

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент в фармации имеет свои специфические особенности, обусловленные сложностью, многоаспектностью, социально - экономическим характером отрасли. Здесь можно говорить об управлении в широком понимании: управление поиском, разработкой или созданием, исследованием, производством, стандартизацией, хранением и реализацией лекарственных препаратов. Кроме лекарственных средств, предметом деятельности фармацевтических и аптечных предприятий являются также биологические пищевые добавки (парафармацевтики, нутрицевтики, эубиотики), изделия медицинского назначения (ИМН), детское питание, парфюмерно - косметические средства, индивидуальные диагностические приборы, предметы ухода за больными, санитарно-гигиенические средства, минеральные воды и т.п.

Для фармацевтических и аптечных предприятий характерны как производственные (технологические), так и коммерческие процессы, и функции с учетом особенностей лекарственных средств как товара, к которому предъявляются повышенные требования контроля со стороны государства.

Особенность менеджмента фармацевтических предприятий связана с совмещением функций лекарственного обеспечения с научной, производственной, контрольно-аналитической, коммерческой, медицинской, информационной, контрольной и вспомогательными функциями.

В аптечных предприятиях широко применяются приемы торгового менеджмента в сочетании со знаниями организационно-правовых вопросов работы аптек, технологии лекарств, фармацевтического анализа и контроля, фармакологии, фармакотерапии, фармацевтической опеки, фармацевтической этики и деонтологии, психологии и др. Важным является процесс реализации лекарственных средств и других товаров, предполагающий непосредственный контакт с потребителями. Следует подчеркнуть особенность контингента посетителей аптек. Это, как правило, больные или их родственники, инвалиды, пенсионеры, требующие бережного, корректного отношения. Работа провизора по отпуску лекарственных препаратов требует профессиональных знаний,

творческого подхода, а ее результативность во многом определяется личными качествами, уровнем консультативных услуг, знаниями в области психологии продаж.

Аптечные предприятия являются конечным звеном в цепи товародвижения фармацевтической продукции. Это определяет такие задачи менеджмента как формирование информации о рынке, спросе на лекарственные препараты и другие товары аптечного ассортимента, о предпочтениях потребителей. С ростом конкуренции между аптеками важное значение приобретают организационные формы работы, привлечение покупателей, расширение дополнительных услуг, контакты с лечебно-профилактическими и другими организациями-потребителями, формирование и сохранение имиджа аптеки.

Специфика менеджмента аптечных предприятий обусловлена социально-психологическими особенностями преимущественно женских коллективов, отсюда – проблемы организационных и межличностных коммуникаций, повышение их эффективности, урегулирование конфликтов. С целью повышения квалификации персонала сегодня все большее значение приобретают, наряду с плановым обучением на курсах, участие или проведение тренингов, тематических семинаров.

Целью курсовой работы является рассмотрение функций менеджмента в аптечной организации.

Задачи работы:

1. Рассмотреть функции менеджмента.
2. Проанализировать применение функций менеджмента на примере конкретной аптечной организации.
3. Предложить пути совершенствования менеджмента аптечной организации.

Объектом исследования в рамках данной работы является аптечная сеть ООО «Витафарм».

Предмет исследования: функции менеджмента в управлении аптечной сетью.

Научной и методической основой послужили работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам менеджмента, публикации в специализированных периодических изданиях, статистические данные, данные управленческой отчетности предприятия, данные проведенных исследований.

В работе нашли применение следующие методы исследования: диалектический, монографический, аналитический, статистический, сравнения, относительных величин, графического анализа, табличный.

ГЛАВА 1 ПОНЯТИЕ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Особенности функций менеджмента в аптечной организации

Основными функциями менеджмента фармацевтической деятельностью являются: планирование, организация, контроль, координация.

Эти функции тесно взаимосвязаны между собой и могут вытекать одна из другой. Так, например, чтобы определить стратегию развития своего предприятия, необходимо провести анализ состояния фармацевтического рынка вообще, и в месте функционирования вашей структуры в частности, динамики его развития и в соответствии с полученными данными составить прогноз целей организации, затрат времени, сил и средств для достижения поставленных целей. Реализация плана на практике есть суть функции организации.

Взаимосвязь между функциями можно представить диаграммой.



Рисунок 1 - Взаимосвязь функций менеджмента [7]

Планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них. Оно предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

Различают стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

Стратегическое планирование решает задачи завтрашнего дня и строится на долгосрочную перспективу. Такой план усиливает уверенность в будущем.

Тактическое планирование решает текущие задачи и определяет промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Оперативные планы включают описание конкретных работ, выполнение которых обеспечивает достижение общих и главных целей организации.

Разработка долгосрочных прогнозов, среднесрочных и оперативных планов позволяет обозначить наиболее предпочтительное и стратегически оправданное направление развития организации.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от полноты исходной информации о состоянии и динамике развития фармацевтического рынка, точности прогноза, ясности целей, непрерывности во времени и экономичности, т.е. соблюдения основных принципов планирования. Планирование позволяет уменьшить неопределенность, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план [14].

Функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования.

Это прежде всего определение типа структуры управления, состава и количества подразделений по уровням управления, численность административно-управленческого персонала, определение характера соподчинённости между звеньями организации, расчет затрат на содержание аппарата управления. Устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и конкретных работников.

Любая организация должна иметь три основных элемента: руководителя, подчиненного (подчиненных) и работу, которую необходимо выполнить. Для решения поставленных задач и достижения цели организации необходимы;

1. Ресурсы:

-трудовые

-финансовые

- материальные

-информационные

2. Технология - это сочетание специалистов, имеющих соответствующие знания и квалифицированные умения и навыки, оборудования и инструментов, необходимых для осуществления производственного процесса.

3. Внутренняя среда - структура организация, размер, цель.

4. Подразделения (отделы)

5. Горизонтальное разделение труда - закрепление конкретной работы за специалистами.

6. Вертикальное разделение труда - создание уровней управления (высшего, среднего и низового звена)

7. Взаимосвязь с внешней средой [8]

Составной частью организации является мотивация сотрудников. Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности, ориентированной на достижение определенных целей, решение конкретных задач. Различные теории мотивации психологического и организационно-экономического направлений можно разделить на 2-е группы:

1) содержательные теории мотивации, основанные на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей);

2) процессуальные теории мотивации, базирующиеся на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания в процессе осуществления трудовой деятельности.

Менеджер (управленец) должен управлять функцией мотивации работников, исходя из их профессиональных, характерологических, социальных и прочих особенностей.

Современный руководитель для достижения поставленных целей и задач, наряду с умелой организацией труда подчиненных, обязан обеспечить эффективную мотивацию своих работников на основе знания их потребностей и умения удовлетворять их. Понимая, какие мотивы оказывают наибольшее влияние на поведение конкретного человека, руководитель может правильно распределить задания, умело сочетать материальные и моральные стимулы.

