

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО ВЫХОДУ ИЗРАИЛЬСКОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Э.В.Дмитренко

Факультет Экономический курс 4 4

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) Мировая экономика

Научный руководитель

д-р. экон. наук, проф. А.А. Кизим

Нормоконтролер

д-р. экон. наук, проф. А.А. Кизим

Краснодар 2022

# **Содержание**

Введение .3

1 Теоретические основы бизнес-планирования 5

1.1 Сущность и цели бизнес-планирования 5

1.2 Структура бизнес-плана и стандарты бизнес-планирования 8

2 Методология бизнес-планирования на рынке фармацевтики за рубежом 13

2.1 Методы бизнес-планирования, которые применяются в зарубежной практике 13

2.2 Исследование рынка фармацевтики в Израиле 15

3 Направления достижения эффективности реализации проекта по выходу фармацевтической компании Израиля на российский рынок 18

3.1 Экономическая характеристика рынка фармацевтики в России 18

3.2 Проблемы при выходе фармацевтической компании Израиля на российский рынок 21

3.3 Предложения и рекомендации по реализации проекта по выходу фармацевтической компании Израиля на российский рынок 22

Заключение 26

Список использованных источников 28

# **Введение**

Бизнес, желая расширить свою деятельность, осуществляет тот или иной проект, к примеру, по выпуску нового продукта на рынок, по захвату новой рыночной ниши, по выходу на рынок другой страны или региона, рассчитывая при этом получить определённую прибыль или другую выгоду в будущем. Успешность проекта зависит от многих факторов, однако, на первых этапах ключевую роль играет процесс бизнес-планирования. Благодаря нему, можно избежать реализации заведомо провальных проектов, предусмотреть все риски, не упустить возможности, выявить более выгодные альтернативные варианты решений и максимизировать выгоду.

**Актуальность данной работы** заключается в важности бизнес-планирования как фактора успешной реализации бизнес-проектов, в том числе при освоении зарубежных рынков. Бизнес-планирование – неотъемлемый процесс реализации любого проекта, определяющий качество риск-менеджмента, способствующий пониманию потенциала проекта, как для внутреннего управления, так и для внешних инвесторов.

**Целью** курсовой работы является формирование направлений деятельности зарубежной компании в рамках бизнес-планирования по выходу на российский рынок. Для достижения данной цели были поставлены **задачи**:

* определить сущность, цели и задачи бизнес-планирования;
* проанализировать особенности написания бизнес-плана в РФ и за рубежом;
* исследовать хозяйственную деятельность израильской фармацевтической компании;
* выявить риски и возможности при выходе израильской фармацевтической компании на российский рынок;
* Сформировать направления деятельности при реализации проекта по выходу израильской фармацевтической компании на российский рынок.

**Объект исследования**: бизнес-планирование проекта по выходу иностранной компании на российский рынок.

**Предмет исследования**: экономические отношения, возникающие в процессе бизнес-планирования проекта по выходу израильской фармацевтической компании на российский рынок.

Курсовая работа включает в себя три главы, заключение и список литературы. В первой главе рассматривается сущность и цели бизнес-планирования, международные стандарты написания бизнес-плана и его структура. Во второй главе рассматривается специфика бизнес-планирования за рубежом, а также приведён анализ рынка фармацевтики Израиля в рамках бизнес-планирования. В третьей главе курсовой работы рассматривается возможность осуществления проекта по выходу израильской фармацевтической компании на российский рынок в рамках бизнес-планирования. В заключении данной работы изложены конкретные результаты проработки темы курсовой работы.

1. **Теоретические основы бизнес-планирования**
   1. **Сущность и цели бизнес-планирования**

Прежде всего необходимо рассмотреть понятие бизнес-планирования. По мнению Е.В. Купцовой и А.А. Степанова, бизнес-планирование – это инструмент разработки и реализации проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования [9]. Другой автор, Сергеев А.А., определяет бизнес-планирование как последовательное изложение системы реализации проекта, т.е. ключевых моментов, убеждающих инвестора или партнёра в его выгодности, необходимости участия в нём [16].

Бизнес-планирование – это процесс, у которого можно выделить определённые стадии. К ним относятся подготовительная, разработка бизнес-плана, продвижение бизнес-плана и его реализация.

Подготовительная стадия включает принятие решения о разработке проекта, затем решение о разработке бизнес-плана, разработка финансового обеспечения подготовки бизнес-плана, открытие финансирования, подбор персонала и поиск специалистов для разработки бизнес-плана.

На подготовительной стадии самое важное – сформулировать бизнес-идею. Она создаётся с нуля, после анализа существующей информации, поиска креативного решения или заимствовать готовую идею у существующего предприятия. Если бизнес-идея проходит проверку на актуальность, жизнеспособность и перспективность, и собранная группа специалистов подтверждает вывод, можно переходить к разработке бизнес-плана [2].

Классифицировать бизнес-планы можно по различным критериям, в том числе по объекту бизнес-планирования, как представлено на рисунке 1.

