

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра менеджмента

Анализ и совершенствование логистической деятельности на примере АО  
«Областной аптечный склад»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.02.2021.150. ПЗ ВКР

Руководитель работы  
д.э.н., профессор  
\_\_\_\_\_ Ю. Г. Кузменко  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы  
студент группы ЗЭУ-571  
\_\_\_\_\_ А.И. Синковская  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтроль  
Старший преподаватель  
\_\_\_\_\_ Т. Е. Коновалова  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

АННОТАЦИЯ.....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	7
1.1 Теоретические основы логистической деятельности в фармацевтической отрасли .....	7
1.2 Методы анализа логистической деятельности предприятия.....	16
1.3 Зарубежный опыт осуществления логистической деятельности в фармацевтической отрасли.....	36
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ НА ПРИМЕРЕ АО ОАС .....	40
2.1 Общая характеристика предприятия АО ОАС .....	40
2.2 Анализ контрагентов .....	43
2.3 Анализ логистической деятельности АО ОАС с помощью ABC и XYZ анализов.....	47
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО ОАС .....	59
3.1 Мероприятия по оптимизации ассортимента АО ОАС .....	59
3.2 Мероприятия по улучшению качества контрагентов.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	67

## АННОТАЦИЯ

Синковская А.И. Совершенствование логистической деятельности предприятия АО «ОАС». – Челябинск: ЮУрГУ, 2021, 70 с., 4 ил., 10 табл., библиогр. список – 35 наим.

Тема выпускной квалификационной работы – совершенствование логистической деятельности предприятия АО «Областной аптечный склад».

Объектом исследования работы является предприятие АО «Областной аптечный склад».

В работе рассмотрены основные особенности предприятия АО «Областной аптечный склад», а также проведен анализ контрагентов и ABC-анализ ассортимента выбранной компании.

Целью данной работы является изучение оценки эффективности логистической деятельности АО «Областной аптечный склад».

По результатам анализов и диагностики выявлены слабые стороны предприятия и предложено решение по их устранению.

Разработанная рекомендация является универсальной для логистических компаний.

## ВВЕДЕНИЕ

Успешное развитие экономики России предполагает расширение и совершенствование сферы услуг, немаловажную роль в которой играет розничная торговля. В современных условиях эффективное и интенсивное развитие отечественных розничных торговых сетей, в особенности реализующих продукты питания, невозможно без применения логистики.

Необходимость применения системно-логистического подхода к торговой сфере связана с тем, что именно торговля в рыночных условиях регулирует хозяйственные отношения по всей цепочке поставок от производителей пищевых продуктов до их конечных потребителей. Рассматривая логистические системы в розничной торговле как сложные и организационно – завершенные микро-, мезо- и макроэкономические системы, состоящие из взаимосвязанных в едином процессе управления материальными (товарными) и сопутствующими им потоками звеньев, совокупность которых, границы и заделы функционирования объединены общими целями.

Следует отметить целесообразность их (логистических систем) совершенствования и трансформации в зависимости от постоянно изменяющихся факторов внешней среды и обострения конкуренции. Необходимость совершенствования функционирования логистических систем в сетевой розничной торговле обусловлена динамичным развитием торговли в последние годы.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование логистической деятельности аптечного предприятия.

Достижению поставленной цели в работе способствовали постановка и решение следующих задач:

1. Изучение теоретических основ логистической деятельности фармацевтической отрасли.
2. Анализ логистической деятельности аптеки;

3. Изучение и анализ контрагентов аптеки;

4. Изучение и анализ ассортимента аптеки.

Объектом практического исследования является фармацевтическая организация АО Областной аптечный склад.

Предметом исследования является организация логистики на предприятии.

Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованной литературы.

Во введении определены цели и задачи, объект и предмет исследования, характеристика степени разработанности темы, методическая и информационная база, а также краткое описание работы. Обозначены проблемы и возможные пути их решения, круг использованной литературы.

В рамках работы разработан ряд практических предложений по совершенствованию механизма управления товарными запасами исследуемого предприятия.

Тема работы актуальна в силу того, что логистика на уровне отдельного фармацевтического предприятия, подразумевает координацию действий по закупке, транспортировке, хранению и реализации товара, поэтому важна слаженность течения этих процессов для повышения эффективности деятельности предприятия.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Теоретические основы логистической деятельности в фармацевтической отрасли

Сетевые аптеки – это аптеки, которые разделяют общие идеи, экономические интересы и стандарты управления услугами в рамках единой юрисдикции головного офиса сети и соединяют их посредством унифицированных закупок или авторизованной франшизы для достижения единой и стандартизированной работы и поделиться преимуществами масштаба. Организационная форма. В последние годы, по мере того как структура рынка фармацевтической розничной торговли моей страны продолжает меняться, количество сетевых аптек продолжает расти.

