий в анализируемые годы было прибыльно по EBITDA. Однако рентабельность собственного капитала на российских предприятиях – ветеранах рынка, оставляет желать лучшего. Исключение из этого списка составляет "....."

ФКП «XXX» по представленным в таблице показателям находится на среднем уровне среди проанализированных предприятий.

*****. Анализ перспектив сотрудничества с зарубежными предприятиями**

Существует * возможных направления сотрудничества ФКП «ХХХ» с зарубежными предприятиями:

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

На рынки ближнего и дальнего зарубежья биофабрика поставляет **, *% продукции.

Мы поставляем продукцию в: Наладили сотрудничество с Ведем переговоры со странами Персидского залива:

Это динамично развивающийся рынок, который позволяет увеличить объем отгрузки нашей продукции и продавать ее за валюту.

.....

Рисунок 30. Динамика отгрузки ветеринарных препаратов в Страны СНГ и зарубежья

Предоставление своих производственных мощностей разработчикам ветеринарных препаратов

Учитывая опыт ФКП и имеющиеся ресурсы, это направление сотрудничества с зарубежными предприятиями может оказаться очень эффективным. В качестве потенциальных партнёров можно рассматривать

****.*. Анализ внутренней среды**

*****.*. Общее описание деятельности предприятия**

-

*****.*. Выполнение утверждённых основных экономических показателей**

В соответствии с «Программой деятельности» на **** год коллектив предприятия выполнил утвержденные финансовые показатели - см. Таблица 5.

Таблица 5. Основные показатели **-**** гг.**

Показатель	****	****	****
Выручка, тыс. руб.	*** **	*** **	*** **
Чистые активы, тыс. руб.	*** **	*** **	*** **

Чистая прибыль, тыс. руб.	** **	** **	** **
Рентабельность по чистой прибыли, %	*,**	*,**	*,**
Чистая прибыль, перечисленная в федеральный бюджет, тыс. руб.	* **	* **	* **

Показатели, характеризующие финансовую устойчивость, находятся в пределах нормативных значений для отрасли:

- долговая нагрузка – составляет *,** (при норме не более *,*). Данный показатель в течение последних * лет остается устойчиво стабильным;

- ликвидность – *,* (при норме *,* – *,*).

.....

Рисунок 31. Ключевые показатели за 2014-2016 годы

***. Кадровый потенциал

Таблица 6. Численность работников предприятия за ** – **** годы**

.....

Средняя заработная плата одного работающего составила – **** руб., против – **** руб. в **** году, рост составил *% (в **** году – **** рублей).

Производительность труда (отношение выручки к количеству отработанных человеко-часов работниками списочного состава и внешними совместителями) – *,** тыс.руб./человеко-часов против *,** тыс.руб./человеко-часов в **** году, рост на *,*% (в **** году – *,** тыс.руб./человеко-часов).

.....

Рисунок 32. Динамика роста заработной платы, выпуска продукции

Повышение производительности труда стало возможным в связи с

***. Результаты производства

В течение **** года произведено товарной продукции на сумму *** миллионов *** тыс. рублей.

Объем производства продукции основного вида деятельности в общем объеме производства составил **, * % (*** ** тысяч рублей), в том числе:

.....
.....

Рисунок 33. Структура товарной продукции

.....

Таблица 7. Структура отгрузки продукции за ** – **** годы**

.....

Рисунок 34. Среднегодовой выпуск продукции за 1921 – 2015 годы, программа 2016 - 2020 гг. (тыс. литров, млн. доз)

Доходы по видам деятельности в **** году распределились следующим образом - см. Таблица 8.

Таблица 8. Структура доходов, %

.....

Из общей отгрузки ветеринарных препаратов на российский рынок приходится - **, *%. В том числе **, * % - продукция, отгружаемая по государственному заказу (в **** году отгрузили - ** *** тыс. рублей, в **** году - ** *** тыс. рублей, в **** году – ** *** тыс. рублей).

.....

