**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. Товарный запас предприятия | 6 |
| 1.1 Сущность и задачи формирования товарного запаса аптечного предприятия | 6 |
| 1.2 Критерии оценки товарного запаса аптечного предприятия | 9 |
| 1.3 Формирование товарного запаса аптечного предприятия | 14 |
| 2. Управление ассортиментом на аптечном предприятии | 20 |
| 3. Организация формирования товарного запаса и планирование ассортимента на аптечном предприятии | 24 |
| 3. 1 Краткая характеристика предприятия | 24 |
| 3.2 Формирование товарного запаса  | 27 |
| 3.3 АВС- И XYZ-анализ | 29 |
| Заключение | 35 |
| Список использованной литературы | 37 |

**Введение**

Ассортимент аптечного предприятия должен соответствовать потребностям целевого покупателя не только в моменты формирования ассортимента и его последующих корректировок. Широкие возможности выбора должен иметь не только первый посетитель, но и каждый последующий. Для этого необходимо иметь товарный запас каждой из позиций ассортимента аптечного предприятия в достаточном количестве.

Товарный запас – количество товаров в денежном или натуральном выражении, находящихся в торговых предприятиях, на складах, в пути, на определенную дату.

В зависимости от назначения товарные запасы подразделяются на запасы текущего хранения, сезонного направления и досрочного завоза. Товарные запасы используются для сглаживании колебаний в поставках с целью поддержания товарооборота на номинальном уровне. Запас товаров (в бухгалтерском учете) средства в форме еще не проданных товаров, оцененных по стоимости приобретения (закупочной стоимости).

Необходимость создания товарного запаса обусловлена следующими причинами:

- временные затраты на транспортировку продукции от поставщика товаров до места их реализации;

- колебания спроса (со стороны покупателей);

- колебания на рынке предложения (со стороны поставщиков);

- компенсация несовпадений темпов реализации товара с темпами его поставки.

Товародвижение – это процесс перемещения товара с целью доведения его до конечного потребителя. Основная задача товарных запасов – обеспечить непрерывность и равномерность товародвижения.

Управление ассортиментом является одной из важнейших функций любого предприятия. Именно от ассортимента во многом зависит эффективность его работы и успех в целом. На современном этапе развития розничного сегмента фармацевтического рынка России, который характеризуется большим количеством небольших аптечных сетей и одиночных аптек, каждое аптечное предприятие вынуждено решать вопросы управления ассортиментом самостоятельно. А если учесть, что в России реализуется более 15 тыс. торговых наименований лекарственных средств, становится очевидным — это непростая задача. Вполне естественно также, что при выполнении такой работы многие полагаются на экспертные мнения специалистов отделов закупок или на деятельность своих конкурентов. Тем не менее сегодня существует множество методов управления ассортиментом, которые способны качественно изменить деятельность аптеки — повысить ее эффективность.

В зависимости от сложившихся на локальном рынке аптечного учреждения спроса, условий работы с поставщиками товаров, а также с учетом возможностей финансирования процесса закупки товаров аптечное предприятие должно найти свои собственные ответы на вопросы: насколько большой должен быть товарный запас? Как часто следует закупать товар? Каков должен быть объем одного заказа продукции у поставщика? Необходимо постоянно помнить, что формирование запасов – значительная затратная статья бюджета аптечного предприятии, величину которой необходимо оценивать и контролировать.

Следовательно, величина товарного запаса для каждого аптечного предприятия определена индивидуально. Необходимо найти компромисс, который позволит избежать излишних отказов и позволит при этом максимизировать оборачиваемость денежных средств аптечного предприятия.

Основные задачи управления товарными запасами:

- определение оптимального уровня товарного запаса;

- определение оптимальной периодичности пополнения товарного запаса для поддержания его на требуемом уровне;

- определение оптимального объема заказа товара для пополнения товарного запаса с целью поддержать его на требуемом уровне.

Оптимальная система формирования товарного запаса позволяет избегать нерационального использования материальных ресурсов, затоваривания и «замораживания» оборотных средств организации.

Адаптация величины товарного запаса к индивидуальным особенностям аптечного предприятии направлена на достижение ожидаемого объема продаж (прибыли) путем удовлетворения запросов потребителей с учетом имеющихся ограничений.

Рассмотрим формирование товарных запасов и управление товарным ассортиментом на примере Федерального государственного унитарного предприятия «Аптека №41» Федерального медико-биологического агентства.

**1. Товарный запас предприятия**

**1.1 Сущность и задачи формирования товарного запаса аптечного предприятия**

Товарные запасы образуются на всех стадиях движения товара к потребителю. Розничным торговым предприятием осуществляется реализация товарных запасов (осуществляется продажа товаров), которые постоянно пополняются за счет закупок новых партий товаров. Таким образом, товарные запасы имеются в наличии постоянно, при условии, что их величина имеет переменное значение.

Источники финансирования образования товарного запаса могут быть как внутренние, так и внешние (собственные и заемные средства). При этом к заемным средствам относят не только кредиты и займы, но и задолженность перед поставщиками товаров (приобретение товаров с отсрочкой платежа за поставку).

Запасы готовой продукции, формируемые торговым предприятием, призваны обеспечить бесперебойное поступление товаров в сферу потребления. Однако затраты на формирование товарного запаса и обеспечение его хранения могут быть достаточно велики. При этом важно помнить, что денежные средства, вложенные в создание и поддержание товарного запаса аптечного предприятия, вернутся (принесут прибыль и получат возможность повторного ввода в оборот) только после процесса реализации товара покупателю, т. е. после завершения процедуры продажи товара, после факта оплаты. Именно поэтому для любого торгового предприятия важно минимизировать время, которое товар проводит на складе. То, насколько возможно минимизировать этот промежуток времени, зависит, с одной стороны, от величины и структуры локального рынка, на котором работает аптечное предприятие, с другой стороны, это зависит от возможностей поставщика (возможные объемы и сроки поставки).

При формировании товарного запаса учитываются следующие виды затрат:

- затраты, связанные с процедурой заказа товара;

- затраты на транспортировку товара;

- затраты на хранение товарного запаса;

- затраты, связанные с дефицитом товара (прямые: недополученная прибыль; косвенные: ухудшение имиджа в глазах посетителей, снижение лояльности клиентов аптечного учреждения).