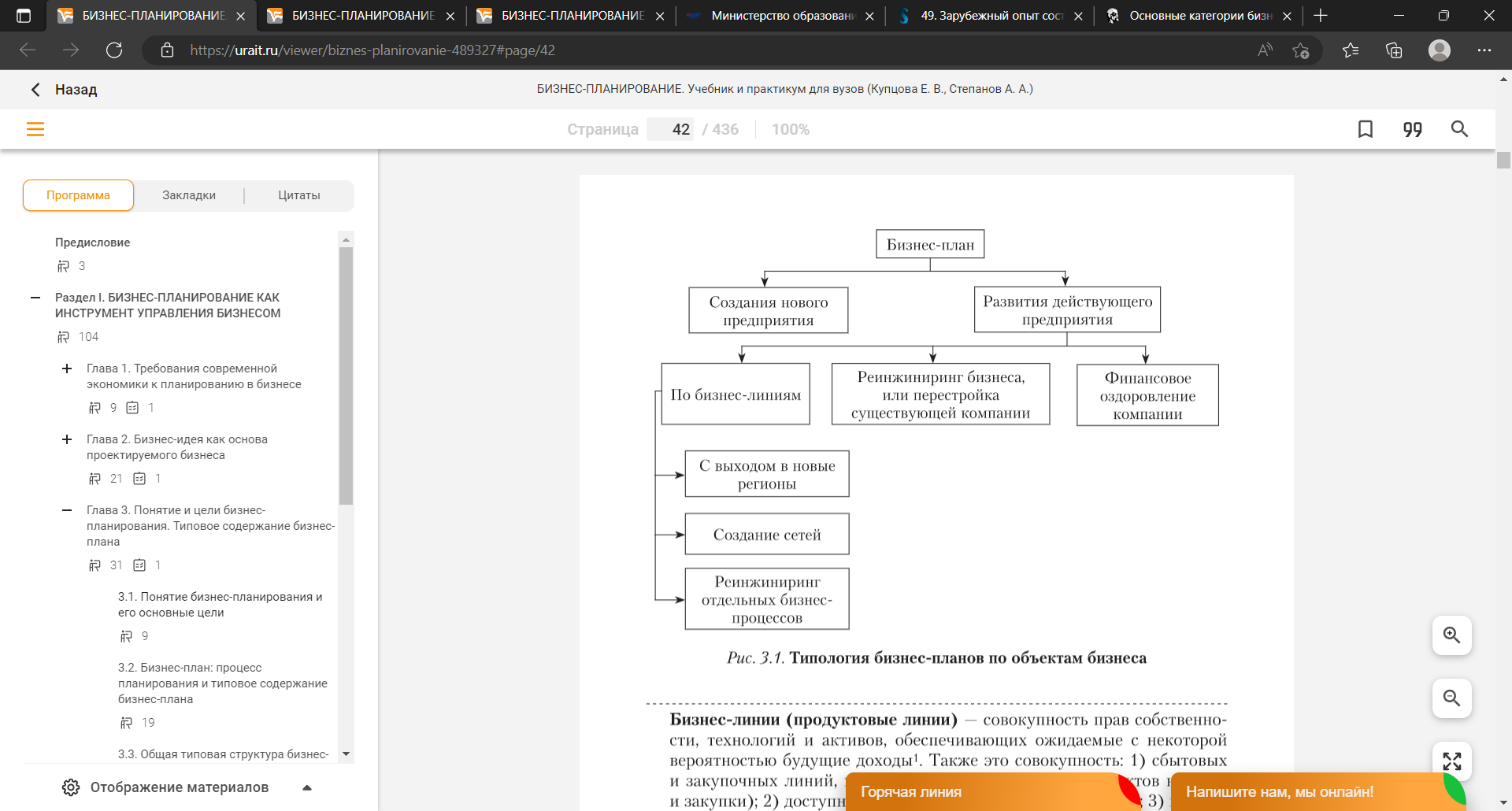


Рисунок 1 – Типология бизнес-планов по объектам планирования [9]

По сроку реализации бизнес-планы можно поделить на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

По отношению к рискам планы подразделяются на реалистичные, или консервативные, оптимистичные и пессимистичные. Первый вид подразумевает наиболее вероятный исход, с допустимым отклонением показателей в обе стороны от планового значения. Второй отражает наиболее благоприятный исход, когда ни один из рисков не реализуется, показатели прибыли максимальны. При третьем подходе в учёт берутся все возможные риски, негативные факторы, прописываются возможные варианты выхода из затруднительных ситуаций. Иногда, при осуществлении проекта, составляются все три вида бизнес-планов [10].

Бизнес-планирование в современных условиях рыночной экономики играет важную роль, определяя в некоторой степени эффективность проекта. Значимость процесса бизнес-планирования выражается в его функциях.

1. Разработка стратегии бизнеса. Выполняется при планировании создания предприятия или при освоении новых или значительной смене направлений деятельности организации.
2. Планирование. В рамках данной функции бизнес-планирование позволяет определить объём необходимых финансовых ресурсов, найти источники финансирования, спрогнозировать величину дохода и прибыли, оценить рентабельность и целесообразность осуществления проекта в целом.
3. Учёт возможных рисков и минимизация потерь. Позволяет определить ликвидность проекта и повысить качество управления.
4. Привлечение инвестиций. Функция выражается в подготовке и подаче заявок на получение кредитов, займов, технологий, поиске инвесторов.
5. Вовлечение сотрудников в процесс бизнес-планирования. Способствует вовлечённости сотрудников в проект, повышению их квалификации, информированности о деятельности компании [10].

Бизнес-планирование направлено на реализацию ряда целей, в том числе следующих.

1. Обоснование целесообразности и актуальности экономического проекта;
2. Распределение доступных и необходимых ресурсов;
3. Определение источников финансирования;
4. Получение максимума прибыли при минимуме рисков в долгосрочной перспективе;
5. Предотвращение необоснованных потерь и предсказание рисков;
6. Координация деятельности подразделений предприятия;
7. Контроль выполнения порядка и сроков осуществления этапов проекта [10].

Итак, сущность бизнес-планирования заключается в изложении доказательств, убеждающих инвестора в целесообразности осуществления проекта, определении степени фактической жизнеспособности проекта, предопределении возможных рисков, проблем и перспектив, выраженных в конкретных количественных показателях.

* 1. **Структура бизнес-плана и стандарты бизнес-планирования**

Бизнес-планирование необходимо для доказательства перспективности проекта и выявления недостающих организационных, финансовых и прочих ресурсов для его реализации.

Вне зависимости от планируемого проекта, чаще всего структура бизнес-плана остаётся по своей сути одинаковой, хотя состав разделов может различаться.

Любой бизнес-план начинается с титульного листа. Если проект инновационный или содержит конфиденциальную информацию, то пишется меморандум конфиденциальности. Затем идёт содержание, аннотация – краткое изложение проекта, цель которого заключается в том, чтобы заинтересовать читателя, резюме, далее – основные разделы, содержащие наиболее полную информацию о проекте.

Резюме включает в себя миссию организации, задачи, срок реализации проекта в целом и каждого этапа по отдельности в хронологической последовательности, сведения о фирме, основные показатели, краткий финансовый план и другие ключевые факторы.

В состав разделов могут входить описание предприятие, продукта или услуги, анализ рынка, маркетинговый план и план продаж, производственный, финансовый планы, оценка эффективности в разрезе экономической и финансовой деятельности, раздел с информацией о рисках и возможных стратегиях управления ими, календарный план реализации проекта и, если необходимо, приложения.

В раздел «Описание предприятия» стоит включить такие данные, как название, дату и место регистрации, организационную структуру – наличие и расположение филиалов, юридические и фактические адреса, банковские реквизиты, транспортно-логистические условия, основные виды деятельности, характеристика отрасли, размер уставного капитала, информация об учредителях, организационно-правовая форма и прочее. Кроме того, в этом разделе можно изложить информацию о персонале и руководстве, технологические особенности, описание бизнес-процессов, рынки сбыта и систему поставок, данные об инфраструктуре предприятия, наличие государственной поддержки. Здесь также можно изложить SWOT-анализ.

Анализ рынка содержит информацию о ёмкости каждой ниши, спросе на каждый вид товара на рынке, основных тенденциях в отрасли на мировом, национальном, местном уровнях. Данные о конкурентах, оперирующих на том же рынке, их сильных и слабых сторонах, уровне цен, качестве, к которому привык потребитель. Для изучения потребителя необходимо сегментировать рынок, определить уровень удовлетворённости спроса по количеству и по качеству, выделить целевой рынок. В конце раздела можно выделить специфические особенности рынка, такие как культурные, религиозные особенности потребителя, потенциальные барьеры для входа в отрасль.

Финансовый, маркетинговый, производственный и другие планы содержат стратегию и тактику, политику ведения деятельности, в зависимости от области, последовательные этапы реализации проекта, конкретные меры с указанием необходимых ресурсов и источников их привлечения как в конкретных показателях, так и в описательном виде. Так, например, маркетинговый план содержит описание рынка, указание на объём спроса и предложения в конкретных цифрах, объём расходов на маркетинговые мероприятия и описание этих мероприятий. Производственный план содержит больше количественных показателей, таких как плановый объём производства, производственная мощность каждой единицы оборудования, временные показатели и так далее.