### 1. Торговая сила поставщиков.

Поставщики в основном влияют на прибыльность и конкурентоспособность продукции существующих предприятий отрасли, увеличивая стоимость факторов производства и снижая качество продукции. Сила влияния поставщика в основном зависит от важности факторов производства, которые они предоставляют покупателям. Поставщиками сетевых аптек в моей стране в основном являются поставщики лекарств. Среди них фармацевтические компании с известными брендами, предлагающие хорошо известные продукты, обладают высокой рыночной силой, сильной торговой маркой и возможностями управления маркетингом; но обычные небольшие и средние безрецептурные фармацевтические компании торгуются. Способность слабая. Судя по текущей тенденции развития фармацевтической розничной отрасли в целом, повышение общей эффективности сетевых аптек в моей стране сделало поставщиков более слабыми в переговорах.

### 2. Сговорчивость покупателей.

Покупатели в основном влияют на прибыльность существующих компаний в отрасли через их способность снижать цены и требовать более высокого качества

продукции или услуг. Как особый продукт, лекарства не продаются по скидкам, и их нельзя продавать в течение периода временной страховки. Потребители не будут увеличивать свое потребление из-за ценовых факторов, и они могут выбирать разновидности только по рецептам врачей или фармацевтов. Рекомендации Конечные потребители, с которыми сталкиваются аптеки, имеют сильные позиции на переговорах.

### 3. Угроза новых участников.

Хотя новые участники приносят новую жизнь в отрасль, они могут конкурировать с существующими компаниями за сырье и долю на рынке, что в конечном итоге приведет к снижению прибыльности существующих компаний в отрасли и усилению конкуренции в отрасли. В настоящее время самой большой новой угрозой для сетевых аптек в моем городе являются федеральные сетевые аптеки, особенно с учетом того, что страна полностью либерализует рынок фармацевтического обращения для федеральных крупных компаний. В последние годы отрасль отечественных сетевых аптек быстро развивалась. Таким образом, угроза потенциальных участников для сетевых аптек в моем городе высока.

### 4. Угроза замены.

Альтернативы сетевым аптекам в моей стране в основном включают медицинскую электронную торговлю, то есть интернет-аптеки.

С быстрым развитием индустрии электронной коммерции в моей стране и государственной поддержкой интернет-аптек, фармацевтическая электронная коммерция открыла новые рыночные возможности. Домашнее медицинское оборудование, товары для здоровья, продукты питания и другое включены в объем продаж интернет-аптек, что способствует активному развитию отечественной фармацевтической электронной коммерции, которая представляет огромную угрозу для сетевой аптечной отрасли.

### 5. Степень конкуренции между конкурентами в одной отрасли.

В последние годы рыночная конкуренция в отрасли сетевых аптек в моей стране становится все более ожесточенной, формируя модель развития, возглавляемую крупными аптеками.

Логистика фармацевтического предприятия представляет собой единую, взаимосвязанную и взаимозависимую систему, соединяющую логистическими цепочками процессы закупок и сбыта. Грамотно организованная логистическая система на предприятии позволяет наладить процесс реализации с учетом особенностей всех ее этапов и процессов, происходящих с товаром от момента его закупки до момента сбыта конечному потребителю, и, как следствие, значительно сократить издержки и повысить эффективность работы компании.

Объединение всех торговых процессов в одной системе – и есть понятие логистики фармацевтического предприятия. Основной задачей является организация движения и взаимодействия потоков ресурсов и продуктов. Конечная цель внедрения системы логистики на фармацевтическом предприятии – это повышение эффективности и прибыльности работы компании за счет максимальной интеграции материальных, технических, информационных ресурсов в единую систему.

Организация фармацевтической логистики помогает достичь экономии издержек обращения товаров в системе «закупки-сбыт» за счет минимизации складских запасов ресурсов, времени следования товаров в пути, сокращение статьи непредвиденных расходов, устранения из системы неэффективных операций.

Для реализации поставленной цели фармацевтическая логистика решает множество крупных, основополагающих задач, среди которых в качестве основных можно выделить следующие:

- разработку способов управления движением товаров;
- внедрение системы качества на предприятии;
- разработку и оптимизацию системы физического перемещения товаров;
- прогнозирование объемов спроса;

- оптимизацию работы складских комплексов;
- координацию деятельности всех подразделений фармацевтической компании;
- разработку логистической стратегии предприятия;
- систематизированный учет и анализ логистических издержек.

Успешное функционирование фармацевтической логистики на предприятии выражается в планомерном увеличении прибыли организации и общем повышении эффективности ее работы.

Высокая конкуренция на фармрынке и растущая потребность населения и здравоохранения в современных препаратах обуславливают постоянное расширение ассортимента предлагаемой на рынке продукции. Соответственно требуются новые методы управления запасами и ассортиментом, осуществления поставок, соблюдения сроков и условий хранения продукции. Для разрешения этих проблем необходимо использование принципов и методов логистики.