Рисунок 35. Отгрузка продукции по федеральным округам РФ

Предприятие тесно сотрудничает как с крупными, так и с мелкими фирмами, которые не просто продают нашу продукцию более чем в ** регионах России, а продвигают ее на рынке, используя всю свою разветвленную сеть и наработанные связи.

Отгрузка ветеринарных препаратов по потребителям - см. Рисунок 36.

.....

Рисунок 36. Отгрузка ветеринарных препаратов по потребителям

***.*.*. Реализация мероприятий по улучшению качества и конкурентоспособности продукции предприятия**

Руководство предприятия обращает особое внимание на совершенствование методологии управления производством, техническую и технологическую модернизацию, организационные и кадровые решения, мотивацию персонала, что обеспечивает повышение культуры производства и выпуск качественной, эффективной и безопасной продукции. В рамках реализации этой приоритетной задачи:

-

С **** года внедрена и функционирует система менеджмента

качества (СМК), которая соответствует требованиям международного стандарта ISO ****, о чём свидетельствует сертификат соответствия Bureau VERITAS Certification.

Комплексное обеспечение функционирования фармацевтической системы качества, а также соответствующие методологическую поддержку и контроль осуществляют подразделения службы

ФКП с **** года является обладателем Сертификата соответствия производства лекарственных средств медицинского и ветеринарного назначений требованиям национального стандарта ГОСТ Р *****_***** (GMP) «Правила производства и контроля качества лекарственных средств».

В **** году расширена область действия лицензии в части

Проведены аудиты Россельхознадзора, ВНИИС, Бюро Веритас Сертификейшн, контрагентов, являющихся заказчиками производства продукции по контрактам.

В рамках требований Правил GMP сотрудниками предприятия в **** году проведены выездные аудиты поставщиков материалов для производства продукции с последующей разработкой и внедрением стороной поставщика корректирующих и предупреждающих действий

Современное высокотехнологичное производственное оборудование и высокий уровень организации производства позволяют предприятию в настоящий момент осуществлять производство ЛС по ФЦП «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности на ****-**** годы», одной из целей которой является выпуск препаратов по Программе импортозамещения.

Одним из важнейших направлений деятельности предприятия по повышению эффективности производства и качества ЛС является непрерывное обучение персонала основным направлениям реализации Правил надлежащей производственной практики. В ****-**** г.г. обучено во внешних аккредитованных центрах *** человек. На предприятии действует система периодического обучения персонала требованиям Правил GMP в части технологического менеджмента, надлежащей практики лабораторных исследований, хранения и дистрибьюции, производственного инжиниринга, политики валидации, анализа рисков.

***.*.*. Выполнение инвестиционных программ**

Объем капитальных вложений в **** году составил – **, * млн. руб. (за счет собственных средств).

Мероприятия программы деятельности предприятия в **** году были направлены на

За последние годы, в ходе реализации ФЦП «Национальная система химической и биологической безопасности РФ»,

Общие затраты на приобретение оборудования и переоснащение производства составили более *** млн. рублей.

Программа I очереди реконструкции реализована на **%, но для окончания работ необходимо дофинансирование из средств федерального бюджета в сумме *** млн. рублей.

Для полного завершения реконструкции согласно проекту

Инвестиции в основной капитал за **** – **** годы за счет собственных средств составили – ** миллионов рублей.

.....

Рисунок 37. Инвестиции в **-** гг.**

Из средств федерального бюджета проведена реконструкция,

За счет собственных средств произведены работы:

-

***.*.*. Использование передовых технологий и изобретений в производстве продукции и предоставлении услуг**

В целях расширения ассортимента производимой продукции с учетом эпизоотической ситуации на предприятии велась целенаправленная работа по отработке технологии производства и контроля лекарственных средств.

На стыке интересов научных учреждений, коммерческих организаций и производства внедряются следующие проекты:

-

Данное решение позволит проводить комплекс эффективных мероприятий по ликвидации заболевания непосредственно на месте.

-

***.*.*. Программа импортозамещения**

ФКП с учетом сложившейся эпизоотической ситуации и переходом сельскохозяйственных производителей Российской Федерации к крупным животноводческим комплексам, планирует разработать и внедрит в производство

В настоящий момент мы регистрируем препараты, которые могут заменить на внутреннем рынке импортные аналоги:

.....

