

УДК: 336.648:332.852(091)(470)

Болдырева Полина Владимировна, студентка факультета экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский университет» Минздрава России

e-mail: polina.boldirewa@yandex.ru

Филонова Анастасия Викторовна, студентка факультета экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский университет» Минздрава России

e-mail: filonova.nastya2015@yandex.ru

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: статья посвящена анализу стратегического планирования в организации. На примере фармацевтической организации проведён анализ основных показателей экономической эффективности деятельности организации, макроокружения организации и ее потребителей, конкурентного окружения. По результатам анализа разработаны мероприятия по ликвидации слабых сторон организации и усилению её позиций на фармацевтическом рынке.

Ключевые слова: анализ, стратегическое планирование, управление, стратегия, организация, исследование, эффективность, факторы, сильные стороны, слабые стороны.

Boldyreva Polina Vladimirovna, student of the Faculty of Economics and Management, Kursk State Medical University

e-mail: polina.boldirewa@yandex.ru

Filonova Anastasia Viktorovna, student of the faculty of Economics and Management, Kursk State Medical University.

e-mail: filonova.nastya2015@yandex.ru

Abstract: the article is devoted to the analysis of the strategic planning in the organization. On the example of the pharmaceutical organization, the analysis of the main indicators of the economic efficiency of the organization, the macroenvironment of the organization and its consumers, and the competitive environment was carried out. Based on the results of the analysis, measures to eliminate the weaknesses of the organization and strengthen its position in the pharmaceutical market were developed.

Keywords: analysis, strategic planning, management, strategy, organization, research, efficiency, factors, strengths, weaknesses.

В условиях рыночной экономики эффективность бизнеса, в первую очередь, зависит от эффективности выбранной стратегии и стратегических решений [2]. Основой для формирования эффективной стратегии фармацевтической компании являются результаты анализа внешней и внутренней среды, в которой функционирует хозяйствующий субъект [1].

При стратегическом планировании наиболее значимая роль принадлежит анализу сильных и слабых сторон предприятия. С помощью данной процедуры возможно простое и быстрое установление позиций менеджмента относительно собственного производства.

ПАО «Аптечная сеть 36,6» является крупнейшей российской аптечной сетью, национальный лидер в области розничной торговли товарами для красоты и здоровья. Компания предлагает своим покупателям разнообразие высококачественных товаров по доступным ценам, в удобных и красивых магазинах, где всегда можно получить профессиональный совет консультанта. Штаб-квартира — в Москве. По итогам 2016 года аптечная сеть насчитывала 1782 точки и занимала первое место в рейтинге российских аптечных сетей с долей рынка 4,72 %. Аптеку посещает в день примерно 200 человек. Ассортимент товаров рассчитан на все возраста.

Повышение профессионализма сотрудников является стратегической задачей для сети аптек «36,6». Фармацевты обучаются стандарту обслуживания, совершенствуют свое профессиональное мастерство и умение, получают новую информацию, что способствует дальнейшей качественной работе [3].

Для определения влияния факторов внешней макросреды на функционирование фирмы необходимо использовать PEST-анализ.

По результатам анализа макроокружения установлено, что на фармацевтическом рынке политические условия в большей степени негативно влияют на динамику рынка. Ряд законов, норм и стандартов значительно замедляют работу компании, ввиду большого количества необходимой документации и прочих издержек (Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2016 N 2885-р «Об утверждении перечня жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов на 2017 год»[5]), а Приказ Министерства здравоохранения РФ от 11 июля 2017 г. № 403н «Об утверждении правил отпуска лекарственных препаратов для медицинского применения, в том числе иммунобиологических лекарственных препаратов, аптечными организациями, индивидуальными предпринимателями, имеющими лицензию на фармацевтическую деятельность»[4] ведет к снижению спроса на данные препараты.

Экономическая компонента внешней среды «Аптечной сети 36,6» оказывает действие на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Анализ экономических факторов в Воронежской области показал, что с 2012 по 2016 год уровень инфляции снизился с 7,28% до 5,51%, заметно снизился уровень безработицы с 64,6 тыс.человек до 52,3 тыс.человек, число занятого населения увеличилось с 1099,8 тыс.человек до 1112,8 тыс.человек. За исследуемый период средний уровень зарплаты увеличился с 17300 руб. до 24000 рублей (на 6700 руб.), что способствует увеличению затрат населения на лекарственные средства (ЛС) и платные медицинские услуги (ПМУ).

