Разработка мероприятий по укреплению позиций КОГУП «Аптека №68» на региональном розничном фармацевтическом рынке

**Содержание**

Введение

1. Кризисы в деятельности предприятия
2. Политика антикризисного управления организацией
3. Анализ основных проблем КОГУП «Аптека №68»
4. Направления антикризисного управления КГОУП «Аптека № 68»
5. Разработка мероприятий по укреплению позиций КОГУП «Аптека №68» на региональном розничном фармацевтическом рынке

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

*Цель проекта*укрепление позиций КОГУП "Аптека№68" на региональном розничном фармацевтическом рынке

*Задачи проекта:*

•создание коммерческого отдела

•формирование новой системы работы с дистрибьюторами и поставщиками

•разработка гибкой системы накопительных скидок

•формирование нового имиджа компании

•увеличение числа сервисных и сопутствующих услуг

•расширение ассортимента

*Объект исследования*Кировское областное государственное унитарное предприятие Аптека №68

*Предмет исследования*торговая деятельность КОГУП Аптека № 68.

Как и вся российская экономика, аптечное дело за последние двадцать лет претерпело немало существенных изменений. Из государственных учреждений подчиняющихся Минздраву аптеки превратились в сегмент рыночной экономики "с весьма разнообразным составом собственников" и сегодня должны заботиться не только о самочувствии граждан, которых они обеспечивают лекарствами, но и о своем "экономическом здоровье" - эффективности, рентабельности, конкурентоспособности и прочих важных показателях.

Помимо этих параметров, характеризующих аптеки как предприятия розничной торговли, их деятельность регламентируется рядом специальных законов и подзаконных актов, что делает фармацевтический бизнес весьма непростым. Одна из основных тенденций розницы образование торговых сетей не миновала и аптечный бизнес. Сегодня здесь также идет активное "сетевое строительство", сопровождающееся перераспределением объектов между государственным и коммерческим секторами (в пользу увеличения последнего). Это происходит путем с одной стороны укрупнения небольших сетей, а с другой поглощения этих же небольших сетей "монстрами" фармацевтического рынка.

Кроме того, крупные аптечные сети не только покупают или вытесняют с рынка независимые аптеки, но и интегрируют их в свой бизнес разными другими способами, формально сохраняя их независимость (франшиза, договора о поставках и т.п.) При этом периодически происходит появление новых брендов претендующих на свою нишу в фармацевтической рознице.

Еще одной приметой сегодняшнего аптечного бизнеса в России является появление так называемых "аптечных бутиков" где продаются дорогие препараты и эксклюзивная лекарственная косметика. В настоящее время характеристики аптек варьируются от весьма скромных торговых точек с одной кассой до крупных розничных площадок с открытой и закрытой выкладкой товаров и несколькими залами, имеющими 5-10 POS терминалов, собственный сервер и складские помещения, терминалы сбора данных, производственные помещения с компьютеризированными рабочими местами для персонала.

Эксперты подразделяют аптечные сети на глобальные, средние и мелкие. Глобальные - состоят из нескольких региональных частей, чаще всего с автономным управлением. Средние - имеют в своем составе порядка 20-100 розничных точек, расположенных в одном или нескольких соседних регионах. Небольшие - это сети из 3-20 аптек, их очень много. Тем не менее, в настоящее время на рынке сетями охвачено пока менее половины аптечных точек, хотя по мнению экспертов в ближайшие год-два ситуация изменится.

Что же касается количества муниципальных аптек (муниципальный сектор), то большинство из них пребывает в критическом финансовом состоянии. Ситуацию усугубляет кадровая проблема - катастрофическая нехватка фармацевтов и провизоров, что приводит к снижению качества обслуживания клиентов на "первом столе".

Именно эти современные тенденции: увеличение коммерческого сегмента в аптечном бизнесе, усиление конкуренции, рост сетевой розницы - приводятк тому, что для нормального функционирования и развития аптеки уже не могут обойтись без использования таких инструментов как: автоматизированная система управления, позволяющая эффективно взаимодействовать с поставщиками, а также повышать лояльность потребителей посредством дисконтных программ разного типа, гибко управлять ассортиментом и расширять его; положительный имидж компании.

**1. Кризисы в деятельности предприятия**

Кризисы отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, подчас не совпадающие с ритмами общественного развития или развития других организаций. Каждая организация имеет свой потенциал развития и условия его осуществления, при этом она подчиняется закономерностям циклического развития.