Согласно Перечню заразных и иных болезней животных, утвержденному приказом МСХ России № ** от ** марта **** года, ФКП имеет возможность удовлетворить потребность рынка России в широком спектре вакцин для КРС, МРС, свиней и птиц.

Деятельность биофабрики не ограничивается биотехнологическим сегментом. Высокоэффективные химико-фармацевтические препараты нацелены на комплексное лечение заболеваний как сельскохозяйственных

животных так и домашних питомцев. Такие препараты, как

Современное высокотехнологичное оборудование и высокий уровень организации производства позволяет предприятию в настоящий момент осуществлять выпуск ЛС по ФЦП «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности на ****-**** годы», одной из целей которой является изготовление препаратов по программе импортозамещения - см. Таблица 9.

Таблица 9. Препараты, выпускаемые по программе импортозамещения

.....

Еще ряд препаратов находятся в стадии разработки и запуска в производство - см. Таблица 10.

Таблица 10. Препараты импортозамещения на стадии разработки и запуска

.....

Более **% лекарственных препаратов для медицинского применения, выпускаемых ФКП, входят в Реестр жизненно важных и необходимых лекарственных препаратов.

***.*.*. Мероприятия в области энергосбережения, обеспечения устойчивой работы инженерных коммуникаций**

За **** – **** годы сумма вложенных собственных средств на мероприятия по энергосбережению составила ** *** тыс. рублей. Экономический эффект составил – * *** тыс. рублей. В среднем срок окупаемости затрат составляет *,* года.

.....

***.*.*. Описание текущей стратегии развития**

В **** году на предприятии была разработана стратегия развития, включающая следующие инициативы - см. Таблица 11.

Таблица 11. Инициативы текущей стратегии

.....

Большинство инициатив нашло своё воплощение в мероприятиях, проведённых в ****-**** гг. Некоторые мероприятия не удалось провести по причине ресурсных ограничений.

Новые политические и экономические реалии требуют пересмотра стратегии развития, изменения приоритетов и акцентов.

***.*. 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.

***.*.*. Риски технико-технологического развития предприятия**

Основными технологическими рисками являются:

-

Все мероприятия, необходимые для предотвращения или минимизации этих рисков запланированы в плане мероприятий стратегии развития (см. п. *).

***.*.*. Коммерческие риски**

Основной коммерческий риск - риск снижения конкурентоспособности.

В целях увеличения ассортимента продукции и обеспечения конкурентоспособности выпускаемых препаратов на предприятии

***.*.*. Риски в области управления персоналом**

Для предотвращения риска потери качества вследствие недостаточной квалификации персонала на предприятии действуют система внутреннего и внешнего обучения и подготовки персонала.

***.*.*. Финансовые риски**

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

Учитывая

-

финансовые риски можно оценивать как несущественные.

***.*.*. 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

-

***.*.*. Риски материально-технического обеспечения**

.....

***. Определение целей развития предприятия**

***.*. Отраслевая стратегия развития**

***.*.*. Государственная программа по сельскому хозяйству**

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 **** - **** годы».

..*.*.* Постановлением правительства был утверждён национальный доклад о ходе и реализации этой программы в **** году¹.

На реализацию указанных основных мероприятий в **** году в соответствии с Законом о бюджете на **** год были предусмотрены бюджетные ассигнования в размере ** ****,* млн. руб. По сравнению с объемами бюджетных ассигнований, предусмотренных в **** году на реализацию мероприятий, направленных на развитие и поддержку подотраслей животноводства, объемы бюджетных ассигнований увеличены на ****,* млн. руб., или на **, *%.

По состоянию на * января **** г. по указанным основным мероприятиям кассовое исполнение федерального бюджета составило ** **** млн. руб. или **, *%;

В докладе констатируется

Некоторый оптимизм в отношении КРС внушает

.....

Рисунок 38. Динамика количества новых, модернизированных и реконструированных объектов и объема производства мяса

.....