Экономическая реформа упразднила диктат централизованного директивного планирования, предоставив предприятиям полную свободу в своей производственно-коммерческой деятельности как субъектов рынка. В связи с этим появились благоприятные условия для гармоничного развития всех направлений деятельности предприятия. Данное обстоятельство служит основанием для логистизации деятельности предприятия. В логистике четко определяется место таких категорий, как «менеджмент» и «маркетинг». Менеджмент реализует на практике принципы и методы логистики, а маркетинг обеспечивает логистику необходимой информацией о конъюнктуре рынка. Таким образом, изучение фармацевтических рынков есть прерогатива маркетинга, а полученная при этом информация должна быть использована для организации процесса товародвижения фармпродукции, то есть для логистики, которая при этом выделяется в самостоятельную область знаний и научных исследований, поскольку здесь стоит задача получения синергетического эффекта от

оптимальной организации финансовых ресурсов во взаимосвязи с материальными и другими нематериальными потоками.

Для этого в качестве объектов управления выделяются экономические потоки, циркулирующие в сфере производства и обращения фармпродукции. Главная стратегия логистической поддержки фармпродукции базируется на востребованности, и основная роль в этом принадлежит фармацевтическим оптовым фирмам.

Для оценки эффективности деятельности фармацевтической логистической организации необходимо изучить особенности управления и классификационные признаки запасов фармпродукции, позволяющие оценить функционирование логистической системы, движение материального потока и работу складской системы.

Фармацевтическая продукция имеет ряд существенных отличий. Это требует дополнительной классификации запасов необходимой для организации и управления процессом товародвижения фармпродукции.

В связи с необходимостью минимизации количества запасов организации и в то же время с целью обеспечения бесперебойности поставок посредством накопления этих запасов необходим поиск инструмента для оптимизации процессов образования и движения запасов. Таким инструментом является процесс логистического управления запасами

Наиболее сложной является структура движения информационных потоков, в центре которой находится служба логистики.

Важно правильно и рационально организовать внутренние информационные потоки в компании путем разработки, внедрения и использования информационных систем для управления материальными и финансовыми потоками. Такие системы позволяют специалистам службы логистики принимать правильные управленческие решения при выполнении разнообразных логистических операций.

Потребители информационной системы: подразделения маркетинга, отдел снабжения и сбыта, склад, разработчики изделий и технологий, управленческое звено предприятий.

Внешние потребители и поставщики информации: потребители продукции, поставщики сырья и комплектующих, посредники, предприятия-конкуренты, инвесторы, рекламодатели.

Основные принципы построения информационной системы:

- иерархия (подчиненность задач и использования источников данных);
- принцип агрегированности данных (учет запросов на разных уровнях);
- избыточность (построение с учетом не только текущих, но и будущих задач);
- конфиденциальность;
- адаптивность к изменяющимся запросам;
- согласованность и информационное единство (определяется разработкой системы показателей, в которой исключалась бы возможность несогласованных действий и вывод неправильной информации);
- открытость системы (для пополнения данных).

При осуществлении транспортно-складских операций перед специалистами службы логистики стоит задача как можно большей минимизации запасов продукции, хранящейся на складе. Главным принципом системы складского контроля компании должен являться принцип Just in time. Вся продукция должна заказываться строго под конкретного потребителя, и после подтверждения факта оплаты.

Служба логистики должна организовать работу таким образом, чтобы продукция доставлялась с таможенного склада или от поставщика непосредственно на склад получателя. Тем самым, достигается сокращение затрат на погрузо-разгрузочные операции, складирование, хранение, транспортировку и устранение опасности появления неликвидов.

Фармацевтическая логистика характеризуется следующими основными положениями:

- 1) процесс товародвижения фармацевтической продукции осуществляется не только в экономической, но и в социальной среде;
- 2) параметры товарных потоков и методы их управления определяются специфическими особенностями фармацевтической продукции;
- 3) оборот фармацевтической продукции неразрывно связан с оказанием медицинских услуг, которые исполняют роль логистического импульса;
- 4) траектории товарных потоков фармацевтической продукции обусловлены производством – товаропроизводителями фармацевтической продукции, их авторитетом на рынке фармацевтической продукции;
- 5) пространство товародвижения носит интернациональный межгосударственный характер, что предопределяет значительную роль импортной продукции;
- 6) процесс товародвижения осуществляется в условиях мощной диверсификации фармацевтической продукции;
- 7) товародвижение многочисленных аналогов и модификаций отечественной и зарубежной фармацевтической продукции должно, определяться не только коммерческими факторами, но и медицинскими показателями;
- 8) оптово-торговые фармацевтические фирмы должны обладать собственной товаропроводящей (аптечной) сетью для розничной реализации части своей продукции;
- 9) при управлении процессом товародвижения требуется мониторинг ликвидности, то есть отслеживание сроков реализации и годности;
- 10) для организации процесса товародвижения формируется специализированная логистическая инфраструктура с учетом требований регламентации оборота фармпродукции;
- 11) управление процессом товародвижения осуществляется при помощи маркетингового обеспечения, которое, формирует информацию о рынке фармацевтической продукции;