На проблему формирования товарного запаса можно смотреть с двух сторон. С одной стороны, недостаточный товарный запас приводит к многочисленным отказам покупателям. Что такое отказы для аптечного предприятия? Посетитель не смог приобрести нужный ему продукт, посетитель неудовлетворен и недоволен. Ухудшается имидж аптечного предприятия в глазах посетителя. Возникает понятие недополученное прибыли – прибыль, которую аптечное предприятие могло бы получить, если бы имело в наличии нужный посетителю товар. Можно сделать вывод, что ситуация отказа эмоционально неприятна и экономически невыгодна. Именно поэтому часто возникает желание купить максимальное количество товара в больших объемах. Чтобы реализовать такое желание, нужно иметь не только возможности обеспечения условий хранения, требуемых для закупленной продукции, но и свободные денежные средства, которые могут быть потрачены на закупку такого объема товара.

Предположим, что у нас есть возможность обеспечить формирование большого объема товарного запаса как финансовыми, так и складскими ресурсами. Вложив значительные денежные средства в товарный запас на длительный период времени, аптечное предприятие будет нести следующие риски:

- риски, связанные с необходимостью сохранения потребительских свойств продукции;

- риски, связанные с изменением цен на продукцию (риски обесценивания товарных запасов аптечного предприятия);

- риск нереализации товарного запаса.

Кроме этого отвлечение значительных сумм денежных средств отразится на общей рентабельности функционирования аптечного предприятия.

Оборотные средства организации «замораживаются» в товарном запасе, цикл оборота денежных средств организации увеличивается, а скорость оборота соответственно уменьшается. За счет снижения скорости оборота денежных средств снижается общий объем денежных средств, получаемых аптечным предприятием за определенный интервал времени. Снижается уровень получаемой прибыли и снижается значение показателей рентабельности работы аптечного предприятия (при условии, что снижения издержек аптечного предприятии не произошло).

**1.2 Критерии оценки товарного запаса аптечного предприятия**

Товарный запас аптечного предприятия должен быть достаточно большим, чтобы обеспечить насыщение локального рынка, на котором работает аптечное предприятие. При этом необходимо постоянно отслеживать эффективность денежных средств, которые аптечное предприятие использует для формирования и поддержания необходимого уровня товарного запаса. Как правило, аптечное предприятие испытывает недостаток свободных оборотных средств: руководитель не имеет в совеем распоряжении достаточно денежных средств для формирования желаемого товарного запаса. Привлечение ресурсов сторонних организаций (денежные и товарные кредиты) бывает не всегда эффективным.

Именно поэтому руководителю аптечного предприятия необходимо систематически контролировать существующий уровень товарного запаса и определять, на пополнение запаса какой продукции из всего ассортимента аптечного предприятии будет наиболее целесообразно потратить имеющиеся в его распоряжении денежные средства. Для принятия решений по формированию товарного запаса аптечного предприятия необходимы критерии оценки, которые позволяют руководителю количественно выразить значения интересующих его характеристик продукции.

Анализ товарного запаса аптечного предприятия проводится как на базе бухгалтерского учета, так и с использованием методов управленческого учета. Для качественного планирования требуемого товарного запаса необходима достоверная статистическая информация, характеризующая деятельность аптечного предприятия за период времени, достаточный для учета сезонных колебаний спроса на рынке. Также важна информация, которую могут предоставить специалисты, непосредственно контактирующие с посетителями аптечного предприятия. Речь идет о регулярной фиксации отказов. Для любого предприятия любой отрасли (вне зависимости от области своей деятельности) особенно важно выявлять и фиксировать потребности своих клиентов, которые не могут быть удовлетворены силами этого предприятия на конкретный момент времени. Оценка емкости неосвоенного сегмента рынка позволяет принять решение о целесообразности расширения своего товарного предложения в этом направлении. Для розничных торговых предприятий основная возможность получения подобной информации – работа продавцов и консультантов, которые всегда знают, на какие запросы посетителей им приходится отвечать отказом. Для достоверности получаемой информации и устранения субъективности оценки размеров неудовлетворенного спроса в функции каждого специалиста аптечного учреждения, взаимодействующего с посетителями, должна входить обязанность фиксации отказов в специальной форме. При этом важно учитывать точное наименование продукции и количественное выражение потребности в этой продукции. Форма фиксации информации должна позволять проводить не только общую оценку емкости сегмента за выбранный период времени, но и оценивать ее равномерность (должна позволять разбивать период оценки на интервалы).

Самым простым из анализов товарного запаса (но при этом обязательным) является анализ соответствия плановых показателей товарного запаса фактическим их значениям. Целью данного анализа выявление отклонений фактических показателей от плановых и выявление причин, вызвавших отклонение. Основными способами получения информации для проведения такого анализа являются проведение инвентаризации и снятие товарных остатков.

Снятие товарных остатков – это способ получения информации за счет бухгалтерского и управленческого учета, организованных на аптечном предприятии.

Инвентаризация подразумевает под собой помимо снятия товарных остатков также и контроль соответствия данных бухгалтерского и управленческого учетов физическому наличию товаров и осуществляется путем пересчета товарных остатков аптечного предприятия.

Для количественной оценки товарного запаса за период выделяют входной товарный запас (товарный запас на начало анализируемого периода) и выходной товарный запас (товарный запас на конец анализируемого периода).

Абсолютные показатели товарного запаса могут иметь натуральное выражение (упаковки) и денежное. Оценка товарного запаса с использованием абсолютного показателя в натуральном выражении производится, прежде всего, при проведении инвентаризации и оценки товарных остатков с целью сравнения плановых показателей с фактическими. Уровень товарного запаса в денежном выражении может рассчитываться с использованием как закупочных, так и розничных цен на продукцию. При этом использование в расчетах закупочных цен наиболее удобно при формировании плана распределения денежных средств, выделенных на формирование товарного запаса.

Использование при определении требуемого уровня товарного запаса розничных цен на продукцию позволяет более точно учесть вклад каждого вида продукции в общий товарооборот аптечного предприятия. Учет розничных цен на продукцию позволяет наиболее полно отразить влияние факторов спроса на формирование товарного запаса аптечного предприятия. Особенно важно обращать внимание на выбранные единицы оценки товарного запаса (закупочные или розничные цены) при условии использования аптечным предприятием дифференцированного подхода к ценообразованию.

Использование абсолютных показателей оценки товарного запаса не позволяет проводить сравнение между значениями показателей разных наименований товара. Для обеспечения сопоставимости результатов анализа разных позиций ассортимента аптечного предприятия используются относительные величины. Приведем основные показатели оценки товарного запаса предприятия.

Уровень товарных запасов позволяет количественно оценить размеры товарного запаса аптечного предприятии (единицы измерения – дни).

,

где  - уровень товарного запаса,

 - товарный запас на начало периода (в денежном выражении),

 - дневной товарооборот (в денежном выражении),

 - товарооборот за рассматриваемый период времени (в денежном выражении),

 - анализируемый период (дни).