Рисунок 39. Динамика количества новых, модернизированных и реконструированных объектов и объема производства молока

Происходило также строительство и модернизация молочных ферм - Рисунок 39.

Необходимо отметить, что изменение поголовья происходило в

¹ ****.://*****.*/****/27573/

разных регионах по разному, что нужно учитывать при формировании сбытовой политики предприятия. Например, строительство и модернизация новых молочных ферм по федеральным округам см. Рисунок 40.

.....

Рисунок 40. Строительство и модернизация молочных ферм по округам

По данным Росстата, в **** году инвестиции в основной капитал (без субъектов малого предпринимательства) составили ***,* млрд. руб., что на **% больше уровня предыдущего года (***,* млрд. руб.) - Рисунок 41.

.....

Рисунок 41. Динамика инвестиций в основной капитал (сельское хозяйство, охота и предоставление услуг в этих областях) и индекса производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий

На реализацию основных мероприятий в сфере ветеринарии в **** году в соответствии с Законом о бюджете на **** год были предусмотрены бюджетные ассигнования в размере ****,* млн. руб.

По сравнению с объемами бюджетных ассигнований, предусмотренных в **** году на реализацию мероприятий в сфере ветеринарии, объемы бюджетных ассигнований в **** году увеличены на ***,* млн. руб. или на *,*% (Таблица 12).

Таблица 12. Расходы федерального бюджета на реализацию мероприятий

.....

Обеспечение эпизоотического благополучия на территории Российской Федерации является залогом успешного развития отрасли животноводства и сельского хозяйства в целом. Ежегодно Минсельхоз России за счет средств федерального бюджета осуществляет закупку и поставку в субъекты Российской Федерации около ** наименований лекарственных средств и препаратов для ветеринарного применения (далее - ветпрепараты) для проведения диагностических исследований и профилактической вакцинации животных против ** вида карантинных и особо опасных болезней животных, в том числе * общих для человека и животных (сибирская язва, ящур, бруцеллез, туберкулез, лептоспироз, листериоз, сальмонеллез, высокопатогенный грипп птиц, бешенство).

С **** года Россельхознадзором организовано проведение государственного эпизоотологического мониторинга территории Российской Федерации.

За **** год в рамках государственного эпизоотологического

мониторинга территории Российской Федерации было выявлено **** случаев инфекционных болезней животных.

Наиболее часто возбудители инфекционных заболеваний выявлялись на территории Краснодарского края, Республики Северная Осетия - Алания, Кабардино-Балкарской Республики и др.

В течение **** года в ** субъектах Российской Федерации было выявлено *** очагов вируса африканской чумы среди домашних свиней. Учитывая то, что, несмотря на проведение мероприятий по ликвидации возникающих очагов АЧС, угроза распространения АЧС на территории Российской Федерации

Высока вероятность

Возможные направления неблагоприятного развития ситуации -

В рамках полномочий по осуществлению государственной регистрации лекарственных средств для ветеринарного применения, кормовых добавок для животных и кормов, полученных из генно-инженерно-модифицированных организмов - в **** году на территории Российской Федерации Россельхознадзором зарегистрировано ** лекарственных препарата для ветеринарного применения.

В государственный реестр включено * фармацевтических субстанций, произведенных для реализации. Внесены изменения в документы, содержащиеся в регистрационном досье на *** лекарственных средств для ветеринарного применения. Подтверждена государственная регистрация *** лекарственных препаратов для ветеринарного применения.

При осуществлении лицензирования производства лекарственных средств для ветеринарного применения и фармацевтической деятельности в **** году выдано и переоформлено **** лицензий, в том числе:

- ** лицензий на осуществление производства лекарственных средств;
- **** лицензий на осуществление фармацевтической деятельности.

В **** году развитие агропромышленного комплекса Российской Федерации происходило в непростой социально-экономической ситуации, связанной с многочисленными внутренними и внешними рисками и угрозами для обеспечения устойчивого развития сельского хозяйства.

Вместе с тем продолжение действия запрета на ввоз продовольственной продукции из ряда стран Западной Европы и Северной Америки, рост курса мировых валют по отношению к национальной валюте в **** году послужили дополнительным импульсом для развития отрасли.