В соответствии с диалектикой развития любая компания зарождается, развивается, добивается успехов, ослабевает и прекращает свое существование либо переходит на новую ступень развития. В целях прогнозирования дальнейшего поведения компании менеджмент должен знать, на какой ступени развития она находится. Именно поэтому все большее внимание уделяется понятию жизненного цикла компании.

Жизненный цикл компании разбивается на отдельные стадии или фазы. В настоящее время отсутствует единая классификация такого разделения. Так ряд авторов выделяют такие стадии жизненного цикла компании, как рождение, развитие, зрелость, старение. На каждой стадии жизненного цикла выделяются факторы, способствующие развитию кризисного состояния компании. И, соответственно, важной задачей является своевременное выявление начальных признаков изменения существующего состояния компании.

Таким образом, кризисные ситуации могут возникать на любой стадии жизненного цикла компании.

Экономическая сущность понятия «антикризисное управление» непосредственно связана с пониманием кризиса компании. В научном мире еще не установилось общепризнанного представления о кризисах социально-экономической системы и отдельных компаний. На практике довольно часто проявление макроэкономических кризисов рассматривается лишь как систематическое невыполнение государством, финансовыми институтами и реальным сектором экономики своих обязательств. Кризисная ситуация в отдельных компаниях нередко воспринимается только как финансовая несостоятельность, а под мерами антикризисного управления понимается только внешняя санация и ликвидационные мероприятия.

Такая узкая трактовка понятия кризиса не позволяет комплексно выявить причины кризисов и меры по их устранению. Без внимания остаются возможности предупреждения и предотвращения кризисов на ранней стадии их возникновения, проведения определенных корректирующих мероприятий, позволяющих стабилизировать ситуацию. Кроме того, при узком понимании кризиса исключается возможность использования позитивных аспектов этого процесса, который можно рассматривать как переход компании в другое состояние.

Кризис предприятия складывается под влиянием множества факторов. Применительно к конкретной компании их целесообразно подразделять на внешние и внутренние. При этом внешние факторы не зависят от компании, и на них она не может повлиять, в то время как внутренние факторы кризиса возникают в результате деятельности самой компании.

Анализ внешних факторов включает изучение макроэкономической среды – политической ситуации, денежно-кредитной, инвестиционной, а также налоговой политики государства. Получив достаточно широкую информацию о внешней среде, можно синтезировать ее методом создания сценариев, на которых затем опробывается та или иная антикризисная стратегия предприятия. В результате сценарии дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать организации и приспосабливаться к ним.

К внешним причинам финансового кризиса предприятия можно отнести: действие закона стоимости; действие конкуренции; экономическую нестабильность в стране; действие инфляции.

В свою очередь, к внутренним кризисным факторам можно отнести жизненный цикл отрасли, длительность производственного цикла, конкурентные позиции компании, низкий уровень маркетинговой политики и применяемых технологий, физический и моральный износ основных фондов, непрофессионализм персонала компании, неадекватная структура управления и организации производства, отсутствие диверсификации производства, рискованная и чрезмерно агрессивная программа развития, ограниченность ресурсов, недоучет финансовых рисков, нерациональная структура активов и пассивов, неконкурентоспособные цены, слабые кредитные возможности, значительная дебиторская задолженность.

Также среди внутренних причин кризиса предприятия можно выделить следующие:

* кризис стиля руководства, когда от руководителя требуется наличие новых знаний, новых подходов в управлении, а его способность к обучению ограничена или он принципиально не хочет менять стиль руководства;
* кризис бюрократии характерен для тех предприятий, где сложилось субъективное отношение ведущих специалистов и администрации к выполнению своих функций – они не хотят ничего менять;
* кризис независимости наблюдается у тех предприятий, которые находятся на стадии резкого увеличения объемов производства, при этом собственных средств не хватает, а поэтому привлекаются заемные;
* кризис контроля наблюдается в организациях, где система контроля не может обеспечить своевременное и качественное выявление отклонений от стабильных, нормальных условий развития из-за отсутствия управленческого учета.

Сочетание вышеназванных причин приводит к общему кризису коммерческой организации.

Результаты наступившего кризиса могут быть различными. Правильно организованный менеджмент может ослабить влияние кризиса и добиться восстановления жизнеспособности организации в целях ее сохранения.

