

ПОСТРОЕНИЕ СЦЕНАРИЕВ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

А. С. Горулёв, А. В. Капусто

Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь

В современных условиях планирование деятельности предприятия должно учитывать различные изменения, происходящие как в его внутренней среде, так и во внешней. В исследовании предложена теоретическая схема построения сценариев планирования деятельности фармацевтического предприятия.

Ключевые слова: сценарное планирование; сценарное моделирование; сценарный анализ; внешние параметры.

SCENARIOS PLANNING IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY WITH CONSIDERING INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS

A. S. Gorulev, A. V. Kapusto

Belarusian State University, Minsk, Republic of Belarus

In modern conditions enterprise activities planning should include a variety of changes which occur in internal and external environment. The article proposes a theoretical model of constructing planning scenarios of activities on the pharmaceutical enterprise.

Key words: scenario planning; scenario modeling; scenario analysis; external factors.

Сценарное планирование является важным инструментом долгосрочного стратегического управления, позволяющим определить цели и задачи, стоящие перед предприятием или компанией. Планы развития и бюджеты проектов, сформированные для решения определенных задач, необходимо составлять опираясь не только на предыдущие результаты, но и учитывая текущие и потенциально возможные изменения бизнес-среды, перемены внутри предприятия, а также действующие и возможные в ближайшем будущем ограничения, косвенно или непосредственно накладываемые на фармацевтическую отрасль.

Большинство фармацевтических предприятий в ходе планирования устанавливает идентичные сценарные условия, представляющие собой прогноз основных макроэкономических показателей развития экономики страны и ее рынка. Подобное использование условий сценарного планирования позволяет формировать сопоставимые и легкие для восприятия бизнес-планы. В связи с этим применение сценарного метода

при планировании является актуальным для планово-экономических отделов предприятий.

Построение сценария – это метод, при помощи которого происходит установка логической последовательности событий: как, начиная с текущей ситуации, последовательно и постепенно, составляется прогноз будущего состояния.

Сценарные прогнозы позволяют обеспечить [1]:

- более полное понимание ситуации;
- выделение и оценку основных актуальных угроз и преград;
- своевременное определение благоприятных возможностей;
- оценку целесообразности новых направлений деятельности;
- улучшение адаптации к внешним изменениям.

Этапы построения сценариев дальнейшего развития предприятий делятся на две большие части: предмодельную и модельную, на основе которых происходит синтезирование и исследование сценариев. Последовательность сценарного планирования представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Последовательность этапов планирования

Источник: собственная разработка.

Сценарий предоставляет предварительное представление о ситуациях, которые могут возникнуть и функционировании системы в целом. Он служит основой при разработке стратегии или оперативных планов и подготовке детализированных вариантов на этапе принятия решения о дальнейших действиях [2].

Основой плана деятельности фармацевтического предприятия является производственный план на следующий период (рисунок 2). Построение производственного плана заключается в прогнозе основных показателей деятельности предприятия. При формировании прогноза проводится оценка предполагаемых сценариев развития деятельности. Подготовка плана включает тщательную экспертизу осуществимости предлагаемых производственных инициатив, анализ конечной стоимости и оценку экономической эффективности с выделением выгодных проектов. Стоимостная оценка выполняется на основе фактических показателей за предыдущий период, учитывая дефляторы. При построении различных сценариев развития фармацевтического предприятия необходимо уточнить на предмодельном этапе цель исследования – создание плана деятельности для краткосрочного или долгосрочного периода. Преимуществами управления, основывающегося на «гибком» краткосрочном планировании, являются успешная адаптация по отношению к изменениям во внешней среде, улучшенная управляемость, быстрое принятие мер по защите от различного рода рисков, смягчение влияния негативных факторов деятельности предприятия; полное использование уникальных конкурентных преимуществ; потенциальное предотвращение ошибок [3].

Теоретической основой исследования являются базовые методические подходы к изучению сценарного планирования. Рассматриваются три альтернативы развития предприятия, элементами которой являются основные экономические показатели:

- стабильное развитие предприятия – постепенное освоение нового рынка сбыта на уровне предыдущих периодов;
- «развитие с регрессом» – постепенное увеличение расходов на реализацию и транспортировку, увеличение уровня конкуренции, существенное время разработки и вывода на рынок новых лекарственных средств, ухудшение ситуации на рынке и перебои в поставках. Затраты растут быстрее доходов из-за государственного регулирования цен;
- опережающее развитие – повышенный спрос на инновационную продукцию, уменьшенный уровень конкуренции, расширение рынка сбыта. Доход растет быстрее затрат за счет избыточного спроса и доступности сырья.

Минимально сценарных вариантов должно быть три: пессимистический, реалистичный и оптимистический.

