

О некоторых аспектах управления в коммерческих фармацевтических организациях

Трохимчук Анастасия Васильевна

Студент (бакалавр)

Тульский филиал Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова,
Экономический факультет, Тула, Россия
E-mail: unless.mad@gmail.com

Фармация - отрасль экономики, имеющая высокую социальную значимость, определяющая качество и уровень жизни населения. Автором были изучены материалы сайта Министерства здравоохранения, ситуация на фармацевтическом рынке в г. Туле и Тульской области; также автор на собственном опыте изучил работу аптек в малых городах. Проведенное исследование позволило выявить ряд проблем в сфере менеджмента аптечных организаций, что особенно актуально в связи со специфическим положением фармацевтической отрасли.

Важным аспектом является функционирование государственных аптек, одной из функций которых является обеспечение населения в труднодоступных местах. Но отсутствие нормативных документов, регламентирующих их размещение, приводит к тому, что во многих населенных пунктах недостаточно аптек. При анализе работы ГУПов в г. Туле автор столкнулся с тем, что некоторые из них работают всего четыре дня в неделю. Клиенты вынуждены ждать, когда отсутствующее лекарство будет доставлено или когда наступят часы работы государственной аптеки - но в некоторых случаях такое ожидание может стоить жизни.

Недостаточное внимание уделяется управлению ассортиментом и запасами, которые относятся к категории медленно реализуемых активов предприятия (А3). Их уровень прямо влияет на платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия. [5] Часто управление осуществляется на интуитивном уровне: полностью отсутствует планирование, функция управления запасами ложится на плечи фармацевта, не имеющего достаточных знаний об этом процессе, часто отсутствуют необходимые программные средства; у фармацевтов нет побуждений к эффективному труду, а учет и контроль носят сугубо формальный характер. Отсутствие мотивации приводит к возникновению проблемы переманивания специалистов, а также к нехватке кадров.

В аптеках следует формировать такой запас необходимых лекарственных средств и медицинских изделий, который с одной стороны как можно полно удовлетворит спрос населения, а с другой стороны не перегрузит аптечные запасы неликвидными позициями.

Важно понимать, что первым и главным шагом оптимизации запасов является оптимизация структуры ассортимента. Согласно закону «Об обращении лекарственных средств» в любой аптеке должны присутствовать [1]: лекарства, являющиеся жизненно необходимыми (например, но-шпа, долгит и др. [2]) и лекарства, отпускная цена на которые регулируется государством. При планировании ассортимента необходимо найти товарные позиции, которые не входят в перечень по государственному регулированию и способны компенсировать убытки по хранению и реализации товаров по государственному перечню.

Управление ассортиментом осуществляется с помощью ABC-анализа - анализа ассортимента товарных запасов путем деления их на группы, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль организации. В его основе лежит принцип Парето, названный в честь экономиста и социолога В. Парето. [4] В наиболее общем виде данный принцип можно сформулировать так: «20% усилий дают 80% результата, а

остальные 80% усилий - лишь 20% результата». [3] Благодаря этой идее возможно сосредоточить внимание лишь на тех 20%, которые действительно важны, так как из этих 20% проистекает 80% будущих результатов.

В ходе анализа определяется статус каждой позиции по показателю величины товарооборота по данному товару за анализируемый период - ABC-признак, позволяющий осуществить группировку ассортимента по значениям признаков и выполнить количественный анализ. В классическом варианте анализа происходит деление товаров на 3 группы, однако мы предлагаем выделение как минимум 4-х групп товаров в зависимости от кумулятивной доли в объеме товарооборота. Товарам с кумулятивными долями до 64% включительно приписываем признак «А» (товары-лидеры, определяющие финансовое состояние фирмы), с кумулятивными долями от 64% до 80% включительно - признак «В» (сопутствующие товары), с долями от 80% до 96% - «В-С» (товары с низким уровнем спроса), с долями от 96% до 100% - «С» (товары с неудовлетворенным уровнем спроса). Товарам, находившимся на остатках, но не продававшимся за анализируемый период, приписываем признак «NS» (No Sales).