Уровень товарного запаса позволяет оценить обеспеченность аптечного предприятия продукцией при условиях сохранения объемов реализации Уровень товарного запаса рассчитывается на определенную дату.

Оценивается уровень товарного запаса отдельных ассортиментных позиций, уровень товарного запаса ассортиментной группы, а также уровень товарного запаса аптечного предприятия по всему ассортименту в целом.

Также термин «уровень товарного запаса» применяют, говоря об определенном объеме товарного запаса в денежном или натуральном выражении. Например, «уровень товарного запаса достиг 100 упаковок».

Оборачиваемость товарного запаса – это показатель, который выражает длительность оборота товара (в днях) и скорость оборота товаров (количество оборотов за период времени).

При этом расчет длительности одного периода оборачиваемости товара носит более информативный характер при принятии решений, связанных с формированием товарного запаса аптечного предприятия. Длительность оборота товарного запаса в днях рассчитывается по формуле:

,

где  - оборачиваемость товарного запаса (дни),

 - средний товарный запас за анализируемый период (в денежном выражении),

 - средний дневной товарооборот (в денежном выражении),

 - товарооборот за рассматриваемый период времени (в денежном выражении),

 - анализируемый период (дни).

Оборачиваемость товарного запаса, рассчитанная в днях реализации, показывает среднее время, в течение которого товар находился в обороте (начиная с того момента, когда продукция стала товарным запасом аптечного предприятия, до момента ее реализации). Между временем товарооборота и его скоростью существует обратно пропорциональная зависимость. Чем короче цикл оборота, тем выше скорость оборота товарного запаса, следовательно. Тем быстрее вернутся денежные средства, вложенные в этот товар.

Скорость оборота товарного запаса (количество оборотов за интервал времени) рассчитывается по формуле:

,

где  - количество оборотов за период,

 - оборачиваемость товарного запаса (дни),

 - товарооборот за рассматриваемый период времени (в денежном выражении),

 -средний товарный запас за анализируемый период (в денежном выражении),

 - анализируемый период (дни).

Скорость оборота имеет большое значение при выборе ассортиментных позиций. Чем выше скорость оборота, тем меньше необходимо вложить финансовых ресурсов в формирование товарного запаса для достижения запланированного уровня прибыли аптечного предприятия.

Увеличение скорости оборота товарных запасов способствует увеличению объемов реализации продукции и сокращение уровня товарного запаса продукции.

**1.3 Формирование товарного запаса аптечного предприятия**

Для формирования запасов предприятия (не только товарных запасов, но также и производственных запасов) используются две базовые стратегии:

- стратегия фиксированного объема заказа;

- стратегия фиксированного интервала заказа.

Первая стратегия характеризуется тем, что объем заказываемой продукции – величина постоянная. Заказ осуществляется с периодичностью, зависящей от использования имеющихся товарных запасов. Если же предприятие использует стратегию «фиксированного интервала заказа», то продукцию заказывают с определенной периодичностью (интервал времени между заказами товара – величина постоянная), а объем заказа рассчитывается исходя из отклонения фактического товарного запаса от требуемого уровня на дату заказа.

**Стратегия фиксации объема заказа**

Формирование товарного запаса с использованием стратегии фиксации объема заказа требует расчета объема единовременного заказа как постоянной величины. Объем заказа рассчитывается как оптимальная партия поставляемой продукции. При этом учитываются изменения условий поставок продукции в зависимости от изменения объема заказа, оптимизируются транспортные расходы на доставку товара. Объем заказа рассчитывается таким образом, чтобы его величины хватило для достижения требуемого уровня товарного запаса (с учетом времени, которое проходит от момента заказа продукции у поставщика до момента его прихода на склад). Использование стратегии фиксации объема заказа требует надежности отношений с поставщиками продукции: расчетное время поставки продукции должно совпадать с фактическим.

Данная стратегия применяется предприятием при необходимости стандартизации партий заказываемой продукции. Например, единовременный заказ на определенную сумму может позволить получить от поставщика продукции более привлекательные условия – ограничении объема заказа снизу; или же возможности транспортировки продукции ограничены и единовременный заказ продукции не может превышать заданную величину – ограничение сверху.

Иногда эту стратегию называют еще стратегией «уровня реагирования», так как заказ товара осуществляется после достижения уровня товарного запаса определенной величины – уровень заказа.

**Расчет экономически обоснованного объема заказа продукции**

Для того, чтобы определить оптимальную величину единовременного заказа продукции у поставщика, предприятию необходимо найти компромисс между затратами на хранение товарного запаса (которые увеличиваются с ростом товарного запаса предприятия) и затратами на формирование заказа (которые уменьшаются с ростом товарного запаса предприятия, так как при этом уменьшается число заказов продукции за период времени).

Определить оптимальный размер единовременного заказа в такой ситуации возможно в результате математических расчетов, целью которых становится найти .

 - количество единиц продукции в одной поставке;  - величина спроса на продукцию за рассматриваемый период времени;  - затраты на хранение одной единицы товарного запаса в течение рассматриваемого периода времени;  - затраты на размещение одного заказа.

Затраты на хранение товарного запаса включают в себя не только затраты на аренду помещения, коммунальные услуги и прочее, но также затраты на изъятие денежных средств из оборота. Такой подход позволяет экономически обосновать оптимальный объем единовременного заказа.

Для удовлетворения спроса предприятию необходимо будет за рассматриваемый период сделать количество заказов, равное .

Допуская, что спрос на продукцию равномерен во времени, средняя величина товарного запаса за рассматриваемый период времени будет равна .

Таким образом, суммарные затраты на заказ и хранение продукции будут:

,

где  - суммарные затраты за рассматриваемый период на размещение заказа и хранение запасов.

Оптимальный единовременный объем заказа  будет достигаться при равенстве двух составляющих суммарных затрат  и . Таким образом, оптимальный размер единовременного заказа может быть определен по формуле:

.

**Стратегия фиксации интервала заказа**

При формировании товарного запаса с использованием стратегии фиксации интервалов заказа график будет также иметь вид «пилы», он характеризует рост и падение товарного запаса предприятия во времени (рис. 2). Эту стратегию также называют стратегией «периодических оценок». При данном подходе определяется и фиксируется периодичность проведения оценки товарного запаса предприятия и заказ новых партий продукции. Размер единовременного заказа при этом является величиной переменной. При каждой процедуре заказа товара у поставщика предприятие стремиться пополнить свой товарный запас до требуемой величины так, чтобы товаров хватило для удовлетворения спроса в интервале между заказами (фиксированный интервал заказа), учитывая необходимость обеспечения предприятия товарами на время поставки (интервал временим между заказом товара и его поставкой на предприятия от поставщика), а также с учетом необходимости поддерживать некоторый «страховой» уровень товарного запаса на предприятии.