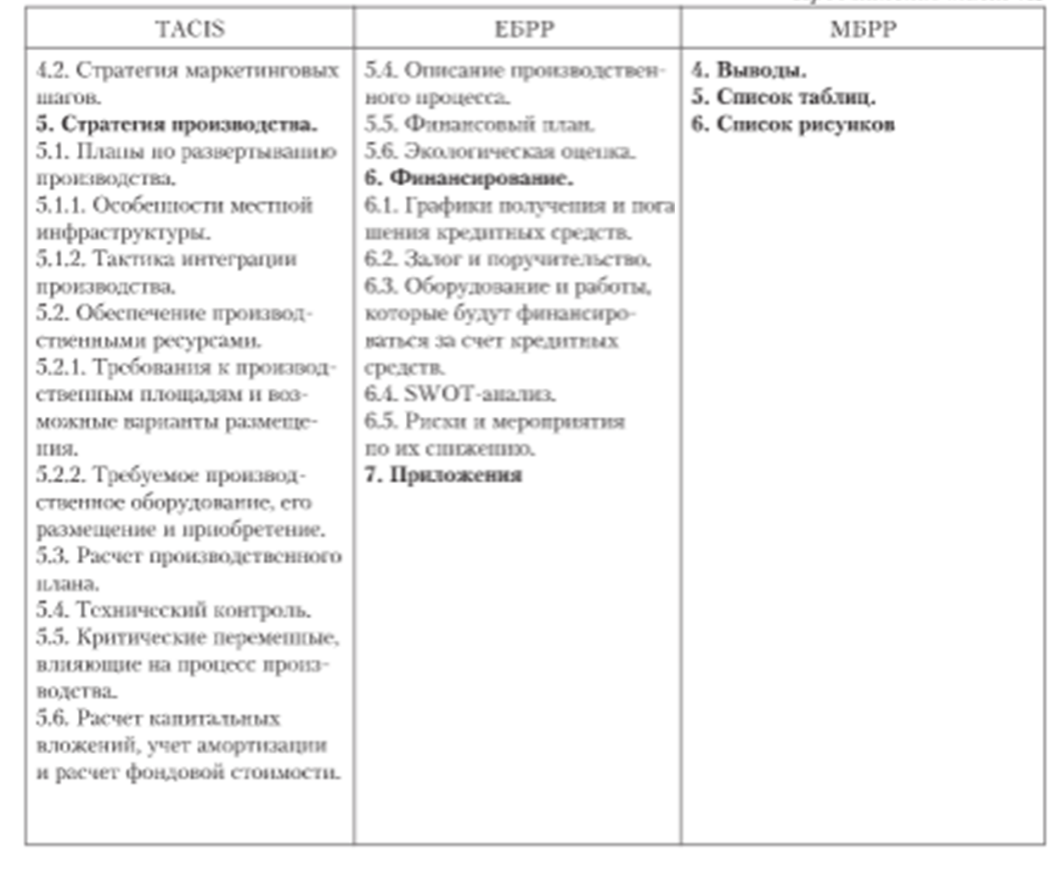
Раздел, посвящённый рискам, включает все виды рисков, в том числе материальные, финансовые, интеллектуальные, трудовые, специальные. По каждому виду необходимо определить перечень рисков, рассчитать ущерб от их реализации и прописать стратегию управления ими. Для определения стратегии необходимо выбрать соответствующие методы. Основные общие методы – исключение, снижение, передача и принятие риска.

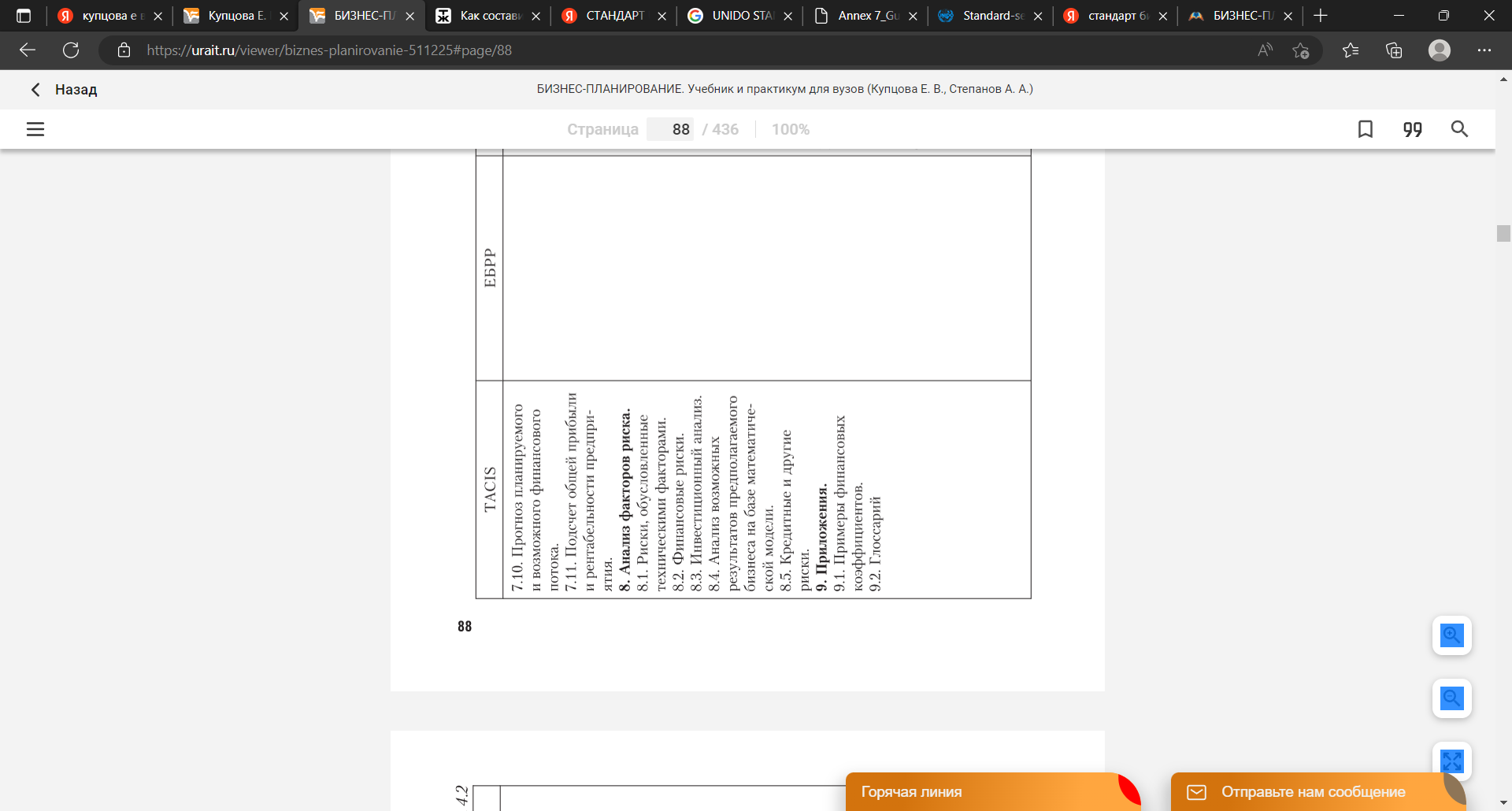
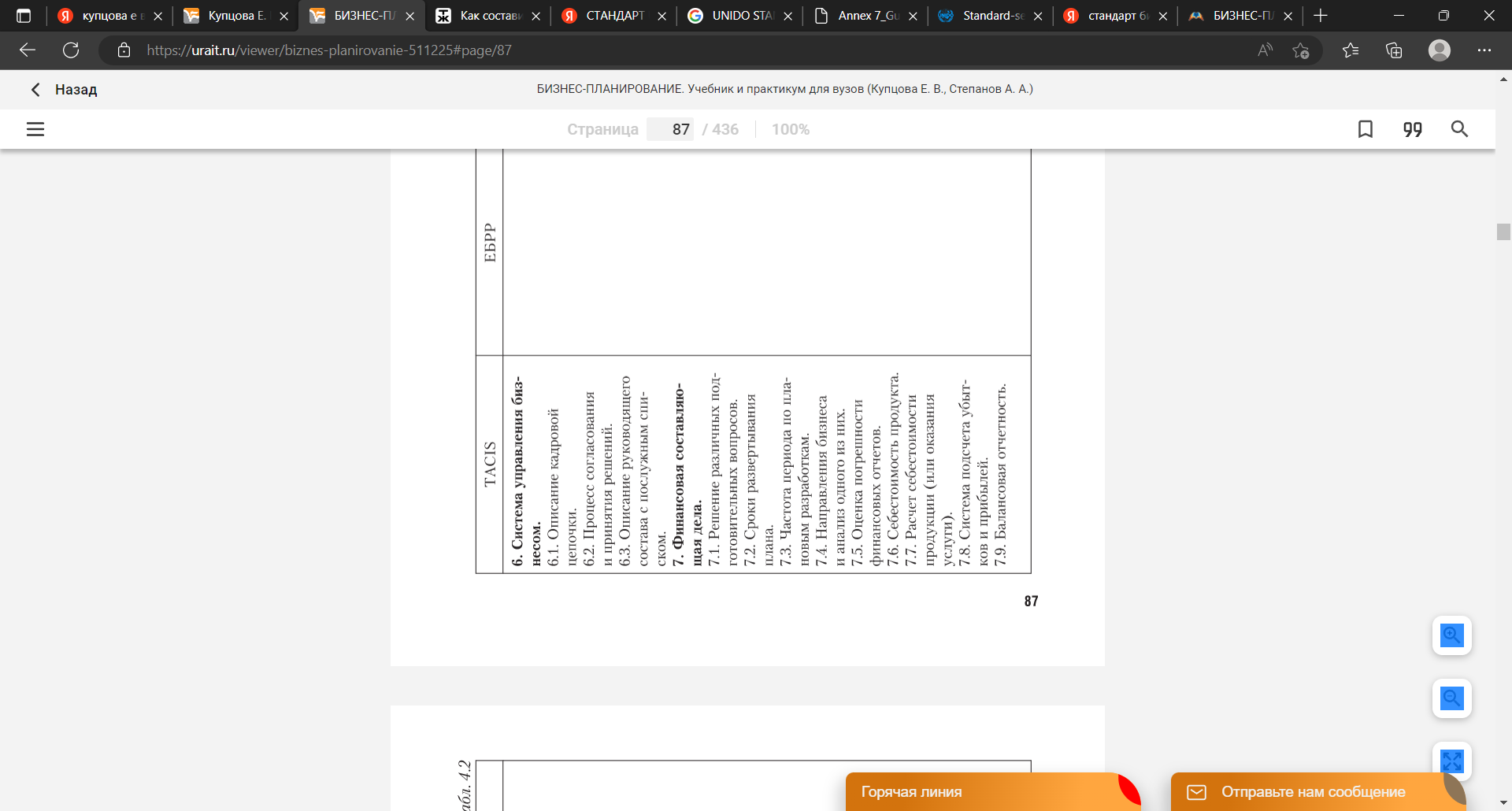
В календарном плане содержится конкретизация сроков реализации проекта. Прописывается дата начала и окончания каждого этапа. Приложения включают всю вспомогательную, но слишком ёмкую информацию для включения в сам бизнес-план, и тем не менее необходимую. Это могут быть патенты, сертификаты качества, результаты маркетингового исследования и прочее [10].