**2. Политика антикризисного управления организацией**

В российской научно-экономической среде термин «антикризисное управление» применялся в отношении управления предприятием в условия финансовой несостоятельности. В настоящее время большинство авторов указывает на то, что антикризисное управление – это только прогнозирование кризиса на предприятии.

Определение антикризисного управления « Антикризисное управление – такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющее устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы».

Выделяют четыре формы антикризисного управления:

1. Антикризисное управление *в период стабильного развития*, являющееся инструментами текущего управления. Целью данной формы управления является мониторинг и анализ отклонения от намеченного развития предприятия, ранняя идентификация возможности возникновения кризисных ситуаций, а также анализ влияющих на предприятие факторов.

Антикризисные методы, используемые руководством на данном этапе, будут направлены на повышение стабильности предприятия и эффективности его работы. Их можно условно разделить на две части:

а) методы, используемые для повышения эффективности производства и реализации продукции, а также управления предприятием;

б) методы диагностики состояния предприятия и анализа отклонений.

2. Управление *в период нестабильности* производства охватывает управление предприятием в условно стабильном и нестабильном состоянии. Если первый тип управления характеризуется небольшим спадом производства, падением доходности, то второй тип – управление в условиях убыточности. Основная цель – возврат предприятия к стабильному состоянию. Руководство использует методы финансовой стабилизации, уменьшения издержек, методы по стимулированию персонала предприятия.

3. Управление *в период кризисного состояния* – управление предприятием в условиях неплатежеспособности. Это является основным отличием от управления в период нестабильности. Основная цель – не допустить банкротства. На данном этапе могут быть использованы такие методы, как реструктуризация или досудебная санация.

4. Управление *в условиях процедур банкротства* является, по сути, исполнением процедур банкротства и проводится назначаемым (внешним либо конкурсным) управляющим.

Основная особенность антикризисного управления проявляется в возможности, используя методы антикризисного управления, не только нормализовать сложившуюся кризисную ситуацию, сколько придать предприятию импульс к дальнейшему развитию.

К основным задачам антикризисного управления можно отнести:

1. изменение функционирования хозяйственных механизмов;
2. трансформацию критериев принятия управленческих решений;
3. разработку и реализацию стратегии и тактики предприятий в новых условиях;
4. активное использование новых возможностей управления;
5. применение всех легальных методов хозяйственного маневрирования.

Современный менеджмент имманентно включает в себя антикризисную составляющую, но ее доля в общей структуре менеджмента существенно варьируется в зависимости от многих внешних и внутренних факторов, воздействующих на результативность функционирования предприятия и, что особенно важно, в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия.

Таким образом, проведенное изучение теоретических аспектов антикризисного управления организацией позволяет сделать следующий вывод: в силу объективности законов циклического развития экономики не представляется возможным предотвратить самую болезненную и разрушительную фазу цикла - кризис. Кризисные ситуации могут возникать на любой стадии жизненного цикла компании в силу различных внутренних и внешних причин. Поэтому в рыночной экономике успешный менеджмент любой индустриальной организации должен носить антикризисный характер, т.е. должен быть направлен на предотвращение кризисных ситуаций;

**3. Анализ основных проблем КОГУП «Аптека №68»**

КОГУП «Аптека № 68»создано путем реорганизации КОГУП «Аптека № 161», КОГУП «Аптека № 189», КОГУП «Аптека № 41». Реорганизация путем присоединения произошла в декабре 2005 года.

Предприятие является коммерческой организацией. Функции учредителя предприятия осуществляет департамент государственной собственности Кировской области.

Кировское областное государственное унитарное предприятие «аптека №68» - это сетевая организация государственной аптечной деятельности, построенной по правилам маркетинга и являющееся достойным конкурентом коммерческой аптечной сети.

Предприятие осуществляет в установленном действующим законодательством порядке следующие виды деятельности:

* Изготовление всех видов лекарственных форм по рецептам врачей и требованиям лечебно-профилактических учреждений, включая использование сильнодействующих, ядовитых и наркотических лекарственных средств;
* Изготовление всех видов лекарственных форм по часто повторяющимся прописям врачей мелкими сериями;
* Контроль за технологией изготовления, хранением, качеством готовых лекарственных средств и лекарств, лекарственного и растительного сырья и препаратов из него;
* Реализация населению лекарственных средств, разрешенных к применению на территории РФ, включая ядовитые и сильно действующие лекарственные средства, лекарственные растительные травы, парафармацевтическую продукцию и изделия медицинского назначения;
* Получение, хранение, изготовление, ремонт, реализация корригирующей очковой оптики и аксессуаров к ней;
* Получение, хранение, комплектование, отпуск наркотических средств и психотропных веществ и их прекурсов, разрешенных к применению на территории РФ.