Стратегия фиксации интервала заказа удобна и эффективно используется предприятиями для гашения колебаний спроса за счет создаваемых товарных запасов. Недостатком же стратегии является вероятность критического снижения уровня товарного запаса внутри интервала заказа. Товарный запас оценивается с заданной периодичностью, и для того чтобы не исчерпать запасы продукции до момента следующей поставки, необходимо, чтобы период этот не был слишком большим.

**Определение диапазона товарного запаса**

Какую бы стратегию формирования товарного запаса не выбрал руководитель аптечного предприятия (стратегию фиксированного объема заказа или стратегию фиксированного интервала заказа), важным становиться определение оптимального размера товарного запаса. При использовании стратегии фиксированного объема заказа необходимо определить пороговый уровень величины товарного запаса (момент времени, когда величина товарного запаса достигает того минимального уровня, после которого необходим заказ новой партии товара), а также максимального уровня товарного запаса, к которому стремится аптечное предприятие, заказывая фиксированный объем продукции. При использовании стратегии фиксации интервала заказа продукции необходимо вводить критерии для оценки состояния товарного запаса и принятия решения – какова должна быть величина заказа. Следовательно, также необходимо определить границу, к которой целесообразно стремиться при формировании товарного запаса аптечного предприятие.

Для каждого предприятия оптимальный диапазон товарного запаса рассчитывается отдельно, и не существует каких-либо общепринятых нормативов. Объясняется это особенностями индивидуального локального рынка каждого аптечного предприятия и его личными особенностями. На формирование товарного запаса влияют те же факторы, что и на структуру ассортимента аптечного предприятия. Рассматривая формирование ассортимента, влияние факторов оценивается прежде всего с точки зрения их воздействия на структуру локального спроса (при этом используются в основном относительные показатели). Для формирования товарного запаса аптечного предприятия оцениваются те же самые критерии, при этом уделяется большее внимание их влиянию на количественные характеристики спроса. Однако сами критерии и методы их оценки остаются прежними.

Максимальная и минимальная величины рекомендуемого товарного запаса аптечного предприятия рассчитываются исходя из характеристик спроса по каждой товарной позиции отдельно. Расчет товарного запаса по позициям – процесс длительный и трудоемкий. Однако введение какого-либо признака группировки товарных позиций и оценка требуемого уровня товарного запаса для группы однородных продуктов снижает достоверность получаемых результатов и полученная величина товарного запаса может иметь слишком большое отклонение от оптимума.

Также расчет диапазона товарного запаса позволяет определить некоторую оптимальную область, внутри которой принимается управленческое решение. Рассчитывая диапазон товарного запаса, учитываем, в первую очередь, особенности локального спроса на конкретную позицию. Если величина товарного запаса попадает в определенный диапазон, то аптечное предприятие не будет части отказывать посетителям из-за нехватки товара на складе, с одной стороны, и товар не будет залеживаться, с другой стороны. При этом решение о величине товарного запаса принимается внутри полученного диапазона с учетом финансовых возможностей аптечного предприятии, а также с учетом изменений условий поставок в зависимости от изменения объема единовременного заказа (если такие изменения будут иметь место).

Анализируя спрос на ассортиментные позиции, целесообразно не только оценивать совокупный объем спроса (в денежном выражении) на каждую позицию ассортимента в отдельности, но также учитывать «уходимость» позиции (в натуральных единицах) за единицу времени. Анализ «уходимости» ассортиментной позиции позволяет сформировать требования к величине товарного запаса этой позиции в упаковках товара. Формируя требования к товарному запасу в натуральных единицах измерения, мы получаем возможность исключить влияние ценовых факторов (например, изменение цен поставки товара по сравнению с периодом времени, за который были взяты данные для анализа). Однако для принятия окончательного решения об объемах закупки товара всегда необходимо переводить полученные результаты в денежные единицы измерения, так как это дает возможность оценки требуемых финансовых ресурсов и их сравнения с фактически имеющимися.

При расчете диапазона оптимального товарного запаса, а также при принятии решения о формировании товарного запаса ассортиментной позиции ближе к верхней или ближе к нижней границе полученного диапазона особое внимание уделяется оценке равномерности спроса во времени (например, с использованием коэффициента вариации).

**2 Управление ассортиментом на аптечном предприятии**

Управление ассортиментом является одной из важнейших функций любого предприятия. Именно от ассортимента во многом зависит эффективность его работы и успех в целом. На современном этапе развития розничного сегмента фармацевтического рынка России, который характеризуется большим количеством небольших аптечных сетей и одиночных аптек, каждое аптечное предприятие вынуждено решать вопросы управления ассортиментом самостоятельно. А если учесть, что в России реализуется более 10 тыс. торговых наименований лекарственных средств, становится очевидным — это непростая задача. Вполне естественно также, что при выполнении такой работы многие полагаются на экспертные мнения специалистов отделов закупок или на деятельность своих конкурентов. Тем не менее сегодня существует множество методов управления ассортиментом, которые способны качественно изменить деятельность аптеки — повысить ее эффективность.

Каждое аптечное учреждение или аптечная сеть ежедневно решает для себя множество задач, связанных с формированием и управлением ассортиментом. В ассортимент аптек входит много категорий товаров, среди которых лекарственные средства, изделия медицинского назначения, косметика и биологические активные добавки. По данным Аптечного управления республики, более 70% поступающих на рынок Удмуртии лекарственных препаратов импортные. 85% ассортимента аптек составляют медикаментозные препараты. Существует обязательный перечень рецептурных и безрецептурных лекарственных средств, которые должны быть в той или иной аптеке в зависимости от вида ее деятельности. 5–10% от всего объема товарооборота в аптеках составляют средства гигиены, перевязочные материалы и парфюмерно–косметическая продукция, которая занесена в государственный реестр лекарственных средств и изделий медицинского назначения.

Так как максимальная доля в общем объеме аптечных продаж приходится на лекарственные средства (в I полугодии 2008 г. она составила 81,7% в денежном и 61,3% в натуральном выражении), то в ходе анализа ассортимента будут использованы данные по этой категории товаров. Сложность процесса управления ассортиментом заключается в большом количестве торговых наименований препаратов, которые реализуются через аптечную сеть. Значительные ограничения на работу с ассортиментом накладывает сложность точного расчета потребности в лекарственных средствах. И при всем этом обеспечение лекарственных средств населения и лечебных учреждений должно быть высококачественным.