В области животноводства последние два года наблюдается замедление темпов роста производства.

Несмотря на принимаемые меры, сохраняется сложная эпизоотическая ситуация по бешенству, бруцеллезу крупного рогатого скота, АЧС, лейкозу крупного рогатого скота, нодулярному дерматиту крупного рогатого скота. Даже незначительное сокращение финансирования

противоэпизоотических мероприятий может существенно осложнить эпизоотическую ситуацию на территории Российской Федерации.

В отрасли животноводства в целом в **** году прогнозируется

При построении прогноза развития сельского хозяйства необходимо также учитывать

С целью повышения инвестиционной привлекательности молочного скотоводства и создания условий для наращивания поголовья коров необходимо обеспечить в **** году и на среднесрочную перспективу

С целью дальнейшего развития специализированного мясного скотоводства в Российской Федерации, наращивания поголовья крупного рогатого скота мясных пород необходимо

В целях роста поголовья специализированного мясного скота и повышения интенсивности развития мясного скотоводства Минсельхозу России планируется

2.1.2. Государственная программа "Развитие фармацевтической и медицинской промышленности"

Постановлением Правительства РФ от **.**.**** N *** утверждена государственная программа Российской Федерации "Развитие фармацевтической и медицинской промышленности" на ****-**** годы. Действующая последняя редакция от **.**.****.

Цель Программы - создание инновационной российской фармацевтической и медицинской промышленности мирового уровня.

.....

Рисунок 42. Финансирование программы

Задачи Программы

-

В рамках программы действует подпрограмма "Развитие производства лекарственных средств". Объем бюджетных ассигнований на реализацию подпрограммы за счет средств федерального бюджета составляет *****,* тыс. рублей, в том числе:

-

2.1.3. ФЦП по химической и биологической безопасности

Федеральная целевая программа "Национальная система химической и биологической безопасности Российской Федерации (**** - **** годы)" (далее – Программа) утверждена постановлением Правительства РФ от ** апреля **** г. № ***.

Целью Программы является укрепление и развитие системы химической и биологической безопасности для последовательного снижения

до приемлемого уровня риска воздействия опасных факторов на население и окружающую среду.

Вклад ФЦП в социально-экономическое развитие РФ определён как

-
-

Рисунок 43. Финансирование программы

Практические результаты реализации ФЦП

**** ГОД:

.....

**** ГОД:

.....

**** ГОД:

.....

**** ГОД:

.....

2.2. Стратегические цели развития предприятия

Стратегическими целями развития предприятия на планируемый период являются:

-

*. Показатели достижения целей развития предприятия

.....

Таблица 13. Плановые показатели деятельности предприятия, тыс. руб.

*. Стратегические инициативы

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.

.. 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 14. Возможности и угрозы рынка

№	Факторы	Влияние на предприятие
	Политические	
*		+
*		+
*		+
	Экономические	
*		-
*		-
	Социальные	
*		-
	Технологические	
*		+/-

Ранжирование проведено по *-хбальной системе.

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

***.*. Сильные и слабые стороны предприятия**

Таблица 15. Сильные и слабые стороны

№	Сильные стороны
1.	
2.	
3.	
	Слабые стороны
4.	
5.	
6.	
7.	

***.*. Стратегические инициативы**

Ниже представлены правила сопоставления 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 («*» с «*», «*» с «*» и т.д.):

Таблица 16. Правила сопоставления списков

	Возможности *... *... *...	Угрозы *... *... *...
Сильные стороны *... *... *...	Поле СиВ (сильные стороны и возможности) Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?	Поле СиУ (сильные стороны и угрозы) Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?
Слабые стороны *... *... *...	Поле СлВ (слабые стороны и возможности) Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?	Поле СлУ (слабые стороны и угрозы) Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?

Положительные ответы помечаются символом «√». По всем таким полям в Таблица 18 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 То есть, номер **** соответствует паре «сторона №* - фактор №*».