Бизнес-план в России может иметь свободную структуру, однако, существуют международные стандарты, заметно упрощающие работу составителю и инвестору. В других странах, особенно странах Европы, существуют национальные стандарты бизнес-планирования, закреплённые законодательно. Самый распространённый в России стандарт из международных – это стандарт подразделения ООН по промышленному развитию UNIDO.

Стандарты ЕБРР предназначены для получения финансирования проекта от этой организации для среднего и крупного бизнеса. Стандарт TACIS похож на стандарт UNIDO. Они схожи по объёму, составу разделов, но несколько различаются по содержанию разделов. TACIS применяется для стран ЕС и для любого бизнеса, вне зависимости от его размера.

Содержание вышеописанных международных стандартов бизнес-планирования изложены в таблице 1.

Таблица 1 – Структура международных стандартов бизнес-планирования [9]



Стандарты МБРР и ЕБРР – классические для получения финансирования средствами банка. Первый уделяет больше внимания специфике рынка, его конъюнктуре, а второй делает акцент на специфику экономических отношений страны.

Выбор того или иного стандарта определяется целью написания бизнес-плана, целью проекта, требованиями инвестора к содержанию плана.

1. **Методология бизнес-планирования на рынке фармацевтики за рубежом**
   1. **Методы бизнес-планирования, которые применяются в зарубежной практике**

Российская практика бизнес-планирования базируется в основном на зарубежном опыте. Американская модель бизнес-планирования ставит в центре внимания такой показатель, как максимизация ценности фирмы, тогда как прибыль, объём производства, рентабельность и другие показатели выходят на второй план. Большое значение таже имеет ликвидность активов предприятия, а государство часто является поставщиком консультационных услуг. В американской практике бизнес-планирование осуществляется совместными силами внутреннего менеджмента и сторонних специалистов, особенно если целью бизнес-плана является получение финансирования. Участие руководства свидетельствует об его уверенности в успешности проекта и готовности отвечать за результат, а привлечение экспертов со стороны обеспечивает объективность результатов в глазах потенциального инвестора [12].

К отличиям между американской и российской практикой бизнес-планирования можно также отнести отношение к бухгалтерской отчётности. Если в РФ отчётность предназначена преимущественно для сдачи в соответствующие государственные органы, то в США это инструмент управления предприятием, помогающий понимать положение фирмы, финансовое состояние, возможности и угрозы. Практика просчёта альтернативных издержек уже начала распространятся среди российских предпринимателей, однако, пока имеет не первостепенное значение, тогда как американский предприниматель в первую очередь обращает внимание на отдачу от капитала при реализации инвестиционного проекта [13].

Основные методики разработки бизнес-планов, получившие распространение в России, были сформированы несколькими организациями, в том числе:

* Методика ЕБРР;
* Методика UNIDO;
* Методика банка «Goldman, Sachs&Co»;
* Методика аудиторской фирмы «Ernst&Young»;
* Методика бюро финансового моделирования BFM Group;
* Методика KPMG.

Первые две были подробно изложены в первой главе. Базу данных методик составляют разделы, включающие маркетинговый, производственный и финансовые планы.

В некоторых странах существуют государственные стандарты бизнес-планирования, как, например, китайские C-PMBOK, американский NASA Project Management, немецкий DIN 69901 и британские APM Body of Knowledge, OSCEng, BSI BS 6079.

Методики «большой четвёрки» аудиторских компаний различаются акцентами на разных разделах бизнес-плана. KPMG особенно выделяет раздел маркетингового плана, методика Deloitte – производственный план и SWOT-анализ.

Методика Ernst&Young не учитывает инвестиционные риски, однако, отдельно выделяет расходы на эмиссию акций, состояние внешней среды, сильные стороны предприятия.

PwC основывает бизнес-планирование на анализе внешней среды посредством прогнозов, оценки конкурентов.

Метод BFM включает множество финансовых коэффициентов, детальных расчётов за небольшие периоды, помесячное прогнозирование, многофакторный анализ чувствительности предприятия, и в целом акцент стоит на финансовом аспекте.

Большинство подходов к бизнес-планированию, применяемых в зарубежной практике, обращают особое внимание на состояние внешней среды, рыночную конъюнктуру, её предсказуемость и подвижность. Большее значение уделяется маркетингу, взаимосвязь стратегии и тактики заметней [11].