В настоящее время основными конкурентами КОГУП "Аптека №68"являются:

ОАО "Аптека36,6 " (федеральная сеть)

ЗАО "Аптека №1" (региональная сеть)

ОАО "Фармакор" (федеральная сеть) и др. федеральные и региональные аптечные сети.

Для выявления основных проблем мы пришли к необходимости использования эффективного маркетингового инструмента SWOT—анализ, с помощью которого были выявлены сильные и слабые стороны предприятия, а так же его возможности и угрозы.

Информация для проведения этой работы была получена нами в результате опросов представителей исследуемой компании, анализа предоставленных материалов, опросов руководителей новошахтинских аптечных сетей, информации из специализированных СМИ, сети INTERNET.

Возможности компании

1. Увеличение объемов продаж за счет сотрудничества с новыми партнерами
2. Сотрудничество непосредственно с производителями с целью снижения себестоимости продукции
3. Внедрение маркетинговой поддержки
4. Использование связей
5. Появление поставщиков с более выгодными предложениями
6. Неудачное поведение конкурентов
7. Расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей
8. Углубление ассортимента с целью наилучшего и полного удовлетворения потребностей уже имеющихся покупателей
9. Использование собственных технологий и ноу хау компании
10. Возможность быстрого роста предприятия в следствии резкого увеличения спроса в одном или нескольких сегментах рынка
11. Новые возможности завоевания доли рынка конкурентов
12. Использование технологий Internet для увеличения объемов продаж Возможность эксплуатации более совершенных технологий
13. Упрочнение репутации компании
14. Сотрудничество с организациями-поставщиками из других отраслей, ведущее к увеличению прибыли (поставщики сырья, материалов и оборудования)
15. Сохранение занимаемой доли на рынкеи ее постоянное наращивание
16. Контроль над уровнем сервиса и повышение качества на всех этапах работы
17. Организация — PR акций, позволяющих привлечь новых покупателей и укрепляющих имидж организации
18. Увеличение количества сопутствующих услуг при покупке товара с целью увеличения прибыли и повышения уровня сервиса
19. Четкий, систематический контроль, позволяющий с максимальным эффектом использовать все возможности организации
20. Эффективная мотивация сотрудников, приводящая к повышению производительности труда
21. Достоверный мониторинг уловит изменение вкусов потребителей и их предпочтений
22. Известность со знаком "плюс" добавит преимуществ в конкуренции
23. Совершенствование менеджмента, позволяющее оптимизировать штат работников
24. Обслуживание новых групп потребителей, способствующее созданию положительного имиджа организации

Угрозы компании

1. Угроза поглощения лидером в отрасли компании Ошибки в планировании Новые стандарты лицензирования
2. Увеличение продаж парафармацевтической продукции в магазинах и супермаркетах, на рынках
3. Ужесточение конкуренции между действующими на фармацевтическом рынке компаниями, ведущее к снижению прибыли
4. Введение государством новых регулятивных требований, повышающих издержки компании
5. Ужесточение налогового законодательства
6. Демографический спад
7. Изменение структуры потребителей
8. Форс-мажорные обстоятельства
9. Инфляция, рост налогов, изменение вкусов покупателей повлияют на тактику и стратегию компании
10. Появление новых конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов, которые будут необходимы для удержания своей конкурентной позиции на рынке
11. Неблагоприятная политика государства, приводящая к выходу из отрасли
12. Отсутствие рекламной политики, удерживающей покупателей при изменении их вкусов
13. Недостаток финансовых средств для быстрого увеличения доли на рынке