12) особое место занимает активная предварительная работа по установлению хозяйственных связей с поставщиками – обоснование выбора поставщиков, подготовка условий предстоящих деловых переговоров;

13) проведение функционально-ценового анализа (ФЦА) для выработки цен спроса на фармпродукцию по критерию;

14) оптимизация хозяйственных и инфраструктурных связей

15) участие в системе прокьюремента (госзакупок) с предоставлением преференций (налоговых льгот);

16) диспетчеризация прохождения товаропотоков по всем логистическим звеньям – от поставщиков и до конечных потребителей;

17) полная компьютеризация деятельности фирмы;

18) рационализация транспортных и складских операций (оптимизация транспортировки и развозки продукции, количественная и качественная приемка, хранение, управление запасами, обработка заказов, пополнение ассортимента, отгрузка, документальное оформление и др.);

19) система страхования от коммерческих рисков, в том числе с помощью ассортимента, оперативного маневрирования ресурсами и др.;

20) сопровождение товародвижения фармпродукции выполнением комплекса услуг.

Основу системы управления запасами составляют технологии анализа состояния запасов и внешней среды, а также правила принятия решений по формированию запасов. Сами правила могут быть реализованы в виде специализированных программных модулей и инструкций для персонала. При этом основным элементом системы является специалист, обладающий достаточным уровнем знаний для того, чтобы принимать интеллектуальные решения, которые подкреплены серьезным анализом текущего состояния запасов и внешней среды.

Как и любую другую отрасль, фармрынок можно подразделить на три звена: производственное, оптовое, розничное.

Сегодня логистика рассматривается как интегральный инструмент менеджмента, способствующий достижению стратегических, тактических или оперативных целей организации бизнеса за счет эффективного (с точки зрения снижения общих затрат и удовлетворения требований конечных потребителей к качеству продуктов и услуг) управления материальными и (или) сервисными потоками, а также сопутствующими им потоками информации и финансовых средств. В отличие от традиционного подхода, предусматривающего обеспечение непрерывной работы основного оборудования, поддержание высокого коэффициента его использования, наличие максимально большого запаса материальных ресурсов для обеспечения бесперебойного обслуживания потребителей, логистическая концепция организации производства ориентирована на отказ от избыточных запасов, сокращение времени выполнения производственных и транспортно-складских операций, исключение из ассортимента продукции, на которую нет покупательского спроса, устранение брака, нерациональных внутризаводских перевозок, активное сотрудничество с поставщиками, обеспечение качественной и количественной гибкости производственных мощностей. Принципиальным отличием логистического подхода к управлению является отказ от традиционного сбытового управления и переключение на управление сквозным материальным потоком.

Основу методологии логистики составляют системный и процессный подходы к управлению, при этом определяющая роль в логистическом менеджменте отводится понятию логистической системы. Логистическая система – это сложная организационно структурированная экономическая система с обратной связью, которая выполняет определенные логистические функции и операции, состоящая из взаимосвязанных элементов-звеньев, объединенных внутренними и (или) внешними целями организации бизнеса.

Логистическая система – это неотъемлемая часть любого предприятия, что занимается производством или торговой деятельностью. Именно логистика выполняет важную функцию в эффективности работы предприятия.

## 1.2 Методы анализа логистической деятельности предприятия

Как особый товар, строгие требования к качеству, высокий профессионализм и особые характеристики лекарств тесно связаны с жизнью, что делает цепочку поставок от производства до доставки потребителям уникальной по сравнению с другими товарами. Однако из-за исторического развития, игры с экономическими интересами, отсталых логистических технологий и других причин цепочка поставок лекарств долгое время была хаотичной, начиная с планирования и закупки, складирования и хранения, приобретения и распределения лекарств в аптеках и после того, как пациенты начали принимать лекарства. Существует много недостатков в традиционном управлении поставками лекарств в различных аспектах, таких как лечение побочных реакций. Поэтому как найти простую и эффективную модель цепочки поставок лекарств – одна из актуальных задач фармацевтической отрасли.

Каналы распределения фармацевтических препаратов в моей стране в основном связаны с производителями, оптовыми и розничными торговцами фармацевтической продукции и пациентами. Хотя, кажется, что участвующих единиц всего несколько, из-за разницы в способах поставки только эти участвующие единицы могут иметь несколько различных моделей цепочки поставок лекарств изменились, имеют сложные каналы и трудно контролировать. Например, фармацевтический производитель-оптовик-розничный продавец-пациент может также быть розничным продавцом, который напрямую контактирует с фармацевтическим производителем, минуя оптовика. Поскольку розничные продавцы лекарств включают в себя больничные аптеки и аптеки на рынке, путь от производителя к пациенту также отличается. Эти разные каналы усложнили наблюдение со стороны контролирующего отдела, а также создали определенные препятствия для использования пациентов. Сложная и хаотичная структура цепочки поставок не способствует экономии затрат и повышению эффективности.