* 1. **Исследование рынка фармацевтики в Израиле**

Израиль как государство, которое считается инновационным хабом, выделяет значительные средства на разработки в сфере фармакологии и биотехнологий. Государственные органы выделяют эту отрасль как приоритетную для инвестиций. В стране развит медицинский туризм. Израильские предприниматели уже хорошо зарекомендовали себя на мировом рынке фармацевтической продукции и потребитель питает доверие к товару из этой страны.

Фармацевтика является одной из значительных статей экспорта Израиля. В 2021 году доля экспорта лекарственных препаратов составила 3,51% или 2,11 млрд в абсолютных значениях. Стоит сказать, что структура экспорта Израиля довольно диверсифицирована. В среднем доля экспорта каждой отрасли составляет от 2% до 5%. При этом фармацевтическая продукция всегда входит в топ-10 [19].

Основными импортёрами израильской фармацевтики являются США с долей 53%, Великобритания с 19,6% и Нидерланды с 7,18%. Экспорт в Россию в совокупном экспорте фармацевтической продукции составляет 0,95%. География экспорта фармацевтики из Израиля представлена на рисунке 2.

Рисунок 2 – География экспорта фармацевтики из Израиля [19]

Рассматривая данный показатель в динамике, становится видно, что отрасль пережила значительный спад в период пандемии. Были предприняты жёсткие меры по ограничению распространения вируса, близкие к китайской политике «нулевой терпимости». К 2022 году все ограничения были сняты, хотя экономика пока не успела до конца восстановиться. В 2019 году экспорт снизился на 47%, однако с 2020 по 2021 начала проявляться положительная тенденция, хотя вернуться к допандемийному уровню пока не удалось.

Рисунок 3 – Динамика объёма экспорта фармацевтики из Израиля [19]

Основными игроками на внутреннем рынке Израиля являются в основном иностранные ТНК, такие как Merck & Co., Bayer AG, GlaxoSmithKline, Sanofi и Kamada Pharmaceuticals, однако существует также Израильский гигант по производству дженериков Teva Pharmaceutical Industries Ltd (Teva) и ещё около 1,5 тысяч небольших действующих компаний. Многие из них производят инновационные продукты, уникальные во всём мире [18].

Во всём мире, и в Израиле в том числе, производство и дистрибьюция лекарственных препаратов жёстко контролируется государством. Отрасль тесно связана с социальной сферой, а именно системой здравоохранения, которая всегда находится в ведении государственных органов.

Для продажи лекарственных препаратов на территории Израиля необходимо зарегистрировать препарат и получить лицензию, которая выдаётся Отделом фармацевтики Министерства здравоохранения Израиля на 5 лет. Продлить лицензию впоследствии можно на 10 лет. На рекламу препаратов нужно также получить разрешение, при этом рекламировать разрешено только лекарственные средства, отпускаемые без рецепта [25].

1. **Направления достижения эффективности реализации проекта по выходу фармацевтической компании Израиля на российский рынок**
   1. **Экономическая характеристика рынка фармацевтики в России**

Российский рынок фармацевтической продукции в основном характеризуется производством дженериков, в силу низкого уровня инновационного развития. Структура рынка за 2019 и 2020 годы в стоимостном выражении представлена на рисунке 4.

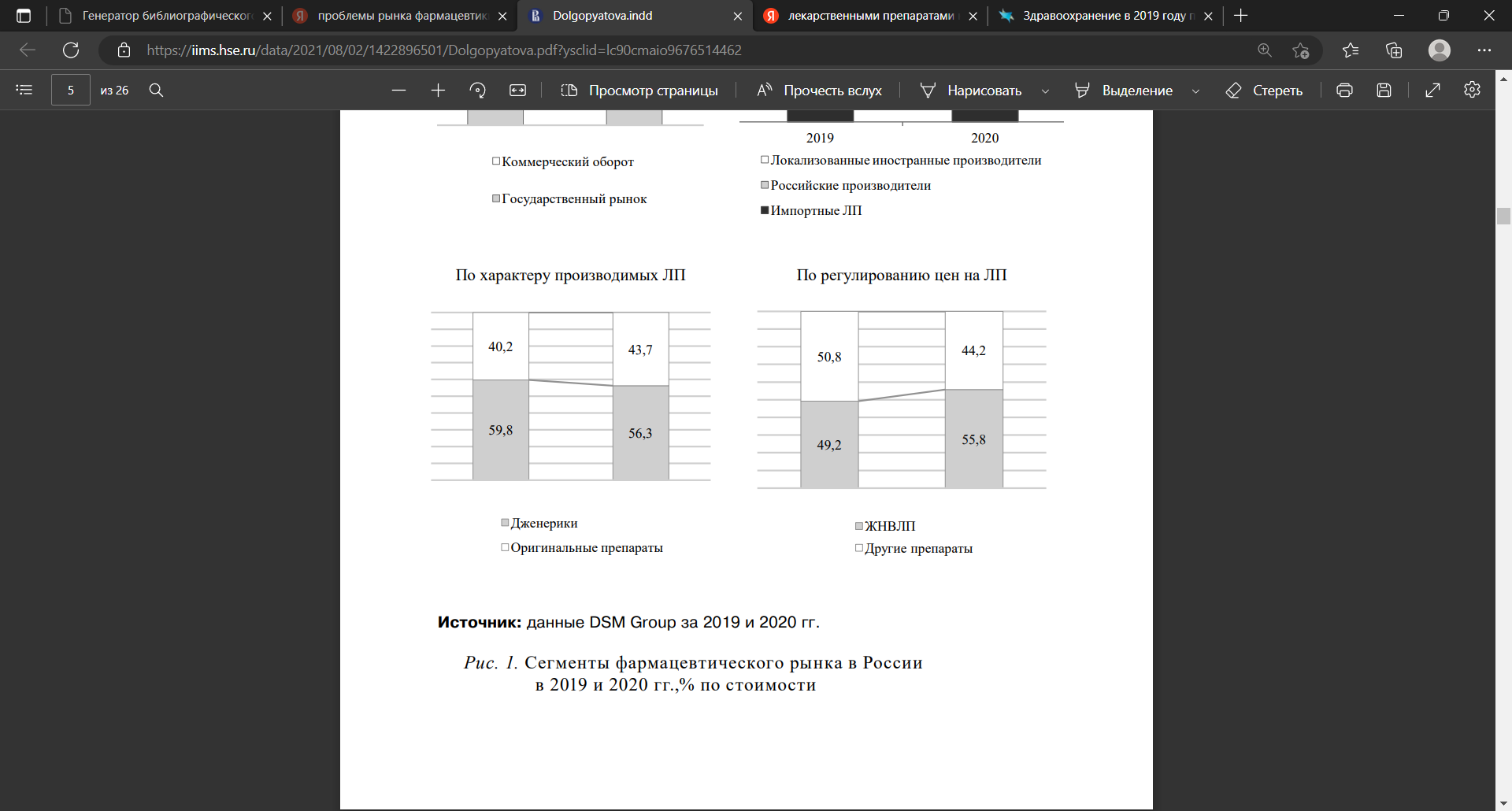


Рисунок 4 – Структура российского рынка за 2019 и 2020гг. в стоимостном выражении [3]

Ценообразование осуществляется частично свободно, частично контролируется государством. Это касается в основном препаратов, входящих в категорию ЖНВЛП, или жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов. Ценовые пороги устанавливаются на региональном уровне. Так, например, в Краснодарском крае предельные размеры надбавок следующие.