Политика мотивации нацелена на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает работников к развитию своих способностей, интенсивному, продуктивному и творческому труду [12].

Функция контроля. Эффективность функционирования всего учреждения, достижения поставленных целей зависит от четкости организации контроля.

Контроль обозначает процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. Только оперативный и глубокий контроль над достижением запланированных результатов и своевременная корректировка, возникающих отклонений от плана повышает вероятность достижения поставленных целей. В практике управления существует своего рода технология контроля

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования:

1) Выполнение задач контроля - контроль должен определить совпадения или отклонения достигнутых результатов с запланированными либо с установленными стандартами. Например, можно проконтролировать соблюдение технологии изготовления лекарств, сравнивая с требованиями ФС (фармакопейная статья), или же объем выполненных работ, а единицу времени, с учетом установленных нормативов времени на работы, выполняемые в аптеках. Также в аптеке периодически сравнивают сумму фактически полученной валовой выручки от реализации товаров аптечного ассортимента с плановыми показателями с целью контроля за выполнением плановых заданий и т.п.

2) Эффективность контроля - выясняется вопрос, способствует ли контроль выработке эффективных решений; вызывает ли у работников положительные стимулы и, как следствие, повышение производительности труда, творчества, ответственности, инициативы, или же негативные стрессовые реакции (демотивацию труда).

3) Экономичность контроля - уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков, сокращение расходов на контроль.

4) Определение границ контроля - контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничения. Длина проверяемых отрезков должна позволять

выявить отклонения на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления. На практике такого конечного пункта не существует вообще, то каждая управленческая функция подвижна другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивация сотрудников [9].

Следствием проведенного контроля может быть координация тех или иных управленческих отношений. Функция координации или регулирования заключается в действиях, направленных на пересмотр целей и задач, сил и средств, привлеченных к их выполнению, на установление, изменение или прекращение тех или иных отношений, складывающихся между участниками системы управления, участниками фармацевтического рынка, на упорядочение их поведения, на изменение финансовых потоков, издержек и др. Благодаря регулированию модернизируется установленная организация, пересматриваются существующие связи между различными элементами системы управления, своевременно ликвидируются возможные отклонения от программы заданий. Потребность в регулировании обуславливается также переходом системы в новое состояние и другими факторами.

Регулирование системы управления осуществляется различными способами, которые выбираются исходя из специфики объекта управления. К их числу относятся: разработка правил, регламентирующих поведение объекта управления (органов, организаций и др.), стандартов, инструкций и т.п.

1.2 Принципы менеджмента

Менеджмент - динамичный процесс, который постоянно корректируется с учетом изменений в жизнедеятельности общества, региона, собственной структуры, но можно выделить основные принципы менеджмента, т.е. наиболее важные закономерности, фундаментальные правила, основные требования, на которых основано управление.

1. Принцип единоначалия и коллегиальности - сущность единоначалия трактуется в менеджменте двояко: с одной стороны, руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию; с другой стороны, у подчиненного должен быть один

непосредственный начальник, от которого он получает поручения и отвечает за выполненную работу ему же. Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, инициативы снизу, а также исполнителей конкретных решений [4].

2. Принцип разделения труда - это распределение всего объема работы на задания и закрепление их выполнения в указанные сроки за конкретными исполнителями. Основан на специализации при выполнении работ. Конечная цель разделения труда - выполнение большего объема и лучшего качества при тех же условиях.

3. Принцип правильного подбора и расстановки кадров - по деловым качествам на основе правил профессионального отбора, с учетом возможностей, способностей и желания работника.

4. Принцип мотивации - отработанная структура поощрений и наказаний, побуждающих работника к достижению определенных целей.

5. Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности - предполагает, что каждый подчиненный должен выполнить возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач. Кто получает больше полномочий, тот несет большую ответственность.

6. Принцип единства цели - каждый член организации работает на общую цель, т.е. никто не должен работать против целей организации (предполагает подчиненность индивидуальных принципов общим) - интересы одного человека или группы не должны доминировать над общими интересами организации.

7. Принцип обратной связи - это контроль на основе получения оперативной информации о состоянии дел вообще и в частности.

8. Принцип экономичности.

Процесс управления должен быть ориентирован на достижение поставленных целей при минимальных затратах. Прибыль - это не только доход, но и разумные расходы.

9. Принцип лидерства.

Менеджер должен руководить коллективом на уровне современных требований, быть лидером, т.е. человеком, оказывающим влияние на отдельные личности и

группы.

Официальный авторитет руководителя определен самой должностью, реальный авторитет завоевывается профессионализмом, упорным трудом, личными качествами [8].

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СЕТИ АПТЕК «ВИТАФАРМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организация

Аптечная сеть «Витафарм» – предприятие очень молодое по сравнению с другими аптечными сетями. В настоящее время ООО «Витафарм» – это сеть аптек города Москвы, состоящая из 9 аптечных организаций в различных частях города.

Основные направления деятельности предприятия:

- изготовление лекарственных средств по рецептам врачей и требованиям;
- реализация лекарственных препаратов, изделий медицинского назначения, оптики, ортопедической продукции и других товаров для здорового образа жизни;
- участие в тендерах и аукционах на поставку лекарственных препаратов;
- реализация товаров аптечного ассортимента юридическим лицам по безналичному расчету.

Все аптеки работают по принципу обслуживания посетителей фармацевтами через первый стол. Ассортимент аптечной сети насчитывает большое количество лекарственных форм, биологически активных добавок, медицинского оборудования.

Ассортимент предлагаемых ООО «Витафарм» товаров чрезвычайно широк и включает в себя:

- медикаменты;
 - изделия медицинского назначения;
 - биологически-активные добавки;

- шовный материал;
- дезинфицирующие средства;
- гомеопатические средства;
- детская косметика и детское питание;
- бытовая химия.

В числе представленных в аптеке товаров есть как зарубежные, так и отечественные марки. В аптеке работает система предварительного заказа лекарств, отсутствующих в аптеках города, а также редких, новых и дорогостоящих препаратов. При этом ассортимент лекарственных средств постоянно увеличивается. Большое значение придаётся формированию у посетителей здорового образа жизни, предоставляется широкий выбор превентивных препаратов, направленных на оздоровление организма, предупреждение болезней. Особое внимание уделяется детскому ассортименту. В аптеке много товаров для будущих мам, предметов ухода за малышами, детской косметики, детского и диетического питания.

На рисунке 2 представлена структура продаж по товарным группам.

Рисунок 2 – Структура продаж ООО «Витафарм» в 2017 году

Как видно из представленных в диаграмме данных, наибольший удельный вес в выручке ООО «Витафарм» 31% – занимает группа «медикаменты». Вызвано это специализацией предприятия в полном удовлетворении населения медикаментозными препаратами.