Также при сценарном анализе необходимо учитывать параметры, в значительной степени влияющие на фармацевтические предприятия:

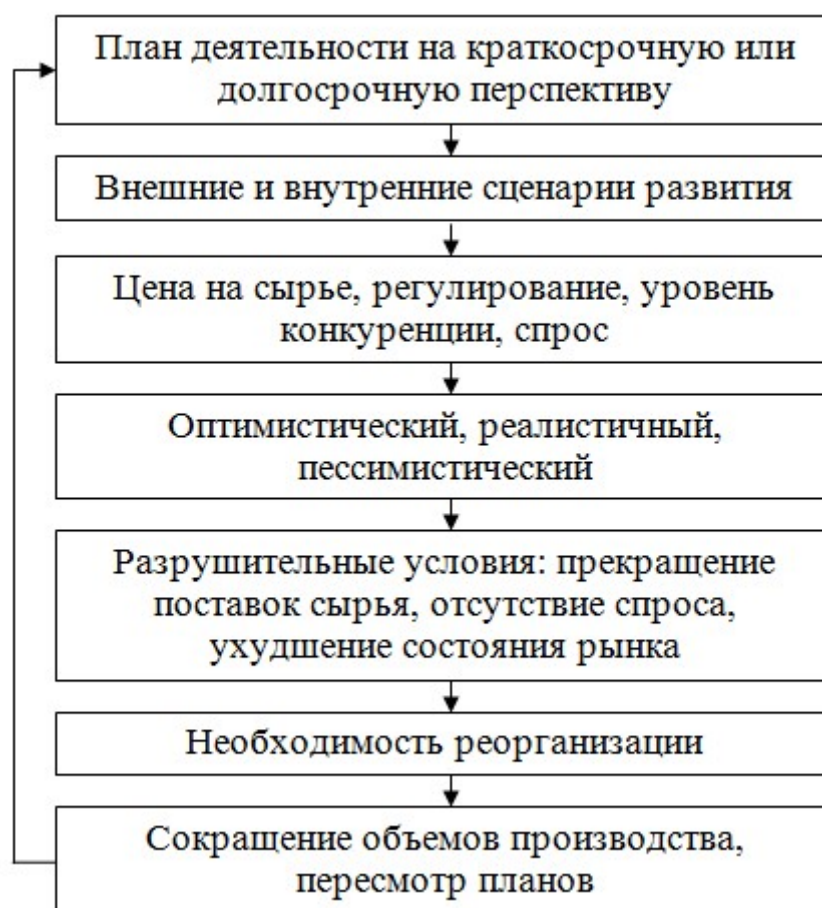


Рисунок 2 – Схема сценариев развития фармацевтического предприятия

Источник: собственная разработка.

- параметры рынка и отрасли (спрос на продукцию, цены, структура рынка для конкурентных видов лекарств, поставщики сырья и упаковочных материалов, стоимость разработки и лицензирования продукции, состояние национальной экономики, используемые технологии);
- экономические, технологические и социальные параметры (социальная и регулирующая политика страны, стратегии предприятий отрасли, уровень используемых конкурентами технологий, состояние общества).

Сценарная модель, как правило, делится на две группы параметров: внешние и внутренние. Первые формируются на основе внешних факторов (таких, как цены на сырье) и не могут контролироваться предприятием, вторые являются прогнозируемыми значениями экономических и производственных показателей предприятия, которыми, при необходимости, возможно управлять. В качестве базового выбирается тот сценарий, который учитывает все наиболее вероятные условия при прогнозируемом развитии предприятия. При построении сценарных моделей формальные методы экономических исследований сочетаются с логико-эвристическим анализом на математических моделях.

В рамках постмодельного этапа производится оценка уровня неопределенности в предложенных сценариях, вероятности достижения целевых показателей и разработка мер, которые поспособствуют снижению уровня неопределенности, чем увеличат относительную достоверность сценариев.

Важнейшей проблемой государственных предприятий в условиях продолжительного кризиса является увеличение сложности при прогнозировании конъюнктуры внутреннего и внешнего спроса и предложения на важнейших рынках, экономического положения контрагентов (крупнейших поставщиков сырья и потребителей лекарств) и предприятий-конкурентов.

Таким образом, сценарное планирование и прогнозирование должны основываться на исследованиях системы и строиться на основе применения нескольких методов (для полной достоверности).

Основная цель сценарного подхода – это оценка привлекательности для предприятия мер по развитию и расширению производства, внедрение которых требует больших материальных затрат и сопряжено с большими рисками.

Библиографические ссылки

1. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. 260 с.
2. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / пер. с англ. СПб: Питер, 2007. – 496 с.
3. Черкасова В.А. Развитие сценарных методов анализа инвестиционных проектов // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 6. С. 15 – 21.