В целом можно сказать, что в современных условиях конкуренции на рынке формируется структура необходимого ассортимента, поэтому задача аптечных учреждений — удовлетворить спрос в максимально полном объеме и быстрее, чем конкуренты. При неоптимальной структуре ассортимента снижается уровень прибыли, утрачиваются конкурентные позиции на фармацевтическом рынке и, как следствие, снижается экономическая устойчивость предприятия.

Существует несколько этапов работы с ассортиментом: планирование, формирование и управление. Их сущность заключается в своевременном предложении определенной совокупности товаров, которые бы наиболее полно удовлетворяли спрос определенных категорий покупателей. Рассмотрим подробнее каждый из них.

**Планирование ассортимента**

Планирование ассортимента — это процесс определения перспективных торговых наименований, которые будут наполнять ассортиментный портфель, удовлетворять потребностям потребителей и обеспечивать аптечному предприятию прибыльную работу.

Комплексный подход к планированию возможен только на основе полной информации об ассортименте аптечных учреждений конкретного региона, объеме продаж каждой товарной позиции и группы товаров, учитывая особенности месторасположения и организации работы самого аптечного учреждения, и, конечно же, о потребностях и предпочтениях покупателей. На наполнение ассортимента также оказывает влияние промоционная активность производителей, поэтому следует учитывать влияние рекламы и деятельности медицинских представителей.

Широко распространенным способом планирования изменений ассортимента является анализ дефектуры, позволяющий выявить спрос на отсутствующие препараты путем фиксации спроса покупателей первостольником в учетной системе или на бумажных носителях (журнал неудовлетворенного спроса, или учета дефектуры). Однако он имеет и свои недостатки, поскольку возможно искажение данных за счет недостаточно эффективной системы отслеживания дефектуры. Кроме этого, не всегда можно получить объективные данные, поскольку исследование потребительских предпочтений только в одной торговой точке часто не является репрезентативным.

**Формирование ассортимента**

На формирование ассортимента влияет много факторов, среди которых — месторасположение аптечного учреждения, его размер и тип, а также форма организации торговли. Так, структура потребления в аптеках, расположенных в спальных или центральных районах города, в оживленных местах и в аптеках самообслуживания будет иметь свою специфику. Также деятельность по формированию ассортимента предусматривает изучение информации об особенностях рынка, выбор дистрибьюторов и определение ценовой политики, необходимые для эффективной прибыльной работы.

**Управление ассортиментом**

Управление ассортиментом – комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию ассортимента, минимизацию товарных запасов и дефектуры.

Среди основных способов управления ассортиментом необходимо выделить анализ собственных продаж. Этот метод применяют для определения оптимального размера запасов. Его эффективность зависит от частоты обновления ассортимента с учетом тенденций регионального рынка. В настоящее время сложилась практика мониторинга цен конкурентов, но в данном случае корректируются только цены.

При работе над ассортиментом наибольшее внимание уделяется анализу собственных продаж. Как правильно это осуществить? Так, к основным методам анализа собственных продаж, которые могут использоваться в аптечных учреждениях, относят:

1. **Анализ динамики объема продаж по каждой категории препаратов, маржинального дохода, средней суммы покупки и количества покупок** — используется для коррекции ассортиментной политики и ценовой стратегии.

2. **Анализ структуры чеков** — для оценки эффективности мерчандайзинга, анализа состава чеков различных групп покупателей и выделения наиболее часто встречающихся и совместно покупаемых товаров.

3. **Анализ структуры товарооборота и маржинального дохода (АВС-анализ)** предусматривает анализ ассортимента, его разделение по степени влияния на общий объем продаж на три группы и выбор направлений по работе с каждой из них с целью оптимизации ассортимента, и, следовательно, увеличения совокупной прибыли.

4. **XYZ-анализ** помогает оценивать и сравнивать стабильность продаж товарных групп или отдельных товаров различного типа спроса либо различных ценовых категорий. Применяется для оптимизации товарных запасов и определения частоты заказа товара.

5. **Анализ эластичности и эффективности использования торговых площадей** подразумевает оценку эффективности изменений планировки или выкладки, проведенных в аптеке. Применяется для перераспределения места в торговом зале и на полках.

Как видим, существует много различных методов анализа продаж. Наиболее распространенные и популярные среди них сегодня — АВС- и XYZ-анализ, которые являются базисом для управления ассортиментом. Однако именно эти методы представляются одними из наиболее сложных, поскольку требуют анализа большого массива данных.

**3. Организация формирования товарного запаса и планирование ассортимента на аптечном предприятии**

**3. 1 Краткая характеристика предприятия**

Федеральное государственное унитарное предприятие «Аптека №41» Федерального медико-биологического агентства основано на праве хозяйственного ведения. Предприятие является коммерческой организацией. Оно находится в ведомственном подчиненности Федерального медико-биологического агентства. Полномочия собственника имущества Предприятия осуществляет Федеральное медико-биологическое агентство и Федеральное агентство по управления федеральным имуществом. Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках. Оно отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Ответственность за организацию бухгалтерского учета несет руководитель предприятия. Руководитель должен создать необходимые условия для правильного ведения бухгалтерского учета.

Главный бухгалтер назначается и освобождается от должности руководителем и подчиняется непосредственно руководителю предприятия.

Предприятие занимается фармацевтической деятельностью:

- розничная торговля лекарственными средствами населению по рецептам и без рецептов врача, учреждениям здравоохранения по требованиям и заявкам (в правом работы с сильнодействующими и ядовитыми веществами списков ПККН);

- отпуск препаратов бесплатно или со скидкой отдельным группам населения в соответствии с законодательством Российской Федерации и на основании заключенных договоров с территориальными органами управления здравоохранением, лечебно-профилактическими учреждениями и страховыми компаниями; по программам дополнительного лекарственного обеспечения;

- реализация лекарственного растительного сырья в заводской упаковке, изделий медицинского назначения, дезинфицирующих средств, предметов (средств) личной гигиены, оптики, минеральных вод, лечебного, детского и диетического питания, косметическую и парфюмерную продукцию;

- реализация парафармацевтической продукции.

Предприятие работает по упрощенной системе налогообложения, с объектом налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов.

На предприятии работает 20 человек. Аптека полностью укомплектована вы­соко – квалифицированным персоналом, специалистами высшего и среднего звена, соответственно, провизорами и фармацевтами. Обработкой заявок занимается менеджер-маркетолог.