Второе место по объемам продаж занимают биологически – активные добавки, включающие в себя добавки к пище лекарственного назначения, витаминные комплексы, превентивные препараты, направленные на формирование здорового образа жизни.

В таблице 1 представлен горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Витафарм» в 2015-2017 годах.

Таблица 1 – Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Витафарм» в 2015-2017 годах

Показатель	2015 год, тыс. руб.	2016 год, тыс. руб.	2017 год, тыс. руб.	Изменение за анализируемый период от 2017 к 2015 году	
				тыс. руб.	%
Выручка	410419	278178	272472	-137947	-33,61
Себестоимость	214458	195795	181207	-33251	-15,50
Валовая прибыль (убыток)	195961	82383	91265	-104696	-53,43
Коммерческие расходы	142925	39066	121	-142804	-99,92
Управленческие расходы	21771	21509	25326	3555	16,33
Прибыль (убыток) от продаж	31265	21808	65818	34553	110,52
Проценты к уплате	3177	1784	2895	-282	-8,88
Прочие доходы	1821	1092	7506	5685	312,19
Прочие расходы	24116	15967	48671	24555	101,82
Прибыль (убыток) до налогообложения	5793	5149	21758	15965	275,59

Текущий налог на прибыль	6	134	10 358	10352	в 100 раз
постоянные налоговые обязательства (активы)	0	-1107	0	0	0,00
Изменение отложенных налоговых обязательств	-1415	-2187	6005	7420	-524,38
Изменение отложенных налоговых активов	-2071	39	15	2086	-100,72
Чистая прибыль (убыток)	2301	2867	17420	15119	657,06
Совокупный финансовый результат периода	2301	2867	17420	15119	657,06

Данные таблицы 1 позволяют сделать следующие выводы:

- выручка ООО «Витафарм» к 2017 году сократилась на -137947 или на 33,61%, по причине выведения части аптечных организаций на самостоятельные балансы;
- себестоимость продаж сократилась лишь на 33251 тыс. руб. или 15,5%, что повлекло снижение валовой прибыли на 104696 тыс. руб. или 53,43%;
- однако снижение коммерческих расходов на 142804 тыс. руб. или 99,92% повлекло за собой рост прибыли от продаж на 34553 тыс. руб. или на 110,52%;
- в результате быстрого темпа роста прочих расходов на 101,82% прибыль до налогообложения в 2017 году составила 21758 тыс. руб., что выше аналогичного значения 2015 года на 15965 тыс. руб.
- рост чистой прибыли к 2017 году составил 15119 тыс. руб. или 657,06%.

Далее в таблице 2 рассмотрим более подробно технико-экономические показатели деятельности ООО «Витафарм» и структуру ассортимента.

Таблица 2 - Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Витафарм» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	Темп роста, %	2017	Темп роста, %	Прирост в 2017 по сравнению с 2015, %
1.Товарооборот в действующих ценах, тыс .руб.	410419,00	278178,00	67,78	272472,00	97,95	-33,61
2.Валовой доход, тыс. руб.	145069,04	48723,46	33,59	56388,58	115,73	-61,13
3.Валовой доход к товарообороту, % (пок.2/пок.1*100)	35,35	17,52	-17,83	20,70	3,18	-14,65
4.Издержки обращения, тыс. руб.	50891,96	33659,54	66,14	34876,42	103,62	-31,47
5.Издержки обращения к товарообороту, % (пок.4/пок.1*100)	12,40	12,10	-0,30	12,80	0,70	0,40
6.Прибыль от продаж, тыс. руб.	31265,00	21808,00	69,75	65818,00	301,81	110,52
7.Рентабельность продаж, % (пок.6/пок.1*100)	7,62	7,84	0,22	24,16	16,32	16,54

8.Рентабельность деятельности, % (пок.6/пок.4*100)	61,43	64,79	3,36	188,72	123,93	127,28
9.Среднесписочная численность сотрудников, чел.	81	86	106,17	89	103,49	9,88
10.в т.ч. фармацевтов	68	71	104,41	72	101,41	5,88
11.Удельный вес фармацевтов в общей численности работников, %	83,95	82,56	-1,39	80,90	-1,66	-3,05
12.Товарооборот, приходящийся на 1 сотрудника, тыс. руб./чел.	4888,81	3369,48	68,92	3368,06	99,96	-31,11
13.Товарооборот, приходящийся на 1 фармацевта, тыс. руб./чел.	6035,57	3918,00	64,92	3784,33	96,59	-37,30
13.Торговая площадь, кв.м	272,00	272,00	100,00	272,00	100,00	0,00
14.Товарооборот, приходящийся на 1 кв.м. торговой площади, т.руб./ кв.м.	1508,89	1022,71	67,78	1001,74	97,95	-33,61

15.Товарооборот в сопоставимых ценах, 348856,15 233669,52 66,98 226151,76 96,78 -35,17 тыс. руб.

Можно сделать вывод о том, что товарооборот в сопоставимых ценах растет медленнее, т.е. рост товарооборота больше обусловлен ростом цен, чем увеличением объемов продаж.

В таблице 3 приведена динамика товарооборота ООО «Витафарм» по отдельным группам товаров за 2015-2017 гг.

Таблица 3 - Динамика товарооборота ООО «Витафарм» по отдельным группам товаров за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатель	2015	2016	Темп роста, %	2017	Темп роста, %	Прирост в 2017 по сравнению с 2015, %
Медикаменты	76009,6	55413,06	72,90	57709,57	104,14	-24,08
Изделия медицинского назначения	39318,14	29013,97	73,79	39344,96	135,61	0,07
БАДы	41944,82	29347,78	69,97	45039,62	153,47	7,38
Медицинские средства ухода	63738,07	48152,61	75,55	49262,94	102,31	-22,71
Дезинфицирующие средства	30822,47	17413,94	56,50	10353,94	59,46	-66,41

Гомеопатические средства	30124,75	17664,3	58,64	10517,42	59,54	-65,09
Детская косметика	29427,04	18471,02	62,77	12261,24	66,38	-58,33
Детское питание	37881,67	15828,33	41,78	10490,17	66,27	-72,31
Средства ухода за больными	31602,26	21391,89	67,69	18119,39	84,70	-42,66
Бытовая химия	29591,21	25481,1	86,11	19400,01	76,13	-34,44
Итого	410419	278178	67,78	272472	97,95	-33,61

Ассортиментная политика в компании ООО «Витафарм» достаточно стабильна.

В 2017 году положительное изменение в общем объеме продаж произошло только по двум товарным группам:

- изделия медицинского назначения - на 26,82 тыс. руб. или на 0,7%,
- БАДы - на 3094,8 тыс. руб. или на 7,38%.

По остальным товарным группам наметилось снижение в связи с общим снижением выручки от продаж.