Влияние социального фактора также велико, естественная убыль населения отрицательно сказывается на спросе на ЛС и ПМУ. По данным Росстата, за последние 20 лет население России практически каждый год уходит в минус. Лишь в течение четырёх лет — с 2012-го по 2015-й — был зафиксирован незначительный прирост — до 0,3% [6]. Также наблюдается рост заболеваемости населения России (с 76575,5 до 78550,6 человек), при сохранении данной тенденции увеличится спрос на лекарственные средства, а, следовательно, и объем всего рынка.

Технологические факторы благоприятно сказываются на деятельности предприятия. Благодаря новым технологиям, компании могут следить за качеством своей продукции, расширять ее ассортимент, минимизировать издержки.

Для оценки эффективности деятельности ПАО «Аптечная сеть 36,6» необходимо проанализировать финансовое состояние компании с целью определения степени финансовых рисков и прогнозирования доходности капитала. Итоги финансовой деятельности организации представлены в отчете о финансовых результатах ПАО «Аптечная сеть 36,6», за исследуемые периоды можно сделать следующие выводы:

- выручка предприятия к 2016 году снизилась на 32% (с 6242 тыс. рублей до 2 000 тыс. рублей) по сравнению с 2014 годом;
- за исследуемые периоды себестоимость продаж превышала доход предприятия;
- в 2016 году отрицательное значение чистой прибыли предприятия уменьшилась по сравнению с 2014 годом (5533012 тыс. рублей до 9365 тыс. рублей).

По результатам исследований отечественного фармрынка был составлен социально-демографический портрет потребителя аптеки. Интерпретируя полученные результаты, можно сделать вывод, что большая часть покупателей — это женщины, их доля составляет 73% от всех опрошенных. Наибольший сегмент представлен возрастной категорией 26-40 лет - это составляет 38%

опрошенных. 58% респондентов имеют средний доход, 11% - высокий, а 31% - низкий. Ежемесячные затраты на фармтовары у большинства респондентов-потребителей составляют 500-1000 рублей.

Основываясь на статистических данных, можно выделить потребительские качества лекарственных средств. Выявлено, что для потребителей важны такие характеристики лекарственных средств, как эффективность и незначительные побочные действия, стоит обратить внимание на то, что в числе первых пяти потребительских качеств лекарственных средств есть и «низкая стоимость», которая ограничивает покупки.

В ходе подробного исследования аптечных сетей, работающих на территории города Воронежа, было выявлено, что наиболее значимыми конкурентами для компании ПАО «Аптечная сеть 36,6» являются «Фармленд», «О3» и «МедАрт». Анализ по критериям обслуживания представлен в таблице 2:

Таблица 2 - Сравнительная характеристика аптечных сетей «36,6», «О3», «Фармленд»

Обслуживание	«36,6»	«О3»	«Фармленд»
Обслуживание в среднем по сети	Лучше, чем в 60% других российских сетей	Лучше, чем в 60% других российских сетей	Лучше, чем в 68% других российских сетей
Обслуживание в лучших аптеках сети, принимавших участие в исследовании	Только 5% торговых точек других сетей может превзойти по качеству обслуживания лучшую аптеку «36,6»	Имеет максимальную оценку: сервис на уровне лучших розничных точек российских сетей, существующих сегодня	Имеет максимальную оценку: обслуживание на уровне лучших розничных точек российских сетей, существующих сегодня
Стабильность обслуживания сети	Довольно высокая: разброс качества обслуживания в разных точках заметный, но не самый большой по сравнению с другими сетями	Невысокая: в разных магазинах сети можно встретить существенно отличающийся друг от друга уровень обслуживания	Невысокая: в разных магазинах сети можно встретить в существенно отличающийся друг от друга уровень сервиса

Для систематизации полученных результатов влияния факторов внешней и внутренней среды целесообразно использовать SWOT-матрицу.