Таблица 2 – Предельные размеры надбавок к цене ЖНВЛП в Краснодарском крае [15]

Изображение выглядит как стол

Автоматически созданное описание Изображение выглядит как стол

Автоматически созданное описание

Россия в значительной мере зависима от импортных лекарственных средств. Она является нетто-импортёром фармацевтической продукции. По итогам 2021г. За первый квартал 2022 года импорт лекарств возрос в денежном выражении на 24%, тогда как в натуральном – только на 1,5%. Это говорит об удорожании импортной продукции, а значит, снижении её конкурентоспособности на российском рынке. 61% рынка принадлежит отечественным производителям, хотя импортозависимость всё ещё существует [6]. За 2020 год доля экспорта лекарственных средств составила всего 9,4% в совокупном внешнеторговом обороте, а значит львиная доля лекарственных средств отечественного производства потребляется на внутреннем рынке. При этом по обеспеченности населения лекарственными препаратами РФ находится на 30 месте в мире, с показателем 194 долл. США на душу населения, что в 2,5 раза ниже уровня развитых стран [22].

Значительным двигателем рынка является государство, закупающее большой объём продукции в рамках таких государственных программ, как «Здравоохранение» и «Фарма-2030». В государственном секторе основная доля продаж приходится на рецептурные препараты и составляет около 90%. Такие рецептурные препараты в основном являются оригинальными импортными лекарственными средствами, причём доля госзакупок растёт последние три года и превысила уже 40%. По оценкам экспертов Национального Рейтингового Агентства, ожидается рост потребления рецептурных лекарственных средств и среди населения в силу снижения располагаемых доходов и усиления склонности покупать лишь необходимые лекарства, отказываясь от профилактических препаратов. При этом потребление лекарственных средств населением в целом имеет тенденцию к снижению. С 2020 по 2021 год объём продаж упаковок фармацевтической продукции снизился на 6% [22].

В силу геополитической ситуации многие иностранные поставщики лекарственных средств прекратили сотрудничество с Россией. Среди них крупный голландский дистрибьютор IMCD, BASF из Германии, британский Croda, американская Panreac и американский Azelis, который пока лишь сократил поставки [7].

Государственное регулирование в сфере производства и сбыта фармакологической продукции претерпело некоторые изменения в последние годы. С 2021г. стало необходимо производить обязательною маркировку препаратов с целью препятствования распространению контрафактной продукции, для чего производителям стало необходимо зарегистрировать усиленную квалифицированную электронную подпись, установить соответствующее ПО с поддержкой маркировки, зарегистрироваться в системе «Честный знак». При этом для иностранного поставщика с марта текущего года стало разрешено продавать препараты в оригинальной упаковке, без адаптации под российский рынок. Необходимо только наличие русской этикетки или наклейки с основной информацией о препарате.

Государство заботится об отсутствии дефицита медикаментов в России и предпринимает определённые меры. К ним, например, относятся банковские гарантии с льготной ставкой в 1% для отечественных производителей медицинских препаратов [3].

* 1. **Проблемы при выходе фармацевтической компании Израиля на российский рынок**

Российский рынок фармацевтической продукции регулируется несколькими государственными органами, что усложняет деятельность фармацевтических компаний. Российские предприниматели отмечают, что взаимодействуют по крайней мере с четырьмя ведомствами в процессе своей деятельности. К ним относятся Министерство промышленности и торговли, которое устанавливает нормы выдачи лицензий на производство и дистрибьюцию продукции и сертификаты качества, а также следит за реализацией программ государственной поддержки предприятий в отрасли. Министерство здравоохранения и Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранение контролирует качество медицинских препаратов и деятельность медицинских учреждений. Антимонопольная служба регулирует ценообразование, государственные закупки и рекламу фармацевтических препаратов на территории РФ. При этом информационный обмен между ведомствами не функционирует на должном уровне, потому бизнесу приходится взаимодействовать с каждым из них по отдельности.

Второй проблемой является неэффективная система ценообразования, которая дестимулирует производство и импорт некоторых медикаментов, преимущественно недорогих. Усложняет деятельность иностранных компаний на территории России и признание недействительными международных сертификатов качества лекарственных средств GMP и необходимость получения российского сертификата [3].

Угрозой при выходе на российский рынок также может стать снижение реальных располагаемых доходов населения. Структура спроса смещается в сторону дженериков, тогда как потребление импортных оригинальных препаратов растёт вдвое медленнее последние 5 лет.

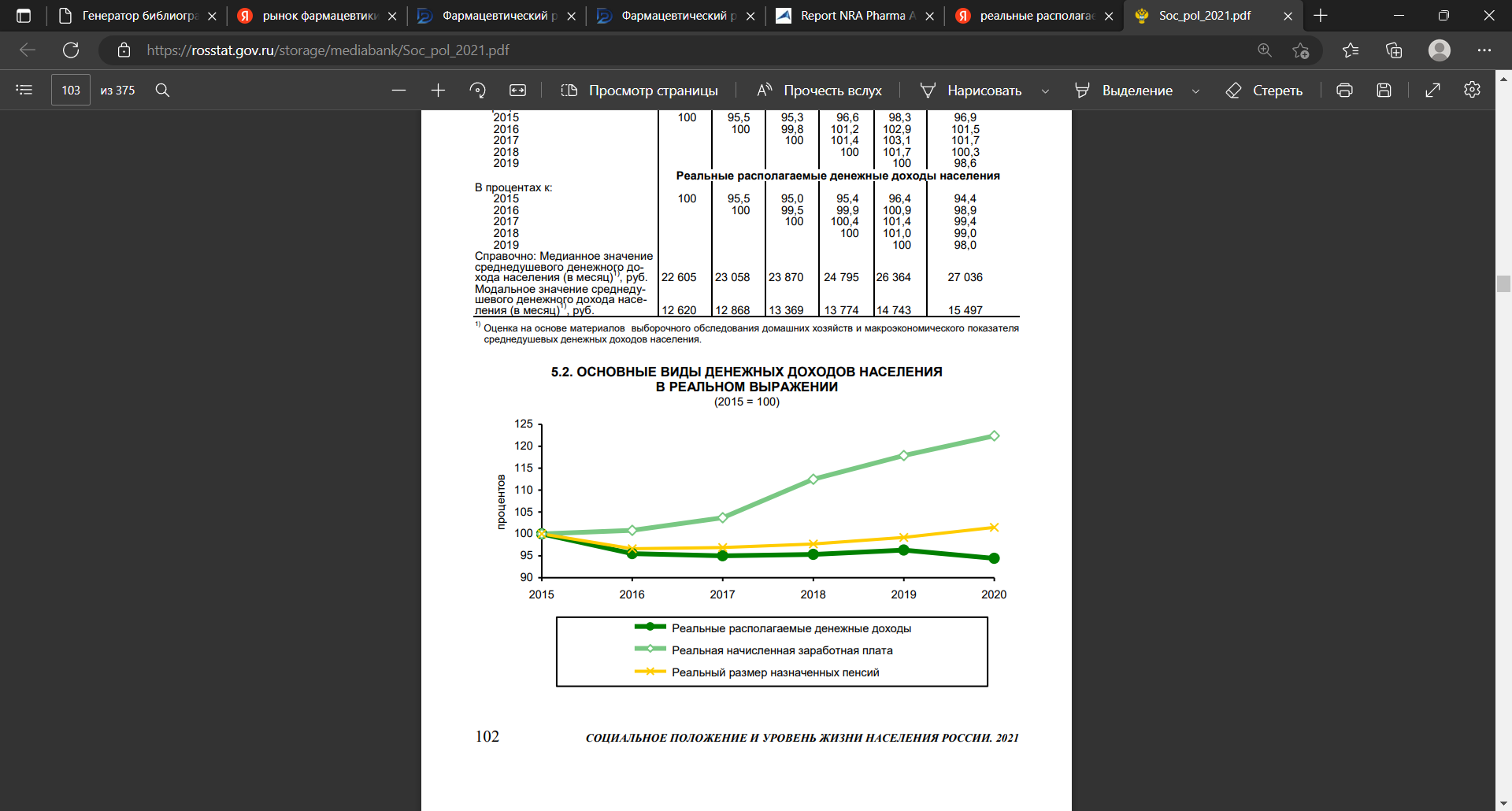


Рисунок 5 – Динамика доходов населения РФ [17]