Основную долю в структуре ассортимента компании занимают медикаменты с общей долей 21,18% в структуре продаж 2017 года, изделия медицинского назначения с долей продаж 14,4% в 2017 году, БАДы с 16,53% в общем объеме продаж 2017 года. Можно заключить, что основными направлениями оптимизации товарной политики компании является увеличение доли товаров перспективных товарных групп, обладающих стабильным спросом.

В целом можно заключить, что аптечная сеть ООО «Витафарм» обладает развитой инфраструктурой, стабильной материально-технической базой, широким ассортиментом реализуемых лекарственных препаратов. К негативным моментам

деятельности предприятия можно отнести падение объемов продаж, что требует пристального внимания руководства аптечной сети.

2.2 Анализ реализации функций менеджмента ООО «Витафарм»

Миссия аптечного предприятия: Мы делаем качественные медикаменты доступнее.

У нас полный ассортимент товаров для красоты и здоровья всей семьи, более 9000 наименований аптечной продукции и сопутствующих товаров. Мы предлагаем постоянное наличие полного ассортимента лекарственных средств, большой ассортимент биологически активных добавок, товаров для мам и малышей, медицинской техники, средств гигиены, только известные марки французской элитной косметики (Lierac, Aven, Galenic, PHYTO, Roc, Vichy и т.д.).

Во многих аптеках открыты Центры красоты и здоровья кожи, которые являются гордостью нашей сети.

Мы доставим Вам покупки.

На нашем сайте Вы можете выбрать нужную Вам продукцию и сделать заказ на доставку в пределах МКАД и Московскую область.

Мы предлагаем качество по низким ценам.

Качество товаров гарантируется поставками от крупнейших национальных дистрибьюторов и производителей, и подтверждено сертификатами и паспортами качества.

Наши цены действительно самые низкие в Московском регионе. В среднем на 20%-25% ниже средних московских за счет низкой торговой наценки и прямых закупок. Все аптеки ВИТАФАРМ имеют статус социальных.

Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 3.

Рисунок 3 - Организационная структура аптечной сети «Витафарм»

В настоящее время в компании работает 89 сотрудников, около 20 человек постоянно находятся с компанией в отношениях по гражданско-правовым договорам. Средний возраст 27-32 года. Преобладающее большинство работающих имеет высшее образование. В аптеках работают высококвалифицированные специалисты и руководители подразделений, среди которых практически отсутствует текучесть кадров. Руководители аптек работают с директором в

течение нескольких лет, некоторые с момента основания. В коллективе существует благоприятный нравственно-психологический климат, четко выраженная сплоченность и взаимопонимание. Сотрудники постоянно проходят переподготовку, курсы повышения квалификации, некоторые получают второе высшее образование.

Руководитель аптеки является материально-ответственным лицом, он действует от имени ООО «Витафарм», представляет его интересы во всех предприятиях различных форм собственности. По хозяйственной деятельности заключает договоры, открывает расчетный счет в банке, выдает доверенности.

Провизор - занимается сбором и анализом информации: вопросами расширения ассортимента фармпредприятия, изучением продукции конкурентов, разработкой маркетинговых планов.

Фармацевт - готовит лекарства по рецептам врачей, обеспечивает хранение медикаментов, отпускает готовые лекарства без рецептов, комплектует заказы на медикаменты, оказывает первую доврачебную помощь, проверяет подлинность хранения медикаментов.

Далее рассмотрим ценовую политику компании.

Главной задачей цен и ценовой политики ООО «Витафарм» является:

- разработка эффективной ценовой политики на основе контроля, анализа,
- разработки рекомендаций,
- расчета и корректировки текущих цен с целью обеспечения надежной адаптации предприятия к колебаниям рыночной конъюнктуры,
- разработка ценовой политики к изменениям внешней среды и внутренних факторов для обеспечения рентабельности хозяйственной деятельности предприятия.

Так, ценовая политика ООО «Витафарм» строится следующим образом:

1. Цены исходя из фактической себестоимости, с учетом цен конкурентов, применяющиеся для внутреннего рынка.
2. Зачетные цены, формируемые по принципу «все равно возьмут», учитывающие неблагоприятное положение покупателей.

ООО «Витафарм» использует затратный метод ценообразования, основанный преимущественно на учете издержек обращения и себестоимости, т.е. все затраты, подтвержденные бухгалтерскими документами, включаются в себестоимость.

Итак, ценовая политика ООО «Витафарм» строится следующим образом: цена товаров и работ формируется как сумма калькулируемой (полной) себестоимости и, выбранной для каждого вида товаров и работ нормы прибыли с учётом цен конкурентов и исследований спроса.

Ценовая политика, проводимая на предприятии, способствуют сохранению положения на рынке, максимизации прибыли по всей номенклатуре, максимальное увеличение сбыта товара, завоевания лидерства на рынке.

В ООО «Витафарм» сформированы разные торговые надбавки к разным товарам, это объясняется суммарными затратами, средним уровнем цен в городе, спросом на товар и законодательным регулированием, наличием ограничений по скидкам.

В соответствии с разработанной в ООО «Витафарм» политикой, отпускные цены утверждаются руководителем в соответствие с действующим законодательством организации, помещаются в прайс-листы и хранятся на бумажных носителях.

ООО «Витафарм» при реализации продукции имеет право предоставлять покупателю скидки со сформированной отпускной (розничной) цены исходя из условий договора, ограничений по скидкам, а также акций и распродаж, которые действуют в аптеке на данный момент.

Сбытовая политика компании ориентирована на несколько групп клиентов.

Основные потребители ООО «Витафарм» делятся на следующие категории:

- розничные потребители лекарственных средств;
- ключевые клиенты предприятия – крупные сетевые розничные торговые предприятия города Москва, имеющие в своем составе не менее 3 торговых точек;
- клиенты off-trade – розничные и мелкооптовые торговые предприятия вне зависимости от их размеров;
- клиенты on-trade – муниципальные и государственные предприятия.

Доли потребителей в общем объеме продаж продукции ООО «Витафарм» представлены на рисунке 4.

Рисунок 4 – Доли потребителей в общем объеме продаж продукции

Таким образом, данные рисунка 4 свидетельствуют о том, что основными потребителями продукции в общем объеме продаж являются розничные потребители. Далее проведем оценку конкурентоспособности ООО «Витафарм». В качестве основных конкурентов аптечной сети ООО «Витафарм» будут выбраны аптечные сети города Москва с более чем 7 аптеками в сети, это: «Еврофарм»; «Аптемир». В таблице 4 представлен расчет показателей конкурентоспособности ООО «Витафарм».