Длинная цепочка поставок включает в себя множество аспектов

В нынешней цепочке поставок лекарств, от поставщиков сырья, производителей лекарств до оптовых торговцев, затем розничных торговцев и, наконец, до больниц или аптек, они продаются пациентам спорадически. Среди них поставщики сырья и производители лекарств относительно стабильны и единичны, но есть много розничных торговцев, что, с одной стороны, вызывает несоответствие цен, с другой стороны, есть скрытые опасности в поставках продукции и обеспечении качества, поэтому это не лучшее решение. Даже после прохождения через розничных агентов в аптеку при хранении и продаже лекарств существуют скрытые опасности из-за различных условий в каждой аптеке и аптеке.

Цепочка поставок традиционной медицины требует больших затрат. Стоимость от сырья, поступающего в производственный цех, до производства лекарств очень низка, но стоимость обращения лекарств в процессе доставки к пациентам может составлять большую часть общей стоимости. Вместе с расходами на продвижение лекарств значительно выросла стоимость всей цепочки поставок лекарств, которая затем перекладывается на потребителей и становится дополнительным расходом для пациентов.

Хотя производители фармацевтических препаратов, оптовые и розничные торговцы на всех уровнях, казалось, не понесли каких-либо видимых потерь, в неявном смысле сопротивление пациентов высоким ценам на лекарства косвенно повлияло на производителей фармацевтических препаратов и их обращение на всех уровнях. Предприятия не могут принципиально решить проблему высоких затрат в обращении лекарственных средств, это однозначно скажется на безопасности фармацевтических предприятий.

В традиционной модели закупок фармацевтических препаратов оптовые и розничные торговцы на всех уровнях определяют свои собственные запасы, исходя из собственного понимания рынка, и отсутствует упорядоченная и эффективная модель инвентаризации. Кроме того, из-за отсутствия эффективного обмена информацией между собой сложно добиться эффективного распределения

ресурсов лекарственных средств, что приведет к значительному отставанию по определенному лекарству у одного поставщика или оптового розничного продавца, а также у другого поставщика или оптового продавца. У розничных продавцов нет запасов в большом количестве. В результате, это, с одной стороны, не способствует своевременному использованию лекарств для пациентов, с другой стороны, это также вызовет ценовую путаницу, что нарушит рынок. Проблема инвентаризации является фундаментальной проблемой, и можно сказать, что это «перемещение всего тела». Если эта проблема не может быть решена, то нет никакого способа повысить эффективность предприятия.

В рамках традиционной модели цепочки поставок фармацевтической продукции, поскольку в нее вовлечено множество оптовых и розничных торговцев, и у каждого из них есть свои различия в условиях транспортировки и складском оборудовании, трудно гарантировать, что одни и те же продукты сохраняют такое же качество после того, как они покидают завод. Как особый товар, связанный с жизнью пациентов, к лекарствам предъявляются высокие требования к качеству.

Модель цепочки традиционной медицины не имеет единого стандарта относительно длительного цикла транспортировки и мер логистики без жестких гарантий, а из-за увеличения сложности надзора коэффициент риска лекарств до того, как они достигнут пациентов, многократно увеличивался. Кроме того, существуют риски для качества, связанные с безопасностью лекарств пациентов, связанные с транспортировкой и хранением. Эти проблемы вызваны длинной цепочкой поставок лекарств и вовлечением слишком большого числа участников, то есть проблемами управления в цепочке поставок лекарств. Таким образом, первопричина по-прежнему заключается в управлении цепочкой поставок лекарств.

Как упоминалось выше, в многоуровневых оптовых магазинах, разбросанных аптеках и больничных аптеках из-за «раздельного управления» взаимная информация не передается и по другим причинам, помимо процесса закупки

лекарств, производители и поставщики должны провести необходимые переговоры, выполнение процедур увеличило стоимость логистики лекарств, что, в свою очередь, повлияло на затраты на закупку.

Кроме того, в условиях рыночной экономики и без жестких ограничений отношения между покупателями и поставщиками нестабильны. Эти нестабильные отношения заставляют покупателей постоянно искать новые возможности сотрудничества. Партнеры и процесс установления отношений сотрудничества с новым партнером требует много времени и усилий, а также увеличивает затраты на закупку.