По описанной выше методике автором был проведен ABC-анализ ассортимента 3-х аптек г. Тулы. В категорию С в каждой аптеке попали тысячи наименований: очевидно, что нет необходимости формировать большие запасы данных товаров. Также данный анализ показал, что в группе С чаще всего оказываются не лекарственные средства, а косметика, травы и детское питание.

Классическим подходом к определению оптимального размера товарного запаса является модель Уилсона, однако у фирмы чаще всего отсутствуют корректные исходные данные, связанные с издержками, поэтому выполнить оптимизацию на его основе не представляется возможным. Вероятность возникновения данной проблемы в организации учитывается в (R, r)-модели управления товарными запасами и факторной r-модели, строящейся с учетом целевых значений показателей коммерческой деятельности фирмы.

Далее необходимо осуществить прогнозирование объемов продаж, но в учетных системах аптечных учреждений часто упущен этот момент. Для краткосрочного прогнозирования объема продаж подходят адаптивные модели краткосрочного прогнозирования (например, модель Брауна), преимущество которых в том, что они способны быстро приспосабливать свою структуру и параметры к изменяющимся условиям.

Данный подход позволяет построить эффективную систему управления товарными запасами и решить многие проблемы, стоящие перед аптеками, о чем свидетельствует тот факт, что данный подход был успешно реализован компанией INFORT Group в аптечных сетях Тульской области.

Источники и литература

- 1) Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации: <http://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-12042010-n-61-fz-ob/>
- 2) Информационно-правовой портал «Гарант»: <http://base.garant.ru/12179966/>
- 3) Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В.Г. Степанова. Тула: Издательство «Эконом», 2013.
- 4) Кулаков А.Б., Кулакова Ю.Н., Формирование стратегии управления производственными запасами предприятия на основе анализа матрицы ABC x XYZ // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 20 (206). С. 23-35.

- 5) Степанов В. Г., Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 3. С. 153–161.

Иллюстрации

F7							fx	=ЕСЛИ(Е7>0,96;"С";ЕСЛИ(Е7>0,8;"В-С";ЕСЛИ(Е7>0,64;"В";"А")))
	A	B	C	D	E	F	G	
1	КодАптеки	140230						
2								
3		Данные						
4	ID	Товарооборот	Доля в ТО, %	Объем Продаж	Накопленная доля продаж в ТО, %	ABC-анализ	Вывод по ABC	
5	00000009063	83 209,00 [3,97%	36	3,9721%	A	Товар-лидер	
6	00000009066	16 775,00 [0,80%	12	4,7729%	A	Товар-лидер	
7	ЦУ000002238	15 517,10 [0,74%	81	5,5137%	A	Товар-лидер	
8	00000011577	13 228,94 [0,63%	32	6,1452%	A	Товар-лидер	
9	00000005744	11 869,24 [0,57%	8	6,7118%	A	Товар-лидер	
10	00000009060	11 698,77 [0,56%	18	7,2702%	A	Товар-лидер	
11	00000009068	11 141,61 [0,53%	14	7,8021%	A	Товар-лидер	
12	00000011418	9 908,15 [0,47%	12	8,2751%	A	Товар-лидер	
13	ЦУ000003963	9 899,09 [0,47%	111	8,7476%	A	Товар-лидер	
14	ЦО000003100	9 896,06 [0,47%	13	9,2200%	A	Товар-лидер	
15	00000007827	9 627,39 [0,46%	31	9,6796%	A	Товар-лидер	
16	ЦУ000004709	9 590,40 [0,46%	2	10,1374%	A	Товар-лидер	
17	00000009553	9 506,65 [0,45%	13,48	10,5912%	A	Товар-лидер	
18	00000009998	9 390,25 [0,45%	45	11,0395%	A	Товар-лидер	
19	00000006096	8 725,17 [0,42%	8	11,4560%	A	Товар-лидер	
20	ПЮ00000434	8 687,60 [0,41%	6	11,8707%	A	Товар-лидер	
21	00000007798	8 479,80 [0,40%	7	12,2755%	A	Товар-лидер	
22	00000009064	7 897,50 [0,38%	12	12,6525%	A	Товар-лидер	
23	00000007892	7 843,76 [0,37%	16	13,0270%	A	Товар-лидер	

Рис. 1. ABC-анализ