Таблица 4 – Расчет показателей конкурентоспособности ООО «Витафарм»

Наименование показателя	Способ расчета	Результат
1.Ассортимент	$K_{\text{Сас-нт}} = (1 \times 100) + (0,5 \times 0) + (0 \times 0) : 100$	1,00
2. Уровень цен	$K_{\text{сцен}} = (1 \times 42) + (0,5 \times 58) + 0 \times 0 : 100$	0,77
3. Месторасположение аптеки	$K_{\text{смест}} = (1 \times 100) + (0,5 \times 0) + (0 \times 0) : 100$	1,00
4.Режим работы аптеки	$K_{\text{среж}} = (1 \times 100) + (0,5 \times 0) + (0 \times 0) : 100$	1,00
5. Профессионализм работников и быстрота обслуживания	$K_{\text{сбыстр}} = (92 \times 1) + (8 \times 0,5) + (0 \times 0) : 100$	0,96
6. Этические нормы поведения обслуживающего персонала	$K_{\text{сэтич}} = (75 \times 1) + (25 \times 0,5) + (0 \times 0) : 100$	0,88

7. Интерьер торгового зала и оформление витрин	$K_{\text{синт}} = (1 \times 100) + (0,5 \times 0) + (0 \times 0) : 100$	1,00
8. Услуги, предоставляемые аптекой	$K_{\text{сусл}} = (1 \times 100) + (0 \times 0,5) + (0 \times 0) : 100$	1,00
9. Конструкция здания, площадь торгового зала, удобный вход в аптеку	$K_{\text{конст}} = (1 \times 100) + (0 \times 0,5) + (0 \times 0) : 100$	1,00

Рассчитанные показатели характеризуют конкурентоспособность аптеки по отдельным конкурентным преимуществам. Для удобства и наглядности можно рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности, который бы давал общую характеристику конкурентной позиции сети аптек на рынке.

Внешние конкурентные преимущества и соответствующие им «весы» отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Внешние преимущества аптеки и их «вес»

Внешние преимущества аптеки	«Вес» преимущества
1. Ассортимент	0,15
2. Уровень цен	0,20
3. Месторасположение	0,20
4. Этические нормы поведения провизоров	0,15
5. Быстрота обслуживания покупателей	0,10
6. Режим работы аптеки	0,05

7. Интерьер торгового зала и оформление витрин	0,05
8. Услуги	0,05
9. Конструкция здания	0,05
Всего	1

Таблица 6 – Сводная таблица показателей конкурентоспособности

Внешние преимущества аптеки	Показатели конкурентоспособности		
	ООО «Витафарм»	«Еврофарм»	«Аптемир»
Ассортимент	1	0,96	0,99
Уровень цен	0,77	0,99	0,83
Месторасположение	1	0,83	0,97
Режим работы	1	0,93	0,97
Быстрота и профессионализм обслуживания	0,96	0,99	0,98
Этические нормы поведения персонала	0,88	0,86	0,91
Интерьер торгового зала и оформление витрин	1	0,91	0,88

Услуги	1	1	1
Конструкция здания, удобный вход в аптеку, площадь торгового зала	1	0,41	0,99
Интегральный показатель конкурентоспособности	0,94	0,91	0,93

Данные таблицы 6 указывают на то, что интегральные показатели конкурентоспособности по анализируемым аптекам схожи и варьируются в незначительных пределах.

Это объясняется тем, что все три сети аптек имеют существенные недостатки в организации своей хозяйственной деятельности, т. е. слабые стороны, и они нейтрализуют друг друга при расчете показателя.

Из таблицы 6 видно, что сеть аптек ООО «Витафарм» имеет достаточно высокий интегральный показатель конкурентоспособности. Однако, как было отмечено, он практически не отличается от аналогичных показателей аптек-конкурентов.

Несмотря на высокий потенциал сети аптек ООО «Витафарм» и на множество ее сильных сторон, она имеет три слабые стороны.

Это, прежде всего, высокий уровень цен на лекарственные средства и парафармацевтические товары.

Анализ цен на лекарственные средства в сравниваемых аптеках показал, что цены на товары сети аптек ООО «Витафарм» значительно выше цен на аналогичные товары в аптеках-конкурентах.

Второй слабой стороной аптечной сети ООО «Витафарм» является скорость обслуживания. Ситуация сложилась таким образом, что потребители лекарственных средств затрачивают много времени на их приобретение. Это вызывает недовольство у некоторых посетителей.

Результаты анализа и сам семантический дифференциал изображен на рисунке 5.

Рисунок 5 – Семантический дифференциал внешних конкурентных преимуществ аптечных организаций

Еще одним недостатком в обслуживании покупателей сети аптек ООО «Витафарм» являются этические нормы поведения обслуживающего персонала, т. е. провизоров и кассира.

Подготовка персонала по данному аспекту оставляет желать лучшего. Данный вопрос актуален и для всех остальных аптек. И это очень печально, поскольку посетители оценили данный критерий как очень важный для них при выборе аптеки.

Поэтому заведующие аптек должны уделять подготовке персонала по данному аспекту достаточно внимания. Задачей заведующих является подбор и подготовка таких провизоров, которые бы имели не только хорошую профессиональную подготовку, но и обладали такими личными качествами, как коммуникабельность, общительность, воспитанность, были приветливыми и дружелюбными, знали основы этики, психологии и деонтологии.

Семантический дифференциал наглядно отражает сильные и слабые стороны аптек. Результаты рисунка согласуются с данными таблицы 5. Из рисунка видно, что среди анализируемых аптек идеальной нет.

Анализируемые аптеки наряду с преимуществами имеют серьезные недостатки в организации обслуживания населения, т. е. слабые места. Однако каждая из аптек нашла свою нишу на рынке и обслуживает те сегменты, потребности которых она может максимально удовлетворить.

Подводя итоги анализа конкурентоспособности сети аптек ООО «Витафарм», можно заключить, что аптеки имеет достаточно высокий уровень конкурентоспособности, обусловленный стойкими внешними преимуществами по таким критериям, как ассортимент (более 4 тысяч наименований), месторасположение, режим работы, интерьеры торгового зала, конструкция зданий.

Однако сильный урон конкурентной позиции аптек, а, следовательно, ее конкурентоспособности, наносят высокие цены на лекарственные средства, недостаточная подготовка персонала в плане хорошего тона поведения, а также недостаточно совершенный сервис.

Устранение отмеченных слабых сторон аптеки предусматривает разработку конкурентной стратегии, которая гарантирует рост конкурентоспособности и обеспечит ей перемещение из нынешней конкурентной позиции в более сильную. Анализируя внешнюю и внутреннюю среду, возможно, установить и оценить влияющие факторы, представляющие угрозу или способствующие развитию компании. Также, возможно определить и изучить изменения, влияющие на текущую деятельность компании.