Таблица 3 – SWOT – матрица ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Узнаваемый бренд • Высокий уровень корпоративной культуры • Доступные цены • Высокое качество товаров • Удобство расположения товара • Привлекательный интерьер • Высококвалифицированный персонал • Широкий ассортимент продукции • Следование современным тенденциям развития медицины в области лекарственных средств • Удобное расположение аптек, часы работы • Постоянное развитие персонала • Высококвалифицированный персонал • Большая сеть филиалов 	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение доходности; • Высокая себестоимость продаж • Отрицательное значение чистой прибыли
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Рост спроса на лекарственные препараты • Рост уровня доходов населения • Снижение смертности • Снижение уровня инфляции • Выход на рынки СНГ путем горизонтальной интеграции с местными сетями • Развитие технологий и методов диагностики и лечения заболеваний • Снижение уровня безработицы • Увеличение занятости населения 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение конкуренции со стороны западных производителей лекарственных препаратов • Повышение цен на ресурсы • Зависимость от государственного регулирования цен на ЖНВЛС • Снижение численности населения • Снижение рождаемости • Увеличение доли рецептурных препаратов

Данные таблицы свидетельствуют о том, что сильные стороны организации значительно преобладают над слабыми. «Аптечная сеть 36,6» является зарекомендовавшей себя организацией, которая имеет устойчивые позиции на рынке фармацевтической продукции, обладает качествами, привлекательными для клиентов и располагает высокими перспективами роста на будущий период. Однако выявлены и слабые стороны. SWOT-анализ позволяет из различных стратегических альтернатив выбрать наиболее оптимальную и разработать для ПАО «Аптечная сеть 36,6» комплекс мероприятий по ликвидации слабых сторон (таблица 4).

Таблица 4 – Стратегии, разработанные на основе данных стратегического анализа

Стратегия	Пути реализации
Увеличение доходности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уменьшение издержек фирмы 2. Повышение цен 3. Увеличение объема производства 4. Улучшение сервиса 5. Мотивация персонала 6. Улучшения маркетинговой деятельности
Снижение себестоимости продаж	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уменьшение расходов на содержание управленческого персонала 2. Правильный подбор партнеров; 3. Снижение коммерческих расходов
Увеличение чистой прибыли	<ol style="list-style-type: none"> 1. продажа излишнего оборудования и другого имущества или сдача его в аренду; 2. снижение себестоимости продукции; 3. расширение рынка продаж и др; 4. рациональное расходование экономических ресурсов; 5. повышение производительности труда;

В совокупности эти факторы позволят организации нормально функционировать, развиваться, повышать показатели роста и рентабельности.

Будущее фармацевтики - это аптеки в которых можно будет купить всё, проверить состояние здоровья по некоторым показателям, а также получить консультацию специалиста, и всё это на высоком уровне обслуживания.

Таким образом, на деятельность фирмы воздействуют многие факторы, как с внешней, так и с внутренней стороны. Принимаемые руководством действия и решения, которые ведут к разработке стратегий для достижения организацией своих целей и представляют собой стратегическое планирование. Будучи функцией управления, стратегическое планирование является важнейшим фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению.

Список использованных источников:

1. Бушина, Н.С. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности аптечной организации на региональном фармацевтическом рынке / Бушина, Н.С., Власова О.В. // Проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления. Сборник научных статей международной научно-практической конференции. - Юго-западный государственный университет. - 2016.- С. 26-30.

2. Власова, О.В. Оптимизация использования ресурсного потенциала медицинской организации / Власова О.В. // Политика, экономика и инновации. -2017. -№ 5 (15).- С. 13

3. Корпоративный кодекс ПАО «Аптечная сеть 36,6» [Электронный ресурс]// ПАО «Аптечная сеть 36,6». Режим доступа: <http://pharmasuchain366.ru> (дата обращения 17.12.2017)

4. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 11 июля 2017 г. № 403н “Об утверждении правил отпуска лекарственных препаратов для медицинского применения, в том числе иммунобиологических лекарственных препаратов, аптечными организациями, индивидуальными предпринимателями, имеющими лицензию на фармацевтическую деятельность” [Электронный ресурс]// Информационно-правовой портал. Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71659682/> (дата обращения 16.12.2017)

5. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2016 N 2885-р «Об утверждении перечня жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов на 2017 год» [Электронный ресурс]/ Электронный фонд нормативно-правовой документации. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420387743> (дата обращения 16.12.2017)

6. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://wikifinances.ru/srednja-zarplata-w-woronieze/#title-2> (дата обращения 16.12.2017)