Плохо обстоят дела также с защитой интеллектуальной собственности и патентных прав. Принудительное лицензирование, согласно статье 1360 Гражданского Кодекса РФ позволяет использовать изобретение без разрешение патентообладателя в целях «обороны и безопасности», из-за чего уже случался ряд судебных прецедентов.

В заключение, можно сказать, что законодательство, касательно данной отрасли, постоянно меняется, как правило, не в пользу иностранного инвестора.

* 1. **Предложения и рекомендации по реализации проекта по выходу фармацевтической компании Израиля на российский рынок**

Исходя из вышеизложенной информации, можно сформулировать ряд рекомендаций и предложений по реализации проекта по выходу израильской фармацевтической компании на российский рынок.

Наименее рисковым направлением будет ориентация на сектор государственных закупок оригинальных препаратов, в силу существующей тенденции снижения реальных располагаемых доходов населения, и которая, вероятно, продолжится в будущем. Альтернативным вариантом можно выбрать производство и продажу дженериков населению, чтобы избежать нарушения пантентных прав и недобросовестной конкуренции.

По прогнозу Национального исследовательского института ВШЭ в базовом сценарии реальная средняя заработная плата населения РФ упадёт на 0,8% в 2023г и на 0,7% в 2024г., а реальные располагаемые доходы упадут на 0,1% в 2023г. и на 0,3% в 2024г. При этом в пессимистическом сценарии, который, как правило, более близок к реальным цифрам, показатели заработной платы упадут на 1,5 и 1,1 процентов в 2023 и 2024 году соответственно, а реальные располагаемые доходы – на 0,5% и 0,3% в 2023 и 2024г. О росте покупательной способности речи даже и не идёт, а при такой тенденции структура спроса всегда меняется, большую долю начинают занимать товары из более низкой ценовой категории, т.е. дженерики [20].

При этом государственные расходы на здравоохранение только увеличиваются. На государственную программу развития здравоохранения было выделено 858млрд рублей в 2021г. и также больше 800млрд ежегодно в 2022г. и 2023г. Норматив финансирования также увеличен до 886,4р на человека. Кроме того, в связи с политическим положением, следует ожидать, что спрос на медикаменты со стороны государства увеличится [8].

С точки зрения сложности административных процедур, гораздо проще будет заняться экспортом, чем размещать производство на территории России. Хотя получать российский сертификат качества будет необходимо в любом случае, оснащать производство соответствующим оборудованием и ПО для маркировки гораздо сложнее. Также, в случае сложностей с поставками сырья найти нового поставщика для поставок в РФ будет сложнее, чем для поставок в Израиль.

Ещё одной рекомендацией может быть диверсификация регионов сбыта. Различия в надбавках к цене продажи препаратов значительно различаются. Так, в регионах более отдалённых, таких как ЕАО, Хабаровский край, Сахалинская область, Чукотка, максимальная допустимая надбавка вдвое выше, чем в, например, Забайкальском крае, Магаданской, Амурской областях, а в приближённых регионах вдвое ниже. Это видно в таблице 3.

Таблица 3 – Размер надбавок к цене продажи ЛС по регионам [14]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Регион |  | предельные размеры надбавок | |
| оптовых | |
| Жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты | в т.ч. наркотические и психотропные лекарственные препараты |
|  | 1 | 2 | 3 |
| Еврейская Автономная область | до 50 руб. включительно | 20 | нет |
| свыше 50 руб. до 500 руб. включительно | 15,8 | нет |
| свыше 500 руб. | 14 | нет |
| Сахалинская Область | до 50 руб. включительно | 43 | 63 |
| свыше 50 руб. до 500 руб. включительно | 25 | 45 |
| свыше 500 руб. | 15 | 35 |
| Амурская Область | **1 зона** |  |  |
| до 50 руб. включительно | 28 | 40 |
| свыше 50 руб. до 500 руб. включительно | 26 | 35 |
| свыше 500 руб. | 20 | 20 |
| **2 зона** |  |  |
| до 50 руб. включительно | 40 | 55 |
| свыше 50 руб. до 500 руб. включительно | 38 | 45 |
| свыше 500 руб. | 25 | 40 |
| Ставропольский Край | до 50 руб. включительно | 15,3 | 30 |
| свыше 50 руб. до 500 руб. включительно | 13 | 30 |
| свыше 500 руб. | 10,7 | 30 |
| Ростовская область | до 50 руб. включительно | 15 | 22,5 |
| свыше 50 руб. до 500 руб. включительно | 12 | 22,5 |
| свыше 500 руб. | 8,8 | 22,5 |

Дополнительная прибыль поможет покрыть транспортные расходы, однако в силу небольшого населения в тех регионах, спрос будет недостаточен для получения достаточной выручки. Из густонаселённых регионов, ориентируясь при этом на размер надбавки, можно выделить Москую, Тульскую, Ивановскую области, Архангельская и Мурманская области. При этом благодаря географической диверсификации будут снижены риски.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Бизнес-планирование решает ряд задач, таких как обоснование перспективности и актуальности бизнес-идеи, положенной в основу бизнес-плана, выявление вероятных угроз при реализации проекта и возможностей. Бизнес-планирование помогает предпринимателю избежать множества ошибок, предусмотреть риски и возможные способы управления ими, принять оптимальное решение. Предприятие, пренебрегающее бизнес-планированием, как правило, показывает худшие результаты. Особенно необходимо бизнес-планирование при выходе на новый иностранный рынок, так как экономическая, политическая, правовая среда может значительно отличаться от государства к государству и без тщательно продуманной тактики и стратегии бизнесу существовать в совершенно новых условиях довольно трудно.

По итогу написания работы поставленная цель была достигнута: сформированы направления деятельности израильской фармацевтической компании по выходу на российский рынок. Необходимые задачи были выполнены: сущность бизнес-планирования, его цели и задачи определены, проанализированы особенности написания бизнес-плана в России и за рубежом, рассмотрены стандарты и методики написания бизнес-планов, исследован рынок фармацевтики Израиля и России, выявлены риски и возможности при выходе на российский рынок.

В первой главе рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования, его сущность, цель, а также рассмотрены международные стандарты бизнес-планирования, состав и структура разделов бизнес-плана.

Во второй главе рассмотрены методы бизнес-планирования, применяемые в зарубежной практике, исследованы их особенности. Далее проанализирован рынок фармацевтики Израиля.

В третьей главе рассмотрен российский потребитель, рынок фармацевтики РФ, выявлены некоторые проблемы, которые могут возникнуть при выходе на российский рынок. Сформулированы рекомендации для израильской фармацевтической компании при выходе на российский рынок.