Состав основных факторов макроокружения, характеристик его составляющих и их влияния на ООО «Витафарм», представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Факторы внутренней и внешней среды

Фактор	Проявление	Возможные ответные меры ООО «Витафарм»
1	2	3
Экономический фактор		
	Обесценивание накоплений ООО «Витафарм»	Введение финансовых операций, сохраняющих покупательную способность денежных средств
1. Угроза высоких темпов инфляции	Трудности в работе с юридическими лицами по безналичному расчету	Предварительное согласование курса пересчета с клиентом
	Понижение покупательной активности физических лиц	Формирование кризисной ценовой политики компании, стимулирование продаж

1. Рост безработицы	Удешевление рабочей силы, высвобождение работников	Формирование рациональной кадровой структуры компании
1. Установление высоких налоговых ставок	Отток денежных средств из сферы продаж в бюджет, сокращение платежеспособного спроса	Завышение себестоимости и издержек, связанных с продажей и ее организацией, изыскание путей минимизации налогов

Социальный фактор

1. Рост мобильности населения	Отток квалифицированных работников на новые места работы	Совершенствование системы стимулирования работников, автоматизация труда
1. Повышение уровня образования	Повышение трудовой дисциплины, производительности и эффективности работников	Совершенствование системы стимулирования работников во избежание конфликтов их с руководством компании, поддержание уровня вложений на профессиональную подготовку кадров

Правовой фактор

1. Принятие нормативных актов, имеющих обратную силу	Необходимость изыскания финансовых средств для покрытия вновь установленных отчислений	Добиться льгот по исчислению налогооблагаемых сумм и по налоговым ставкам
--	--	---

Политический фактор

1. Ориентация на рыночное регулирование экономики	Возможность выбора дополнительных направлений хозяйственной деятельности компании	Изыскание новых направлений деятельности компании, приносящих дополнительный доход
---	---	--

Ослабление дисциплины и регулярности платежей и поставок	Страхование поставок, стимулирование клиентов и партнеров
--	---

1. Снижение стабильности в обществе	Увеличение вероятности социальной дифференциации общества	Разработка новых маркетинговых программ в отношении различных групп потребителей
-------------------------------------	---	--

Международный фактор

1. Либерализация внешнеэкономических связей после вступления в ВТО	Дополнительный приток зарубежных фирм-продавцов	Использование ценового преимущества, удержание существующей доли рынка, снижение издержек
--	---	---

Продолжение табл. 7

1

2

3

Научно-технический фактор

1. НТП

Появление более совершенных видов товаров

Разработка маркетинговых программ продвижения в отношении новых видов товаров и услуг

Сокращение спроса на товары и услуги низшего технологического и научно-технического уровня

Разработка ценовой и сбытовой политик в отношении устаревших продовольственных товаров, распродажи, сокращение складских запасов устаревших товаров

1. НТП в социальной сфере

Рост уровня социальных потребностей населения

Улучшение условий труда и быта работников компании

Экологический фактор

1. Внутрифирменная экология

Повышение требований муниципалитета и работников фирмы к экологии компании

Выделение средств на организацию экологически чистых и безопасных условий труда, охрана прилегающей и территории компании окружающей среды

Демографический фактор

1. Старение населения	Снижение доли молодых людей в общей численности населения, невосприимчивость к появлению новых технологий, увеличение числа потенциальных потребителей	Разработка новой маркетинговой политики компании в отношении новых потенциальных потребителей, продвижение новых видов товаров, стимулирование продаж
-----------------------	--	---

Таким образом, отбирая наиболее важные факторы, оказывающие как положительное влияние (возможности), так и отрицательное влияние (угрозы), проведем анализ угроз и возможностей внешней и внутренней среды ООО «Витафарм», представленный в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ угроз и возможностей внешней и внутренней среды ООО «Витафарм»

Факторы составляющих макросреды	Характер влияния	Возможная реакция
Экономическая составляющая	(-) обесценивание денежных средств	Предусмотрение в договорах индексации платежей в случае их просрочки
1. Высокие темпы инфляции	(+) при выплате поставщикам по долгосрочным займам и товарным кредитам	Увеличение доли товарных кредитов компании поставщиками
	(+) Возможность получения оборотных денежных средств, играя на разнице в курсах валют	Покупка и продажа валюты

2. НТП в социальной сфере	<p>(-) затраты, связанные с ростом уровня социальных потребностей работников компании</p> <p>(+) повышение эффективности и производительности труда вследствие повышения уровня социального обеспечения работников компании</p>	<p>Улучшение условий труда и быта работников компании, минимизация затрат, связанных с ростом уровня социальных потребностей</p>
---------------------------	---	--

Экологическая составляющая

1. Экология	<p>(+) получение дополнительной прибыли от продажи сертифицированного товара</p> <p>(-) удешевление моделей со старыми экологическими стандартами, оставшихся нереализованными</p>	<p>Сокращение складских запасов товаров со старыми экологическими стандартами, проведение гигиенической сертификации продаваемых товаров.</p>
-------------	--	---

К числу факторов, оказывающих наибольшее влияние на ООО «Витафарм», относятся экономические (составляющие 1, 2), научно-технические (составляющие 1, 2) и экологические (составляющая 1).

Анализируя эти факторы и выявив основные угрозы и возможности для ООО «Витафарм», необходимо отметить, что к наиболее вероятным угрозам следует отнести:

- ожидание высоких темпов инфляции, влияющих на покупательную способность клиентов;
- снижение стабильности в обществе;
- сокращение доходов потребителей.

К наиболее значимым возможностям можно отнести:

- возможность свободного выбора сферы и направлений дополнительной хозяйственной деятельности ООО «Витафарм»;
- возможность, во время резкого увеличения инфляции, получения дополнительных оборотных денежных средств, играя на разнице в курсах валют;
- возможность получения дополнительной прибыли от продажи сертифицированных экологически-чистых товаров.

Подвести итоги анализа рыночных возможностей сети аптек ООО «Витафарм» поможет методика SWOT-анализа в таблице 9.

Таблица 9 – SWOT-анализ рыночной устойчивости ООО «Витафарм»

Сильные стороны:

Благоприятные возможности:

Высокое качество продукции

Широкий ассортимент
лекарственных форм

Квалифицированный персонал

Устойчивое финансовое положение

Грамотная работа с поставщиками

Развитие методов продаж путем
собственного интернет-магазина

Оказание дополнительных сервисных услуг

Совершенствование методов продаж и выход
на новые рынки

Слабые стороны:

Угрозы:

Недостаточно высокая скорость обслуживания потребителей

Несоблюдение персоналом этических норм

Высокий уровень издержек обращения

Отсутствие дополнительных видов сервиса

Организация конкурентами продаж аналогичной продукции на условиях дистрибьюции

Появление новых конкурентов

Изменение законодательства в сфере продаж бытовых товаров

Итак, подводя итоги анализа рыночных возможностей предприятия можно выявить сильные и слабые стороны в работе сети аптек ООО «Витафарм».

Предприятие имеет достаточно устойчивую материально-техническую базу, высокие объемы продаж и квалифицированный персонал.

Предприятие успешно завоевать свое место в рейтинге сетевых аптечных организаций.