Сильные стороны компании

1. Квалифицированный персонал:
   * на работу принимаются только дипломированные специалисты
   * внимание уделяется рекомендациям с прежних мест работы
   * кандидаты проходят специализированное тестирование
2. Наличие крупных постоянных потребителей:
   * Кировский областной клинический противотуберкулёзный диспансер со стационаром
   * Поликлиника № 2 и детская поликлиника МУЗ "Кировская городская клиническая больница №7"
   * МУЗ "Детская стоматологическая поликлиника"
   * Поликлиника №1 МУЗ "Кировская городская клиническая больница №1"
   * Стационар Детская и взрослая поликлиники МУЗ "Кировская городская больница №8"
   * Здравпункты и детские сады, школы
3. Высокий уровень обслуживания
4. Наличие собственного производства
5. Наличие торговых точек в больницах и торговых центрах
6. Наличие аптек в каждом районе
7. Активное оказание благотворительной помощи
8. Регулярное проведение семинаров и тренингов для персонала на базе аптеки
9. Наличие базы данных имеющихся препаратов (поступившие, проданные)
10. Формирование ассортимента в соответствии с сезонными особенностями спроса
11. Постоянный мониторинг перечня жизненно-необходимых и важных препаратов
12. Предоставление скидок инвалидам и пенсионерам в размере 5% и крупным постоянным потребителям в размере15-35%
13. Производство всех форм медицинских препаратов

Слабые стороны компании

1. Узкий ассортимент
2. Аптеки расположены в районах с малой проходимостью
3. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению
4. Отсутствие "изюминки", которой нет и у конкурентов
5. Полное отсутствие системы маркетинга на предприятии
6. Недостаток информации о конкурентах
7. Отсутствие деятельности по формированию имиджа
8. Отсутствие системы доставки лекарств до потребителя (на дом, в офисы, больницы и т.д.
9. Отсутствие системы дополнительных скидок
10. Отсутствие всеобщей круглосуточной работы (в таком режиме работает только одна аптека)
11. Отсутствие бесплатных сопутствующих услуг
    * измерение сахара в крови
    * измерение артериального давления

Таким образом, на основе проведенного SWOT-анализа можно выделить наиболее острые проблемы исследуемой компании, решение которых является стратегической задачей для укрепления позиций КОГУП «Аптека №68» на региональном розничном фармацевтическом рынке.

Основные проблемы КОГУП «Аптека №68» :

1. Узкий ассортимент продукции
2. Отсутствие комплекса дополнительных сервисных услуг
3. Отсутствие гибкой системы накопительных скидок
4. Отсутствие деятельности по формированию корпоративного имиджа
5. Отсутствие четкого механизма взаимодействия сети с поставщиками

**4. Направления антикризисного управления КОГУП «Аптека№68»**

Комплекс антикризисных мероприятий КОГУП «Аптека №68» должен охватывать следующие направления:

Мероприятия по управлению оборотными активами:

1)ревизия имеющихся оборотных средств: выявление неликвидов, безнадежной задолженности;

2)разработка и внедрение в практику работы служб предприятия современных методов управления оборотными средствами;

3)контроль за текущим состоянием важнейших слагаемых оборотных активов в процессе производственной и коммерческой деятельности предприятия;

Мероприятия по управлению кредиторской задолженностью:

1) поиск поставщиков с наиболее выгодными условиями поставки и оплаты;

2)мониторинг реакций кредиторов на задержку платежей (индифферентность до определенного предела, прекращение поставок, изменение условий поставок – цен, размера партий, отмена скидок и предприятия.);

3)индивидуальный подход к различным кредиторам (задержка платежей индифферентным к неплатежам поставщиков, своевременная оплата - применяющим санкции);

4)составление оперативных бюджетов и ранжирование платежей в их рамках, контроль исполнения бюджетов.

Мероприятия в сфере управления издержками:

1) поиск более дешевых лекарственных средств и лекарственного сырья, применяемого при изготовлении лекарств по рецептам врачей и, в т.ч., поставляемых на более выгодных условиях (возможно: поиск более качественного лекарственного сырья, улучшающего качество конечного продукта, что позволяет повысить цену при соответствующем информировании покупателя о произведенных изменениях);

2) совершенствование системы учета ресурсов и сокращение необоснованных потерь, введение персональной ответственности за расходование ресурсов;

3)экономия производственных издержек (сокращение избыточной численности и изменение системы оплаты труда с учетом результатов деятельности предприятия, введение контроля энергопотребления и экономия энергии);

4) консервация, реализация или списание имущества, с целью снижение затрат по его содержанию;

Мероприятия по совершенствованию управления:

1)постановка системы управленческого учета. Учет затрат по их видам (постоянные, переменные) и центрам их возникновения (подразделений предприятия);

2)внедрение системы оперативного и текущего финансово-экономического анализа по данным управленческого учета;

3) введение системы финансово-экономического планирования;

4)разработка рациональной системы связей между подразделениями с учетом функций по управленческому учету, финансовому планированию и управлению.