На сегодняшний день предприятие работает стабильно, хотя общий финансовый кризис в стране повлиял и на работу данного предприятия, т. к. непосредственно выручка от продажи медикаментов и является основным доходом предприятия.

Размер уставного фонда предприятия составляет 100 тыс. руб.

Стоимость основных средств на 01.01.2009 г. равна 2 086 тыс. руб.

Общая кредиторская задолженность по предприятию на 01.01.2009 г. составляет 967 тыс. руб.

Оборотные активы на 01.01.2009 г. составляют 1 305 тыс. руб.

На 01.01.2009 г. прибыль аптеки составила 15 тыс. руб.

Аптека пользуется банковским кредитом, взятым в банке «УралСиб» на 1 год. Работа с поставщиками складывается по факту поставки с отсрочкой платежа на срок до 1 месяца.

**Организационно-производственная схема предприятия**

Обработка заявок от фармацевтов, провизоров и требований от покупателей



Формирование заявки на фирмы



Поступление лекарственных средств от поставщиков



Обработка прихода лекарственных средств



Составление необходимой документации для работы с полученными лекарственными средствами



Продажа (изготовление) лекарственных препаратов

Предприятие часть бухгалтерского учета ведет с использованием компьютерной техники в специализированной программе 1С: Бухгалтерия, версии 7.7, Упрощенная система налогообложения. С началом 2009 г. Аптека внедрила в работу специализированное программное средство «е-Фарма» по учету готовой продукции на складе и его продаже. Установлены фискальные регистраторы для продажи медикаментов. В связи с этим стало гораздо проще выявить ошибки при продаже, выявить неликвидные препараты, провести инвентаризацию и многое другое. Отчетными данными данной программы и пользуется бухгалтерия.

Бухгалтерия в своей деятельности строго руководствуется Федеральным законом «О бухгалтерском учете», «Положением о ведении бухгалтерского учета и отчетности в РФ» и другими нормативными документами.

Рассчитаем для данного предприятия уровень товарного запаса, длительность и скорость оборота, используя данные бухгалтерского учета и баланса.

**3.2 Формирование товарного запаса**

Наше аптечное предприятие формирует свой товарный запас с использованием стратегии фиксации интервала заказа продукции. Прежде всего потому, что ассортимент аптечного предприятия состоит из очень большого количества ассортиментных позиций, спрос на которые различается. Спрос на товары аптечного ассортимента не только различается количественно (одинаковые объемы запасов разных позиций реализуются за разные интервалы времени), но также различается и ритмичность их продаж (продажи позиций аптечного ассортимента могут быть равномерными, периодическими и непредсказуемыми, с высокими показателями вариативности спроса). Такое различие в характеристиках спроса делает затруднительным расчет оптимального объема единовременного заказа (следовательно, усложняет использование стратегии фиксации объема заказа). При этом, как правило, аптечное предприятие не ограничено объемами транспортировки своего заказа (она осуществляется ежедневно), а вопрос получения скидок за достижение определенного уровня единовременного заказа не столь актуален (аптечные предприятии испытывают недостаток в денежных средствах и не могут себе позволить излишние вложения в товарный запас; поставщики, в свою очередь, больше внимания уделяют совокупному обороту с каждым их аптечных предприятий, нежели величине единовременного заказа).

Стратегия фиксации интервала заказа требует создания большего количества товарных запасов на предприятии (по сравнению со стратегией фиксации объема единовременного заказа), чтобы обеспечить защиту от преждевременного исчерпывания товарного запаса предприятия. Поэтому для аптечного предприятия, использующего данную стратегию формирования товарного запаса, целесообразно минимизировать интервал между заказами продукции (т. е. контролировать величину товарного запаса и заказывать продукцию следует часто). Для фармацевтического рынка характерно то, что розничные аптечные предприятия имеют широкую свободу выбора времени и периодичности осуществления заказов продукции у поставщиков. Как правило, аптечные предприятия в состоянии сократить интервал заказа до одного рабочего дня, что позволяет поддерживать товарный запас на уровне, соответствующем локальному спросу, и при этом не вкладывать денежные средства в создание крупного резервного запаса, предназначенного для своевременного гашения колебаний этого спроса. Также сложившаяся конъюнктура фармацевтического рынка позволяет говорить о высокой степени надежности основных поставщиков продукции для аптечного предприятия, что позволяет последнему не формировать больших «страховых» товарных запасов на случай сбоев поставок (большой разницы между плановой датой поставки товара и фактической). Мобильность пополнения товарного запаса аптечного предприятии позволяет ему функционировать как чрезвычайно гибкой экономической системе, оперативно реагирующей на изменения окружающей среды (в данном случае изменения величины и структуры спроса) без создания крупных собственных запасов.

Рассчитаем уровень товарного запаса данной аптеки на 01.01.2009 г.

**3.3 АВС- И XYZ-анализ**

В основе ABC-анализа заложен прогноз того, что превалирующую долю в товарообороте в денежном выражении составляет незначительная часть ассортиментных позиций. При проведении указанного анализа реализованные товары распределяют в порядке уменьшения их объема продаж и рассчитывают удельный вес реализации ассортиментной позиции. При этом на позиции, формирующие класс А, приходится 80% товарооборота, а их доля в общем количестве ассортиментных позиций может составлять около 20%. Класс В — это почти 10% объема реализации товара, которые обеспечивают почти 30% торговых наименований препаратов. Класс С формируют остальные единицы наименований с низким товарооборотом (50% совокупности анализируемых позиций, которые составляют не менее 10% общего оборота).

XYZ-анализ, сущность которого заключается в структуризации потребления товаров по стабильности потребления и возможности его прогнозирования, необходимо проводить параллельно с ABC-анализом. Для определения принадлежности препаратов к одной из 3 групп (X, Y, Z) необходимо рассчитать коэффициент вариации, который демонстрирует отклонение в стабильности продаж в анализируемый период. Чем меньше его значение, тем стабильнее продажи. Потребление лекарственных средств из группы X имеет почти стабильный характер, коэффициент вариации не превышает 10%. Группа Y характеризуется определенными тенденциями потребления (например, сезонностью), коэффициент вариации составляет 10–25%. Потребность в товарах группы Z является стохастической, ее сложно предсказать, коэффициент вариации превышает 25%.