К недостаткам работы ООО «Витафарм» можно отнести отсутствие дополнительных видов сервиса.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА СЕТИ АПТЕК ООО «ВИТАФАРМ»

Менеджменту ООО «Витафарм» в целях привлечения клиентов и повышения доходности аптечного предприятия необходимо:

1. Разработать систему мотивации персонала в виде премирования при выполнении и перевыполнении плана.
2. Организовать обучение персонала, непосредственно работающего с покупателями, в виде тренингов.

3.Разработать проект по расширению ассортимента продукции.

4.Проработать возможность внедрения программы лояльности клиентов.

Поскольку первые два предложения довольно стандартны, рассмотрим подробнее третье и четвертое мероприятия.

Расширение ассортимента продукции.

Терминами «эко», «био» и «органик» объединяются экологически чистые товары, которые производятся, выращиваются и перерабатываются без помощи искусственных химических веществ и в соответствии с экологическими стандартами.

Все органические, био- или экотовары проходят обязательную сертификацию и помечаются специальным знаком сертифицирующего или контролирующего органа. Такой знак гарантирует безопасность для здоровья и окружающей среды, подтверждает достоверность и прозрачность информации о производстве товаров.

Вообще, в российском ритейле экопродукция появилась не так давно. И во многом это связано с тем, что тема экологии становится все более популярной во всем мире. Соответственно, появляется и интерес со стороны потребителей.

В целях расширения ассортимента аптечной сети ООО «Витафарм», а также повышения престижа на аптечном рынке города Москва предлагается заключить дистрибьюторское соглашение с компанией Lavera на ее официальное представительство в ООО «Витафарм».

Lavera – это «контролируемая БИО-косметика». Соответствие продукции lavera стандартам качества проверяет независимая государственная организация контроля качества BDIH.

Уникальность БИО-косметики lavera – в том, что продукция не содержит ни грамма синтетики, химии и искусственных добавок. Эффективность БИО-косметики lavera доказана научным образом и 100% гарантирована. Оптимальное сочетание безопасности и эффективности делает lavera лучшими косметическими средствами на рынке.

Lavera совмещает в себе 100% натуральные ингредиенты с научными разработками и безупречным качеством производства. Например, БИО-лосьон для тела lavera Ванильно-кокосовый назван продуктом года на международной БИО-выставке.

В 2018 году предполагается, что при организации продвижения в сети Интернет будет подчеркиваться факт наличия статуса официального дистрибьютора марки lavera у ООО «Витафарм». В 2018 году по условиям договора дистрибьюции компании предлагается закупить несколько минимальных партий товаров. Средняя цена на единицу товара торговой марки lavera составляет 350 руб.

В таблице 10 приведен прогноз закупок товара торговой марки lavera на 2018 год.

Таблица 10 – Прогноз закупок товара торговой марки lavera на 2018 год

Наименование показателя	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Количество закупаемой партии, шт.	1225	1280	1445	1610	5560
Закупочная стоимость единицы товара, тыс. руб.	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Закупочная стоимость, тыс. руб.	428,75	448	505,75	563,5	1946

Таким образом, общий объем закупок на 2018 год составит 1946 тыс. руб. Финансирование закупок планируется осуществлять за счет нераспределенной прибыли прошлого года.

Торговая наценка на нижние товары будет установлена в размере 30%.

Таким образом, средняя цена единицы товара базовой коллекции будет составлять: $350 \times 1,3 = 455$ руб.

Планируется, что в 2018 году будет реализовано 95% закупленных товаров, поскольку торговая наценка будет установлена минимальная и к тому же, закупочные партии будут очень небольшими.

Таким образом, выручка от реализации составит в 2018 году:

$(5560 \times 0,95) \times 0,455 = 2403,331$ тыс. руб.

Таким образом, прибыль от реализации на 2018 год составит:

$2403,31 - 1946 = 457,31$ тыс. руб.

Налог на прибыль составит: $457,31 \times 20\% = 91,46$ тыс. руб.

Чистая прибыль увеличится на: $457,31 - 91,46 = 365,85$ тыс. руб.

Программа лояльности клиентов.

Как показал проведенный анализ, у аптечной сети ООО «Витафарм» нет собственной дисконтной или бонусной системы для клиентов. Необходимо предпринимать усилия по внедрению более современных методов работы с покупателями в целях увеличения приверженности к аптечной сети.

Анализ конкурентов показал, что у большинства сетевых аптек есть собственные программы лояльности клиентов, заключающиеся в бонусных условиях покупок. К участию в бонусной системе будут привлечены потребители, делающие покупки в сети аптека ООО «Витафарм» как минимум раз в неделю, то есть 2200 человек. Альтернативой дисконтным являются бонусные программы, подразумевающие накопление клиентом специальных баллов, которые в дальнейшем он может обменивать на ценные для него подарки из каталога компании.

В рамках повышения качества обслуживания и формирования клиентской базы аптечной сети ООО «Витафарм» предлагается приобрести специализированную информационную CRM-систему, которая сформирует базу постоянных клиентов, позволит рассылать e-мейл уведомления об акциях, проводимых в сети аптек.

В таблице 11 приведен перечень затрат на внедрение SugarCRM CRM в аптечной сети ООО «Витафарм».

Таблица 11 – Перечень затрат на внедрение SugarCRM в аптечной сети ООО «Витафарм»

Показатель	Стоимость тыс. руб.
Серверная лицензия SugarCRM 4.0 Enterprise	87

Клиентская лицензия SugarCRM 4.0 Enterprise Device (полный доступ на устройство) 4 шт.	32,4
Итого	119,4

Бонусная система будет внедряться в три этапа. Срок внедрения бонусной системы рассчитан на июнь 2018 года. Таким образом, сумма затрат на технологическое обеспечение внедрения бонусной системы составит 119,4 тыс. руб. В таблице 12 представлены затраты на установку системы и обучение персонала.

Таблица 12 – Затраты на установку системы и обучение персонала

Показатель	Стоимость тыс. руб.
Доработка системы под требования сети аптек	10
Настройка и установка системы	10
Обучение персонала	15
Итого	15

Объем затрат на установку системы и обучение персонала составит 15 тыс. руб., а сумма затрат на покупку и установку CRM составит 154,4 тыс. руб. За первые 12 месяцев в рамках реализации бонусной системы планируется провести акции, представленные в таблице 13.

Таблица 13 – Акции аптечной сети ООО «Витафарм» в рамках бонусной системы для постоянных покупателей

Период	Наименование акции
--------	--------------------

Июль – август 2018 года	Средства профилактики вирусных заболеваний по 200 руб.
Сентябрь – октябрь 2018 года	Осенний марафон – противовирусные препараты 156 руб.
Ноябрь 2018–январь 2018 года	Акция от аптеки для красоты, косметика Виши по 351 руб.
Февраль – март 2019 года	Меряй давление и следи за здоровьем – аппараты для измерения давления напульсные по 1400 руб.
Апрель – май 2019 года	Любой лекарственный препарат от 195 руб.