В буквальном смысле слова JIT (как раз вовремя) означает точно вовремя и вовремя, и это означает своевременное производство в модели цепочки поставок. Эта модель была предложена японской корпорацией Toyota с целью нулевого инвентаризации, нулевой квазиконсолидации, нулевого ожидания и нулевой документации. По сравнению с традиционной моделью, модель JIT имеет низкую стоимость, короткий цикл, высококачественные продукты, и своевременность. Преимущества доставки и т. д. адаптируются к быстрым изменениям спроса на рынке. С течением времени и дальнейшим углублением исследований модель JIT применяется к системе управления логистикой предприятия.

Самая большая разница между моделью JIT и традиционной медицинской моделью заключается в том, что она максимизирует функцию электронной коммерции. Весь оборот лекарств основан на платформе электронной коммерции лекарств, которая отправляет инструкции по обращению. Модель JIT напрямую связана с маркетинговыми и финансовыми показателями компании и играет положительную роль. В частности, модель JIT цепочки поставок лекарств заключается в том, что больницы или аптеки отправляют требования к лекарствам поставщикам лекарств через медицинскую платформу электронной коммерции, а поставщики лекарств уведомляют фабрику о распределении товаров вовремя после получения инструкций и отправляют уведомление о доставке в систему доставки лекарств. После получения информации о распределении медицинская

система распределения отправляет информацию о распределении на медицинскую платформу электронной коммерции, чтобы уведомить больницу о том, что лекарство готово к доставке, и, с другой стороны, приготовленные лекарства вовремя доставлен в больничную аптеку или аптеку через систему распределения. После получения лекарства больничная аптека или аптека одновременно отправят информацию обратно в больницу и платформу электронной коммерции, чтобы поставщик лекарств, больница и система распределения лекарств могли получить информацию. Оплата товаров производится через банк в качестве посредника, и как поставщик лекарств, так и больница производятся через банк.

Фармацевтическая промышленность – это специальная отрасль потребительских товаров. Надзор и контроль рисков являются наиболее важными темами в этой отрасли. Традиционно прибыльность фармацевтических препаратов относительно высока. Гарантия поставок является более важной темой. Канальные запасы очень высоки.

В отечественной фармацевтической промышленности основная часть продаж осуществляется в розничных аптеках. В настоящее время покупка лекарств через Интернет развивается с большой. В эту отраслевую цепочку входят пациенты, больницы, розничные аптеки, чистые торговые дилеры, дистрибьюторы, производители фирменных лекарств и производители сырья. Требования анализируются отдельно ниже.

#### 1. Анализ потребностей пациентов.

Необходимо проанализировать ситуацию с пациентами, которые ходят в аптеки за лекарствами. Как правило, у них возникают головные боли, лихорадка мозга, синяки и т. д. Потребители предпочитают идти в аптеки, чтобы покупать лекарства самостоятельно. В большинстве случаев пациенты будут иметь выбор на препараты, например, от простуды. Чаще всего это будет зависеть от аналогичных типов лекарств в магазине. Таким образом, инвентаризация розничной аптеки может действительно произойти.

## 2. Управление спросом в аптеке и режим заказа.

В аптеке в основном используется 5 000 наименований лекарств. В основном, управление аптекой осуществляется в соответствии с фиксированным складским помещением, а объем складского помещения определяется средним дневным потреблением и объемом лекарства. План закупок в основном управляется в соответствии с максимальным / минимальным количеством, и заказ размещается, когда минимальное количество меньше минимального, а максимальное количество пополняется.

Общей ситуацией во всех аптеках является уменьшение площади аптек, так как очень много торговых точек расположены в арендованных помещениях и цена аренды напрямую зависит от площади помещения. Запасы лекарств постоянно сокращаются, в результате чего небольшие партии, несколько разновидностей и ежедневная доставка становятся нормой. Аптеки рассматривают поставку медикаментов как показатель оценки для дистрибьюторов, занимающихся чистой продажей, среди которых уровень дефицита является наиболее важным показателем. Своевременная доставка – еще один важный показатель скорости обслуживания. Сейчас в Челябинске цикл доставки обычно составляет один-два дня, то есть аптека размещает заказ до четырех часов вечера, а дистрибьютор доставляет товары на следующий день. Доставка товара может быть как в первой половине дня, так и во второй половине дня. Это зависит от маршрута перевозчика. В государственной аптеке, где я работаю несколько лет, доставляется товар ежедневно по будням, в выходные дни доставка товара не осуществляется.

## 3. Модель планирования чистых торговых дистрибьютеров.

Дистрибьюторы, занимающиеся чистыми продажами, обычно работают с тысячами разновидностей и доставляют сотни клиентов каждый день, потому что проверка квалификационных документов очень строгая в каждом звене лекарства, а процесс проверки занимает много времени. Как правило, у дистрибьюторов достаточно запасов, а время выполнения заказа очень короткое, около 2-3 дней.