Для прояснения ситуации по данному направлению я решила разобрать АВС- и XYZ-анализ на примере ФГУП «Аптека №41». Перед проведением анализа посмотрим на изменение в ассортименте аптечных учреждений по г. Глазову Удмуртской Республики в целом. Следует отметить, что в Удмуртии давно уже успела сформироваться тенденция расширения ассортимента аптечных учреждений. Количество аптек, в ассортименте которых менее 1 тыс. наименований препаратов, за последние несколько лет заметно сократилось (рис. 1). В 2007 г. по сравнению с предыдущим годом их количество уменьшилось на 50%. Тогда как количество аптек с ассортиментом более 5 тыс. позиций стало гораздо больше.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
| **Рис. 1** *Количество торговых наименований ЛС, которое, по оценке экспертов центров закупок, было в ассортименте аптечных предприятий в 2005, 2006 и 2007 г.*  |

 |

 |

Для проведения анализа я использовала реальные данные о продажах ЛС в январе–июне 2008 г. в нашей аптеке, которая является головной организацией аптечной сети, состоящей из 3-х аптечных пунктов. Товарооборот этой аптеки составляет 0,8–1,2 млн. рублей в месяц. Так, по данным в I полугодии 2008 г. в ее ассортименте насчитывалось более 3,5 тыс. наименований реализуемых препаратов (с учетом формы выпуска и производителя). Тогда как во всех аптечных учреждениях города по итогам I полугодия 2008 г. количество торговых наименований составило 5,9 тыс.

Среднее количество реализуемых в месяц торговых наименований препаратов по аптеке — 1800 – 1900, из них лишь около 40% продавали каждый месяц (рис. 2). В этой аптеке сопутствующие категории товаров в исследуемый период составили более 1 тыс. торговых наименований (около 22% всего ассортимента), что обусловлено классическим форматом торговли. Отметим, что в данном аптечном учреждении ежемесячно количество реализованных торговых наименований препаратов составляло около 40% ассортимента всех аптечных учреждений города, по городу в целом количество таковых колебалось в пределах 4700–4800. При анализе общегородской структуры учитывали все три типа аптечных учреждений (аптеки, аптечные пункты и киоски), которые имеют свою специфику формирования ассортимента. Также следует отметить, что в аптеке, как и в других учреждениях города, количество реализованных торговых наименований ЛС на протяжении января–июня 2008 г. менялось незначительно.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
| **Рис. 2** *Динамика количества наименований ЛС (с учетом форм выпуска) в исследуемой аптеке и по городу в целом в январе–июне 2008 г.* |

 |

 |

Объем продаж лекарственных средств в денежном выражении в исследуемой аптеке, несмотря на влияние фактора сезонности, был более стабильным, чем по городу в целом. Доля продаж аптеки в общем объеме продаж в денежном выражении по городу составляет около 5%. Немаловажно, что ее удельный вес по этому показателю к середине 2008 г. по сравнению с его началом постепенно увеличивался. А это свидетельствует о том, что аптека наращивает свои обороты быстрее, чем это происходит по городу в целом.

В исследуемом аптечном учреждении на протяжении января–июня 2008 г. динамика объемов закупок как в денежном, так и в натуральном выражении соответствовала динамике объемов продаж, что свидетельствует о стабильности товарных остатков (рис. 3). Остатки на начало каждого месяца исследуемого периода находились практически на одинаковом уровне, что также позволяет судить о неизменности подходов к управлению товарным ассортиментом.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
| **Рис. 3** *Динамика остатков на начало периода, объемов закупок и продаж ЛС в натуральном выражении в исследуемой аптеке в январе–июне 2008 г.* |

 |

 |

Прежде чем приступить к комплексному анализу ассортимента АВС и XYZ, следует рассмотреть результаты распределения количества торговых наименований препаратов и их объемов продаж, а также валовой маржи по группам А, В и С. В исследуемой нами аптеке они представлены на рис. 4. Так, 80,0% общего объема продаж лекарственных средств в денежном выражении приходится на торговые позиции, попавшие в группу А. Препараты данной группы составили 28,1% общего количества ассортиментных позиций и обеспечили 79,5% валовой маржи аптеки. Следует отметить, что группа А сформирована более дорогостоящими, чем группа В и С, препаратами. Этот факт объясняет то, что доля препаратов группы А в общем объеме продаж лекарственных средств в натуральном выражении меньше, чем в денежном, и составляет 72,4%. Средневзвешенная маржа от продажи 1 упаковки препаратов этой группы также превысила таковую по группам В и С.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
| **Рис. 4** *Доля объема продаж в денежном и натуральном выражении, количества наименований ЛС (с учетом форм выпуска) и валовой маржи и в разрезе групп А, В, С в исследуемой аптеке в I полугодии 2008 г.* |

 |

 |

Совместим полученные результаты АВС-анализа с XYZ. Следует отметить, что при проведении АВС — XYZ-анализа ассортимента его объектом могут быть данные об объеме продаж в натуральном или денежном выражении. Выбор способа расчета зависит от целей, которые ставит перед собой компания. Группы А, В, С были сформированы в соотношении 80:10:10 по объемам продаж в денежном выражении. Коэффициент вариации объемов продаж в денежном выражении позволил распределить торговые наименования по группам X, Y, Z. Для группы Х он находился в диапазоне до 10%, для группы Y — 10–25%, для группы Z — больше 25%.

Матричное изображение интегрированного АВС — XYZ-анализа ассортимента исследуемой аптеки представлено в табл. 1, 2. Матрица АВС – XYZ для ассортиментных позиций исследуемой аптеки показала отсутствие торговых наименований в группе ВХ. Наиболее емкой по количеству товарных позиций является группа СZ.

Таблица 1

**Матрица АВС – XYZ по количеству торговых наименований препаратов в исследуемой аптеке в I полугодии 2008 г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа АВС–XYZ | X | Y | Z | Всего |
| А | 14 | 135 | 627 | 776 |
| В | — | 29 | 393 | 422 |
| С | 2 | 15 | 1546 | 1563 |
| Всего | 16 | 179 | 2566 | 2761 |

Таблица 2

**Матрица АВС – XYZ по доле количества торговых наименований препаратов в ассортименте исследуемой аптеки в I полугодии 2008 г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа АВС–XYZ, % | X | Y | Z | Всего |
| А | 0,5 | 4,8 | 22,7 | 28,0 |
| В | - | 1,1 | 14,2 | 15,3 |
| С | 0,1 | 0,5 | 56,1 | 56,7 |
| Всего | 0,6 | 6,4 | 93,0 | 100,0 |

Для обоснованного анализа ассортимента необходимо сравнить данные, полученные при анализе аптеки, с данными АВС — XYZ-анализа по городу в целом (табл. 3, 4). Сравнив показатели по группе А, видим, что 80% продаж в аптеке обеспечивают 28,0% товарных позиций. Тогда как по городу этот показатель приближается к правилу Парето (80% продаж обеспечивают 20,0% торговых наименований). Доля препаратов группы В в аптеке и в целом по городу составила 15,3 и 11,1% соответственно. Отдельного внимания заслуживает группа Х, поскольку ее формируют препараты, пользующиеся постоянным спросом. В исследуемой аптеке она представлена 16 торговыми наименованиями (0,6%). По городу же в целом в нее вошло 58 товарных позиций (1,0%).