В таблице 14 представлен прогноз дополнительного дохода сети ООО «Витафарм» в рамках бонусной системы для постоянных покупателей в случае, если все участники бонусной системы воспользуются специальными предложениями по акции.

Средняя цена товара по бонусной акции составит 460,4 руб.

Торговая наценка на товары будет установлена в сети аптек на минимальном уровне 20%, то есть себестоимость единицы товара составит 368,32 руб.

Таблица 14 – Прогноз дополнительного дохода сети аптек в рамках бонусной системы для постоянных покупателей

Показатель	Выручка, тыс. руб.	Себестоимость, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Налог на прибыль, тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.
------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------	-----------------------------------	---------------------------------

Средняя цена
товара по акции 4051,52 3241,2 810,32 162,064 648,256
460,4 руб.

С учетом вложений в сумме 154,4 тыс. руб. затраты на внедрение бонусной системы окупятся через:

$154,4 : 648,256 = 3$ месяца.

Таким образом, внедрение бонусной системы является выгодным для сети аптек ООО «Витафарм».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные направления деятельности ООО «Витафарм»:

- изготовление лекарственных средств по рецептам врачей и требованиям;
- реализация лекарственных препаратов, изделий медицинского назначения, оптики, ортопедической продукции и других товаров для здорового образа жизни;
- участие в тендерах и аукционах на поставку лекарственных препаратов;
- реализация товаров аптечного ассортимента юридическим лицам по безналичному расчету.

Аптечная сеть ООО «Витафарм» – предприятие очень молодое по сравнению с другими аптечными сетями.

Предприятие имеет достаточно устойчивую материально-техническую базу, высокие объемы продаж и квалифицированный персонал.

Ассортиментная политика в компании ООО «Витафарм» достаточно стабильна.

В 2017 году положительное изменение в общем объеме продаж произошло только по двум товарным группам:

- изделия медицинского назначения – на 26,82 тыс. руб. или на 0,7%,
- БАДы – на 3094,8 тыс. руб. или на 7,38%.

По остальным товарным группам наметилось снижение в связи с общим снижением выручки от продаж.

В целом можно заключить, что аптечная сеть ООО «Витафарм» обладает развитой инфраструктурой, стабильной материально-технической базой, широким ассортиментом реализуемых лекарственных препаратов. К негативным моментам деятельности предприятия можно отнести падение объемов продаж, что требует пристального внимания руководства аптечной сети.

ООО «Витафарм» использует затратный метод ценообразования, основанный преимущественно на учете издержек обращения и себестоимости, т.е. все затраты, подтвержденные бухгалтерскими документами, включаются в себестоимость.

В ООО «Витафарм» сформированы разные торговые надбавки к разным товарам, это объясняется суммарными затратами, средним уровнем цен в городе, спросом на товар и законодательным регулированием, наличием ограничений по скидкам.

ООО «Витафарм» имеет достаточно высокий интегральный показатель конкурентоспособности. Однако, как было отмечено, он практически не отличается от аналогичных показателей аптек-конкурентов.

Несмотря на высокий потенциал сети аптек ООО «Витафарм» и на множество ее сильных сторон, она имеет три слабые стороны. Это, прежде всего, высокий уровень цен на лекарственные средства и парафармацевтические товары. Анализ цен на лекарственные средства в сравниваемых аптеках показал, что цены на товары сети аптек ООО «Витафарм» значительно выше цен на аналогичные товары в аптеках-конкурентах.

Второй слабой стороной аптечной сети ООО «Витафарм» является скорость обслуживания. Ситуация сложилась таким образом, что потребители лекарственных средств затрачивают много времени на их приобретение. Это вызывает недовольство у некоторых посетителей.

Еще одним недостатком в обслуживании покупателей сети аптек ООО «Витафарм» являются этические нормы поведения обслуживающего персонала, т. е. провизоров и кассира.

Подготовка персонала по данному аспекту оставляет желать лучшего. Данный вопрос актуален и для всех остальных аптек.

К наиболее вероятным угрозам следует отнести:

- ожидание высоких темпов инфляции, влияющих на покупательную способность клиентов;
- снижение стабильности в обществе;
- сокращение доходов потребителей.

К наиболее значимым возможностям можно отнести:

- возможность свободного выбора сферы и направлений дополнительной хозяйственной деятельности ООО «Витафарм»;
- возможность, во время резкого увеличения инфляции, получения дополнительных оборотных денежных средств, играя на разнице в курсах валют;
- возможность получения дополнительной прибыли от продажи сертифицированных экологически-чистых товаров.

В работе предложен комплекс мероприятий по совершенствованию менеджмента сети аптек ООО «Витафарм»:

Для повышения доходности необходимо совершенствовать систему мотивации персонала.

В целях привлечения клиентов необходимо улучшать качество обслуживания, для этого предлагается провести тренинги для персонала, непосредственного общающегося к покупателями.

В целях расширения ассортимента аптечной сети ООО «Витафарм», а также повышения престижа на аптечном рынке города предлагается заключить дистрибьюторское соглашение с компанией Lavega на ее официальное представительство. Чистая прибыль увеличится 365,85 тыс. руб.

В рамках повышения качества обслуживания и формирования клиентской базы аптечной сети ООО «Витафарм» предлагается приобрести специализированную информационную CRM-систему, которая сформирует базу постоянных клиентов, позволит рассылать e-мейл уведомления об акциях, проводимых в сети аптек.

С учетом вложений в сумме 154,4 тыс. руб. и чистой прибыли 162,06 тыс. руб. затраты на внедрение бонусной системы окупятся через 2 месяца.

Таким образом, предложенные мероприятия выгодны для аптечной сети и рекомендуются к реализации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ажаханова Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2013. - № 19. - С. 16 - 18.
2. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
3. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
4. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
5. Ганич Я.В., Клиппенштейн Е.В., Мищенко Н.Г., Морозова Ю.С. Стратегическое управление в отрасли: Учебник. - М.: МОРКНИГА, 2014. - 309 с.
6. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
7. Доброва К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: Элит, 2013. - 368 с.
8. Ершов Д.М., Кобылко А.А. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. - 2015. - № 1. - С. 97 - 108.
9. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.
11. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.

12. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.
13. Кузнецова О.В. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях. - М.: КноРус, 2013. - 176 с.
14. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
15. Ларионов И.К. Стратегическое управление: Учебник для магистров. - М.: Дашков и К, 2015. - 235 с.
16. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
17. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
18. Молчанова О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
19. Тумин В.М., Антонов Г.Д., Иванова О.П. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 239 с.
20. Шестопап Ю.Т., Дорофеев В.Д., Дресвянников В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.