Мероприятия в сфере маркетинга и увеличения объемов продаж:

1. развитие рынков и привлечение новых потребителей;
2. информирование потребителей о качестве реализуемой продукции;
3. формирование сбытовой и дилерской сети (договора с оптовыми покупателями);
4. повышение качества и надежности продукции в результате проведения организационно-технических мероприятий (усиления трудовой дисциплины, введение жесткой системы контроля за технологией изготовления и хранения лекарственных средств, организация входного контроля качества лекарственных средств и медикаментов, применяемых при изготовлении лекарств).

**5. Разработка мероприятий по укреплению позиций КОГУП «Аптека №68» на региональном розничном фармацевтическом рынке**

Основной целью для исследуемого предприятия должно стать укрепление позиций на региональном розничном фармацевтическом рынке. В связи с этим необходимо реализовать ряд задач, сформулированных на основании выявленных проблем. Мероприятия необходимые для реализации этих задач представлены в таблице.

Комплекс мероприятий для реализации основной цели проекта.

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи | Мероприятия |
| 1. Создание коммерческого отдела для формирования эффективной системы взаимодействия с поставщиками | 1. Назначение руководителя коммерческого отдела (КО) 2. Найм сотрудников |
| 1. Внедрение дополнительного модуля ПО «е – Фарма-2» для выстраивания единой ценовой площадки для поставщиков сети | 1. Приобретение и установка дополнительного модуля ПО системы «е – Фарма-2» ( 2. Обучение сотрудников для работы с новым модулем программы |
| 1. Разработка гибкой системы накопительных скидокдля активизации продаж и повышения лояльности потребителей | 1. Расчет экономического эффекта от внедрения системы скидок 2. Заказ на изготовление дисконтных карт «пробная партия» |
| 1. Формирование нового имиджа сетис помощью единого названия и собственного логотипа | 1. Заказ на разработку единого названия сети и собственного логотипа |
| 1. Увеличение числа дополнительных сервисных услуг для увеличения объёма прибыли за счёт:   Сдачи в аренду площадей под частные офтальмологические кабинеты, кабинеты оздоровительного массажа и др.  Доставки медикаментов на дом за дополнительную плату по заказу (на сумму менее 1000 рублей) | 1. Сдача в аренду площадей, освободившихся в результате объединения рецептурных отделов всех аптек сети в единое производственное подразделение 2. Приобретение а/м "ОКА" 3. Найм в штат водителя - экспедитора |
| 1. Расширение ассортиментав результате более эффективной работы с поставщиками после установки дополнительного модуля к «е – Фарма-2» для формирования единого электронного заказа | 1. Заказ на поставку новых препаратов, препаратов - дженериков, аналогов дорогих запатентованных препаратов удовлетворяющих потребностям людей с разным уровнем дохода |

Предлагаемая последовательность задач - неслучайна, так как именно создание коммерческой службы должно способствовать эффективному взаимодействию с поставщиками с помощью внедрённого дополнительного модуля к уже имеющейся и успешно функционирующей на КОГУП "Аптека№68". Данный модуль будет способствовать построению *единой ценовой площадки*для все поставщиков и дистрибьюторов сети, также он имеет ряд объективных преимуществ по сравнению с существующей на сегодняшний день на предприятии системой работы с поставщиками:

* + оптимизация закупок
  + приведение товарных запасов к оптимальному уровню
  + расширение ассортимента товаров при одновременном сокращении дефектуры
  + существенное снижение нагрузки на персонал, полная автоматизация процесса подготовки различных документов и отчетов
  + сокращение временных затрат на инвентаризацию в 4-5 раза вся деятельность по учету товарных запасов, закупкам и продажам становится "прозрачной" для руководства аптеки.
  + модуль предусматривает обработку информации по бесплатному и льготному отпуску препаратов.