Таблица 3

**Матрица АВС – XYZ по количеству торговых наименований препаратов в г. Глазове УР в I полугодии 2008 г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа АВС–XYZ | X | Y | Z | Всего |
| А | 47 | 496 | 752 | 1295 |
| В | 6 | 153 | 505 | 664 |
| С | 5 | 123 | 3910 | 4038 |
| Всего | 58 | 772 | 5167 | 5997 |

Таблица 4

**Матрица АВС – XYZ по доле количества торговых наименований препаратов в ассортименте по г. Глазову УР в целом в I полугодии 2008 г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа АВС–XYZ, % | X | Y | Z | Всего |
| А | 0,8 | 8,3 | 12,5 | 21,6 |
| В | 0,1 | 2,6 | 8,4 | 11,1 |
| С | 0,1 | 2,1 | 65,1 | 67,3 |
| Всего | 1,0 | 13,0 | 86,0 | 100,0 |

Важнейшими для закупки являются препараты, которые попали в ячейки с параметрами АХ, АY, АZ, ВY и СХ, поскольку потребность в них на определенный период можно предусмотреть. При этом в поле АZ находятся препараты, имеющие большую долю в объемах продаж, хотя и характеризующиеся стохастическим потреблением.

**Заключение**

В заключении хочется отметить, что данное аптечное предприятие формирует свой товарный запас с использованием стратегии фиксации интервала заказа продукции. Прежде всего потому, что ассортимент аптечного предприятия состоит из очень большого количества ассортиментных позиций, спрос на которые различается. Спрос на товары аптечного ассортимента не только различается количественно, но также различается и ритмичность их продаж. Такое различие в характеристиках спроса делает затруднительным расчет оптимального объема единовременного заказа.

Для Аптеки №41, использующую данную стратегию формирования товарного запаса, целесообразно минимизировать интервал между заказами продукции. В нашем случае интервал заказа сокращен до одного рабочего дня, что позволяет поддерживать товарный запас на уровне, соответствующем локальному спросу, и при этом не вкладывать денежные средства в создание крупного резервного запаса, предназначенного для своевременного гашения колебаний этого спроса.

Рассмотренный нами метод анализа АВС – XYZ позволил определить пути оптимизации ассортимента исследуемой аптеки. Очевидно, что в группе А отсутствуют необходимые торговые наименования. Наибольшее внимание необходимо уделить наполнению групп АХ, АY, так как их формируют препараты, обеспечивающие максимальный объем продаж и пользующиеся стабильным спросом. В это же время для группы В характерно отсутствие товаров, пользующихся постоянным спросом (ВХ). Таким образом, следует определить их и включить в ассортимент аптечного учреждения. Группа Z составляет 93,0% всех торговых наименований аптеки, в то время как по городу в целом — 86,0%. Следовательно, необходимо уменьшить долю препаратов группы Z и тем самым освободить оборотные средства, которые можно направить на наполнение более важных групп. Для оптимизации ассортиментной политики следует постоянно осуществлять мониторинг не только всего ассортимента препаратов, но и больше внимания уделять группам, обеспечивающим максимальный объем продаж (группа А) и пользующихся постоянным спросом (группа Х).

Очевидно, что АВС — XYZ-анализ позволяет эффективно анализировать ассортимент, оптимизировать его и грамотно управлять закупками. Оперируя информацией об аптечных продажах в городе или регионе, а также данными аудита, аптечные учреждения смогут самостоятельно оптимизировать ассортимент.

Разумеется, существует еще огромный перечень вопросов, связанных с ассортиментной политикой, которые невозможно рассмотреть в рамках одной курсовой работы. При этом очевидно, что для комплексного анализа собственных продаж и разработки эффективной ассортиментной политики необходимо по возможности использовать существующие методы и постоянно следить за появлением новых.

**Список использованной литературы:**

1. Багиев Г. Л., Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие/ Под общей ред. проф. Г. Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231с.
2. Библиотека журнала «Экономический вестник фармации» Книга 1. Фармацевтическая организация: успешное управление в условиях рынка. Под редакцией Синичкина А. А., Битеряковой А. М. МУК Профессиональный центр. – М.: 1998. – 530с.
3. Бизнес в Удмуртии www.udmnet.allbusiness.ru
4. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. – 359с.
5. Вил Р. В., Палий В. Управленческий учет. – М.: ИНФРА-М, 1997.
6. Врублевский Н. Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики. – М.: «Бухгалтерский учет», 2004.
7. Грачева С. «Аптечные сезоны» // Фармацевтическое обозрение, июль-август, 2005.
8. Гончаров О. И., Ким Д. С., Федосова М. А. Книга директора аптеки. Практические рекомендации, 2 издание. Питер: 2007. – 304с.
9. Жарикова Л. А. Управленческий учет: Учеб. пособие. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. – 136с.
10. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономистъ, 2003. – 618с.
11. «Как управлять ассортиментом?» // Журнал «Генеральный директор», №8, 2006.
12. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407с.
13. Карпова Т. П. Управленческий учет. – М.: Аудит, 1998. – 346с.
14. Керимов В.Э. Управленческий учет: Учебник. – М.: Изд. центр «Маркетинг», 2002. – 268с.
15. Ким Д. С. Совершенствуем мастерство: правила работы с ассортиментом // www.apteka.ru
16. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учебник. – М.: Инфра-М, 2003. – 319с.
17. Кузьмина М.С. Бухгалтерский управленческий учет: отраслевые особенности: учебное пособие / М.С. Кузьмина. – Воронеж: МОУ ВЭПИ, 2003. – 80с.
18. Нидлз Б. И. и др. Принципы бухгалтерского учета / Б. Нидлз, Х. Андерсон, Д. Колдуэлл: пер. с англ. / Под Я. В. Соколова. М.: Финансы и статистика, 1994. – 495с.
19. Официальный сайт журнала «Новая Аптека» www.nov-ap.ru
20. Серебренников Г. Г. Управление затратами на предприятии. Учебное пособие. – Тамбов: Изд-во Тамбов. гос. тех. университет, 2007.
21. Управленческий учет: Учеб. пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: ФБК - ПРЕСС, 1999. – 512с.
22. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез, 1999. – 240с.
23. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 416с.