Многие дистрибьюторы и дилеры, занимающиеся чистыми продажами, находятся в одном городе, и доставка относится к городскому распределению, поэтому не учитывайте транспортировку всего автомобиля при заказе, просто заказывайте по требованию. Таким образом, запасы чистых дистрибьюторов составляют в основном 1–3 недели запасов. Есть надежда, что этот инвентарь будет еще больше сокращен, если частота заказов не увеличится. Например, каждый продукт заказывается один или даже два раза в неделю, но это потребует много работы для отдела логистики и отдела контроля качества, за исключением для товаров высокой стоимости или большого объема. Крупные партии не будут заказываться несколько раз в неделю.

#### 4. Модель планирования брендовых фармацевтических компаний.

Производители фирменных препаратов готовятся к выпуску исходя из среднемесячного спроса с учетом загрузки производственных мощностей. Из-за длительного цикла производства и контроля полный цикл поставки составляет более 4 недель. В течение  $N$  месяцев требуются планы производства и хранения  $N + 2$  месяцев. Чтобы справиться с колебаниями спроса, запас готовой продукции должен быть относительно высок. В основном – это запас готовой продукции на 2 месяца.

#### Структурирование аптечного ассортимента.

В зависимости от выбора методов при планировании и управлении запасами все виды приобретаемых товарно-материальных ценностей в соответствии с их «весом» в текущих материальных затратах применяется метод ABC [8, с. 412]. В связи с тем, что затраты, направленные на ускорение оборачиваемости, как правило обоснованы, периодичность закупок по этим товарам должна иметь небольшой интервал. Рекомендовано выделять данным товарам наибольшее предпочтение, и в качестве контроля должна применяться эффективная система учета товаров. В организациях, где необходимо распределить запасы на две и более группы классификации, то в некоторых случаях прибегают к существующей системе «анализа ABC». Согласно этой системы запасы в

организации подразделяются на три группы А, В и С. Полученные результаты ABC – анализа позволяют разделить ассортимент компании на 3 группы [9, с. 212]:

А – самые важные позиции; 20 % – товарного запаса; 80 % – продаж;

В – промежуточные позиции; 30 % – товарного запаса; 15 % – продаж;

С – не особо важные позиции; 50 % – товарного запаса; 5 % – продаж.

В группу А входят наиболее активные в денежном отношении виды запасов, группа В содержит запасы средней активности и группа С включает запасы с наиболее низким уровнем активности. Реализованная за год продукция по каждому наименованию (виду) товара умножается на цену, затем в порядке убывания денежной активности товары распределяются в этой группе. В связи с тем, что группа А является самой активной и ее приходится контролировать, то группе В выделяется наименьшее внимание, а группа С контролируется наименее активно [2, с. 143]. Условием оптимального управления запасов на складе является минимизация издержек на их содержание и пополнение. С целью оптимизации хранения запасов и наличия на складе определенного количества запасов совершенствуется порядок установления норм запаса и правил их пополнения, а также контроля за движением запасов. Существуют следующие основные принципы по определению оптимального размера запасов, определяемый по каждому наименованию товара [2, с. 145]:

– для товаров высокого спроса (группа А) – включение в запас максимального страхового запаса для покрытия любых скачков спроса;

– для товаров постоянного спроса (группа В) – включение в запас умеренного страхового запаса;

– для товаров нерегулярного спроса (группа С) – низкий или нулевой уровень страховых запасов.

Для корректировок оптимального размера запаса практикуют [2, с. 146]:

– частый контроль запасов товаров группы А;

– периодический контроль запасов товаров группы В;

– выборочный контроль запасов товаров группы С.

После проведения ABC-анализа проводят анализ XYZ. Результаты данного анализа заносят в итоговую матрицу, данный анализ позволяет оптимизировать процесс формирования запасов на складе. В организации управление товарно-материальными ресурсами представляет собой проведение анализа ежедневно в потоке огромного количества информации по истории продаж, товарных запасов, поставок, возвратов и т.д.

Детальный анализ по каждому товару производить нецелесообразно, т.к. он займет много времени. Сущность и основной смысл XYZ-анализа состоит в группировке запасов по однотипности параметров анализа, по так называемому коэффициенту вариации [26, с. 191].

Объектом анализа может выступить товар, группа товаров, сам поставщик и т.п. После определения объекта анализа необходимо определить параметр, который будет выступать в качестве индикатора анализа. Как показывает практика, чаще всего анализ осуществляется по фактическим продажам товара или по отгрузке товаров со склада. При этом принципиального значения не имеет, какие единицы измерения используются при данном анализе [26, с. 192].

Следующим этапом является группировка товаров по величине коэффициента [32, с. 421].

В группу X попадают товары с коэффициентом вариации менее 10 %.

В группу Y – товары с коэффициентом вариации от 10 % до 25 %.

В группу Z – товары с коэффициентом вариации более 25 %.

Данные границы групп являются рекомендуемыми. Как правило, практический опыт показывает наличие таких ситуаций, когда практически все товары компании входят в группу Z. Самая часто встречающаяся причина этой ситуации – продажи носят сезонный характер, изменения в спросе продаж известны и учитываются при планировании работы заранее.