Сокращение производственных подразделений является экономически выгодным шагом, так как затраты на их содержание (закупка ингредиентов, химических реактивов, амортизация оборудования, заработная плата фармацевтов, налоговые отчисления и пр. расходы) не покрываются получаемыми доходами. Чтобы рецептурный отдел был рентабелен, необходимо реализовывать не менее5000 флаконов в месяц. Такие объёмы выполняют не все аптеки в сети. Рациональным решением в этой ситуации является объединение всех подобных отделов на базе одного филиала или головной аптеки. Освободившиеся площади наилучшим образом подойдут для арендаторов, работающих в сфере оказания медицинских услуг и консультирования. Например, врачей-офтальмологов, мануальных терапевтов и других узких специалистов.

В настоящее время доставка препаратов на дом за фиксированную плату (25руб. если заказ не превышает 1000 рублей в дневное время и 50руб. в ночное время) является перспективным направлением развития спектра дополнительных услуги, поскольку создаёт дополнительное конкурентное преимущество.

**Заключение**

Как упоминалось ранее, одной из наиболее серьезных тенденций сегодня является интенсивное развитие аптечных сетей и уменьшение количества независимых аптек. Понятно, что не только полноценное развитие, но и само существование торговой сети ныне невозможно без использования арсенала современных информационных и маркетинговых технологий. Именно поэтому, наиболее востребованными будут решения, позволяющие централизованной, но в то же время гибко управлять ассортиментом, маркетинговыми программами, ценовой политикой в рамках аптечной сети. При этом должны соблюдаться высокие требования к надежности работы ПО в аптеках с тем, чтобы не росли издержки, связанные с его эксплуатацией. Государственные аптеки не желают сдавать позиции, стремясь к оптимизации работы, к прозрачности учета товародвижения и финансовых средств с помощью информационных технологий. Небольшим аптекам зачастую достаточно автоматизации приходования товара, печати накладных и ценников и ведения необходимой первичной документации.

Интересной тенденцией на фармацевтическом рынке является и рождение новых торговых форматов: так сегодня актуальны уже не просто аптеки, где продаются только лекарственные препараты, но так называемые "магазины здоровья", где можно купить препараты по уходу за внешностью, получить консультацию офтальмолога, который может работать здесь же, арендуя аптечные площади.

Предложенный спектр мероприятий должен способствовать укреплению позиций исследуемого предприятия на региональном розничном фармацевтическом рынке *-* достижению главной цели проекта. Таким образом, КОГУП "Аптека №68" выйдет на новую ступень развития и со временем составит серьезную конкуренцию действующим на рынке аптечным сетями.

**Список использованных источников**

1. Акофф Н., Рассел Л. О менеджменте. СПб.: Питер, 2002.-448с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономистъ,2005.-670с.

Антикризисное управление: процедура наблюдения / Г.Б. Юн, Г.К. Таль. – М.: Гильдия специалистов по антикризисному управлению, 2002. – 448с.

Антикризисное управление: Учеб.-метод. пособие для студентов / Маренков Н.Л. – М.: Нац. Институт бизнеса: Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 507с.

1. Басовский Л.Е. Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2000.-216с.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2005.-348с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: ООО Издательство Элит,2004.-560с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ,2005.-670с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Юнити, 2002.-501с.
6. Глухов В.В. Менеджмент. СПб.: Издательство Лань, 2002.-528с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. СПб.: АО Коруна, 2000.-278с.
8. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений. М.: Дело, 2002.-392с
9. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. М.: Юнити - Дана, 2001.-278с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело,2005.-720с.
11. Методология антикризисного управления: Учеб. – практ. пособие / Г.В. Юн. – М.: Дело, 2004. – 430с.
12. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2002.-480с.
13. Общий менеджмент / Под ред.А.К. Казанцева. М.: ИНФРА-М,2001.-252с.
14. Основы менеджмента / Под ред. О.А. Зайцева. М.: Издательство Центр, 2000.-197с.
15. Производственный менеджмент / Под ред. В.А. Козловского. М.: ИНФРА-М, 2005.-574с.
16. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации. М.: ИНФРА-М, 2000.-248с.
17. Совместная публикация Ассоциации международных фармацевтических производителей в России и компании RMBC. Выпуск 5- май 2007.
18. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.Г. Белых и др. – М.: Закон и право. ЮНИТИ, 2002. – 469с.
19. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2005.-574с.
20. Управление организацией / Под ред. А.Г.Поршнева, 3.П. Румянцева, Н.Я. Саиоматина. М.: ИНФРЛ-М, 2000.-305с.
21. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002.-472с.
22. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2001.- 452с.