		I. Возможности				II. Угрозы		
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
С	1.		√	√	√	√	√	√
	2.	√	√					√
	3.			√			√	
Сла	4.		√	√		√	√	√
	5.		√	√				√
	6.		√	√				√
	7.		√	√	√		√	

Таблица 17. SWOT-анализ

Таблица 18. Список стратегических инициатив

№	Инициатива	Номера
*		****, ****
*		****, ****, ****, ****
*		****
*		****
*		****, ****, ****, ****, ****, ****, ****, ****
*		****
*		****
*		****
*		****, ****, ****, ****, ****
**		****, ****, ****, ****

***. Финансовое и ресурсное обеспечение стратегии развития**

***.*. Кадровое обеспечение**

В штатном расписании предприятия на **** год ***,* штатные единицы. В ходе реализации стратегии планируется

***.*. Материально-техническое обеспечение**

Материально-технические ресурсы для реализации стратегии развития обеспечивает отдел закупок. В своей работе этот отдел руководствуется

***.*. 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 кредита и собственных средств предприятия - см. Таблица 19.

Таблица 19. БДС предприятия на **-**** гг., тыс. руб.**

	****	****	****	****	****
Поступления от продаж	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **
Затраты на материалы и комплектующие	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **
Суммарные прямые издержки	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **
Общие издержки	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **
Суммарные постоянные издержки	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **
Другие поступления	** **	**	**	**	**

Другие выплаты	** ** **				
Налоги	** ** **	* ** *	* ** *	* ** *	* ** *
Кэш-фло от операционной деятельности	** ** **	* ** *	** ** **	** ** **	** ** **
Затраты на приобретение активов	** ** **	** ** **	** ** **	** ** **	** ** **
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	_* ** **	_** ** **	_** ** **	_** ** **	_** ** **
Займы	** ** **	** ** **	** ** **	** ** **	** ** **
Выплаты в погашение займов					
Кэш-фло от финансовой деятельности	** ** **	** ** **	** ** **	** ** **	** ** **
Баланс наличности на начало периода	** ** **	** ** **	** ** **	** ** **	** ** **
Баланс наличности на конец периода	** ** **	** ** **	** ** **	** ** **	** ** **

*. План мероприятий по реализации стратегии развития

Мероприятия по достижению целей и выполнению задач по Программе деятельности на **** год состоят из производственных, инвестиционно-финансовых, инновационных, управленческих, кадровых мероприятий, которые в целом подчинены стратегическим целям по восстановлению и развитию производственных мощностей биофабрики, обеспечивающих повышение производительности труда, улучшению качества продукции, снижению затрат на производство в том числе энергетических ресурсов.

При разработке инновационной программы были учтены Рекомендации по разработке программ инновационного развития, утвержденные решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от * августа **** г., протокол N *. В соответствии с этими Рекомендациями в программу инновационного развития были включены мероприятия, обеспечивающие хотя бы одно из следующих условий:

- существенную экономию энергетических ресурсов в процессе производства - не менее *% 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);

- повышение производительности труда - не менее *,*% ежегодно, до достижения среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;

- повышение экологичности процесса производства и утилизации отходов производства.

Управленческие мероприятия направлены на

План мероприятий детально проработан на **** год. Планы на

Стратегия развития федерального казённого предприятия © Питер-Консалт
последующие года будут уточняться в рамках стратегических инициатив (см. Таблица 18) и утверждённого объёма финансирования.

Таблица 20. План мероприятий на ** год**

.....

***. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития**

На предприятии будет создана комиссия, задачей которой, после утверждения стратегии развития, будет контроль реализации стратегии, то есть

- контроль выполнения планов мероприятий (см. п. *) и
- контроль выполнения планов по показателям (см. п. *).

С целью выполнения поставленной задачи члены комиссии ежемесячно, до **-го рабочего дня месяца обеспечивают подготовку отчётов по выполнению плана мероприятий и значениям показателей. Заседание комиссии, на котором рассматриваются отчёты и принимается проект решения, проводится на **-ый рабочий день месяца.

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

Приложение *. БП контроля системы показателей

.....

Приложение *. БП контроля плана мероприятий

.....