Таким образом, можно сделать вывод, что без бизнес-планирования нет возможности осуществлять деятельность предприятия эффективно на любом из этапов: основание фирмы, ввод новых производственных мощностей, выход на новый рынок или ввод нового продукта или услуги.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Бабкин, А. В. Стратегическое планирование выхода предприятий на зарубежные рынки в условиях новой экономической реальности / А. В. Бабкин, Е. А. Байков // ТТ-Economy. : Экономические науки, 2017. — С. 19-30. [Электронный ресурс] // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-vyhoda-predpriyatiy-na-zarubezhnye-rynki-v-usloviyah-novoy-ekonomicheskoy-realnosti/viewer> (дата обращения: 14.11.2022).
2. Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. — 2-е изд. — Москва : ФЛИНТА, 2016. — 148 с. — ISBN 978-5-9765-2710-2. — [Электронный ресурс] // URL: <https://e.lanbook.com/book/83894> (дата обращения: 22.10.2022).
3. Долгопятова, Т. Г. Фармацевтическое производство в России во время пандемии: старые проблемы, новые вызовы / Т. Г. Долгопятова, А. А. Федюнина, А. Г. Назарова. — Текст : непосредственный // ЭКО. — 2021. — № 8. — С. 38-63.
4. Иванова, Т. Ю. Современная система планирования в практике российских предприятий: история становления и развития / Т. Ю. Иванова, И. Ю. Орлов, Ю. А. Шиндина. — Текст : непосредственный // Вопросы современной науки и практики. — Симферополь : Университет им. В.И. Вернадского, 2011. — С. 206-223.
5. Илюхин, А. К. Анализ конкурентов в бизнес-планировании / А. К. Илюхин. — Текст : непосредственный // Символ науки. — : , 2021. — С. 53-59. [Электронный ресурс] // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentov-v-biznes-planirovanii/viewer> (дата обращения: 10.12.2022).
6. Как санкции повлияли на фармацевтический рынок: эксперты представляют актуальные показатели отрасли . [Электронный ресурс] // URL: https://delprof.ru/press-center/company-news/kak-sanktsii-povliyali-na-farmatsevticheskiy-rynok-eksperty-gruppy-predstavlyayu-aktualnye-pokazatel/?ysclid=lc8vv6a6mk552503532 (дата обращения: 14.11.2022).
7. Киселёва, А. Иностранные фармдистрибуторы прекращают или сокращают работу в России / А. Киселёва. — Текст : электронный // Ведомости / [Электронный ресурс] // URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/05/11/921620-inostrannie-farmdistributori-prekraschayut?ysclid=lc8tjblmp1501035271> (дата обращения: 14.11.2022).
8. Комитет по охране здоровья поддержал проект бюджета на 2021–2023 годы. — Текст : электронный // ГосДума : [Электронный ресурс] // URL: (дата обращения: 16.12.2022).
9. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс] // URL: https://urait.ru/bcode/489327 (дата обращения: 20.10.2022).
10. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование : учебник для вузов / А. М. Лопарева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 273 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13541-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс] // URL: https://urait.ru/bcode/495509 (дата обращения: 14.10.2022).
11. Лукашук, Н. А. Бизнес-планирование: зарубежный опыт и его применение / Н. А. Лукашук // Экономика и управление производством : материалы 85-й научно-технической конференции профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов (с международным участием), Минск, 1-13 февраля 2021 г. – Минск : БГТУ, 2021. – С. 41-43.
12. Маркашова, И. Об использовании зарубежного опыта в российской практике бизнес-планирования / И. Маркашова. // Вестник Московского государственного университета печати. — 2013. — С. 104-110.
13. Паршин, А. А. Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом / А. А. Паршин. — Текст : непосредственный // ЭКОНОМИНФО. — 2004.
14. Предельные размеры оптовых надбавок и предельные размеры розничных надбавок к ценам на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты, установленные в субъектах Российской Федерации. — [Электронный ресурс] // URL: https://fas.gov.ru/documents/687272?ysclid=lcm6g02wy75820339 (дата обращения: 20.12.2022).
15. Приказ департамента государственного регулирования тарифов Краснодарского края "9. О внесении изменения в приказ региональной энергетической комиссии - департамента цен и тарифов Краснодарского края от октября 2019 г. № 5/2019-м «Об установлении предельных размеров оптовых надбавок и предельных размеров розничных надбавок к фактическим отпускным ценам, установленным производителями лекарственных препаратов, включенных в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов»" от 06.10.2021 № 2/2021-м
16. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 456 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15430-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс] // URL: https://urait.ru/bcode/506814 (дата обращения: 20.10.2022).
17. Социальное положение и уровень жизни населения России . — Текст : электронный // Федеральная служба Государственной Статистики : [Электронный ресурс] // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Soc\_pol\_2021.pdf (дата обращения: 25.22.2022).
18. Список 40 крупнейших фармацевтических компаний Израиля. — Текст : электронный // idealmedhealth : [Электронный ресурс] // URL: https://idealmedhealth.com/ru/%D1%84%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B5%D0%B2%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8-%D0%B2-%D0%B8%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BB%D0%B5/?ysclid=lc84s0iaak798636394 (дата обращения: 29.10.2022).
19. Статистика международной торговли. — Текст : электронный // TrendEconomy : [Электронный ресурс] // URL: https://dcenter.hse.ru/data/2020/05/20/1548209626/DC%20HSE%20-%20forecast\_macro\_hh\_income\_\_2020\_04.pdf?ysclid=lcm3rypc6g226756736 (дата обращения: 27.10.2022).
20. Сценарный прогноз макроэкономической динамики и доходов населения до 2024 г . — Текст : электронный // Национальный Исследовательский Институт ВШЭ : [Электронный ресурс] // URL: https://dcenter.hse.ru/data/2020/05/20/1548209626/DC%20HSE%20-%20forecast\_macro\_hh\_income\_\_2020\_04.pdf?ysclid=lcm3rypc6g226756736 (дата обращения: 05.12.2022).
21. Фармацевтический рынок России: итоги 2021 года и события 2022 года / [Электронный ресурс] // URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/farmatsevticheskiy-rynok-rossii-itogi-2021-goda-i-sobytiya-2022-goda/?ysclid=lc8sj1cin1919090827> (дата обращения: 27.11.2022).
22. Фармацевтический рынок РФ — государство нам поможет?. — Текст : электронный // Национальное Рейтинговое Агенство : [Электронный ресурс] // URL: https://www.ra-national.ru/sites/default/files/Report%20NRA%20Pharma%20August%202020.pdf?ysclid=lc8sh04phy836643116 (дата обращения: 27.11.2022).
23. Israel Government (Правительство Израиля). [Электронный ресурс] // URL: <https://www.gov.il> (русский перевод) / (дата обращения: 05.11.2022).
24. Israel Healthcare (Pharma and Medical Devices) Market Analysis, Regulatory, Reimbursement and Competitive Landscape (Здравоохранение Израиля (Фармацевтика и биотехнологии). Анализ рынка, регулирование, конкурентная среда). [Электронный ресурс] // URL: <https://www.globaldata.com/store/report/israel-healthcare-regulatory-and-reimbursement-analysis/> (русский перевод) / (дата обращения: 05.11.2022).
25. Ministry of Healthcare of Israel (Министерство здравоохранения Израиля). [Электронный ресурс] // URL: [https://www.health.gov.il/Subjects/PharmAndCosmetics/Pages/default.aspx /](https://www.health.gov.il/Subjects/PharmAndCosmetics/Pages/default.aspx%20/) (русский перевод) / (дата обращения: 05.11.2022).