Таким образом, применение XYZ-анализа делает возможным разделить ассортимент компании на отдельные группы согласно стабильности продаж этих

товаров. По результатам анализа будет рациональным провести работу по своевременному выявлению и устранению причин, которые влияют на уровень продаж, на их стабильность. Объединение результатов ABC – и XYZ анализов состояния системы управления товарными ресурсами позволяет наиболее продуктивно и своевременно реагировать на изменения в спросе и деятельности организации в целом.

ABC-анализ позволяет каждому аптечному предприятию выделить наименования товаров, от реализации которых в наибольшей степени зависят товарооборот и соответственно валовая прибыль.

Таким образом, необходимо выделять наименования аптечного ассортимента, в наибольшей степени, влияющие на товарооборот. Внимание управленцев должно быть направлено на эффективное поддержание в первую очередь наименований группы А, так как их отсутствие может существенно отразиться на товарообороте, валовой прибыли и конечных показателях финансово-хозяйственной деятельности.

ABC-анализ позволяет также дифференцированно подходить к ценообразованию, т. к. от торговых наложений на препараты группы А в определяющей степени зависит валовая прибыль и финансовый успех аптеки. Снижение торговых наложений на препараты группы А приведет к существенному снижению валовой прибыли. Среди препаратов группы А имеют:

- скорость реализации высокую – 25–30 %;
- умеренную – 40–50 %;
- замедленную и непредсказуемую – 25–35 %.

В группе В только 2 % наименований имеют высокую и 30-40% умеренную скорости реализации.

Для группы С высокая и умеренная скорости реализации характерны соответственно для 2-3 % и 15-25 % НАА, а подавляющая часть товара (75 %) имеет замедленную и непредсказуемую скорость реализации.

Эффективность использования оборотных средств (ЭИОС) зависит также от величины товарных запасов по отдельным наименованиям, так как увеличение запасов ведет к росту средств, выключенных из оборота, а уменьшение товарных запасов естественно повышает их оборачиваемость и способствует сбережению средств, в них вложенных. Данные о влиянии структуры НАА на товарооборот и их скорость реализации могут способствовать целенаправленному и эффективному использованию собственных и заемных оборотных средств.

В условиях жесткой конкуренции среди производителей и поставщиков лекарственных препаратов, нестабильной экономической ситуации и не всегда предсказуемой регуляторной политики в более выгодном положении оказывается та компания, которая сумеет не только точно определить рыночную нишу для предлагаемых ею препаратов, разработать подходящую ценовую стратегию, приемы конкурентной борьбы, методы продвижения продукции, но и предугадать тенденции развития национальной экономики, динамику платежеспособного спроса и др. В такой ситуации целесообразным и необходимым становится использование управленческих технологий комплексного анализа фармацевтического рынка.

В качестве основного «агента влияния» при выборе лекарственных препаратов выступают различные субъекты: лечебные учреждения, организации по управлению медицинской помощью, государственные организации, тендерные комитеты по закупке лекарственных препаратов, а также врачи, провизоры и фармацевты, конечные потребители. Так, при реализации многих безрецептурных препаратов в качестве основной движущей силы могут выступать конечные потребители (под воздействием, например, телерекламы), а также аптечные работники. В то же время при продвижении онкологических препаратов таковой являются врачи и администраторы госпитального сектора.

Рыночная доля является одним из основных количественных показателей, характеризующих конкурентную позицию лекарственного препарата. Она может

измеряться как по отношению к общему объему рынка, так и в сравнении с наиболее сильным конкурентом.

Основными поставщиками услуг по предоптовой подготовке лекарственных средств на данном этапе развития фармацевтического рынка России являются:

- фармацевтические дистрибьюторы;
- производители;
- неспециализированные складские операторы – НСО;
- специализированные складские (логистические) операторы – ССО.

Фармацевтические дистрибьюторы являются как поставщиками, так и потребителями услуг по предоптовой подготовке лекарственных средств. Создавая на этом несоответствии добавленную стоимость и извлекая дополнительную прибыль, дистрибьюторы не являются структурой, заинтересованной в минимизации логистических издержек и контроле за сохранением качества лекарственных препаратов на пути к потребителю. Недостаточность специализированной складской структуры, собственных логистических систем, комплексного подхода к складированию и хранению, некомпетентность в вопросах условий хранения и сопровождения лекарственных средств становятся причиной серьезных проблем, как для производителя, так и для самого дистрибьютора. Результатом становится затоваренность склада, недостаточность аналитики продаж, ненадлежащее хранение фармацевтических препаратов, приводящее к нарушению их лекарственных качеств и возвратам.

Неспециализированные складские операторы предлагают более высокий уровень складского сервиса, однако он не может быть признан оптимальным из-за некомпетентности и отсутствия специфических условий хранения.

Специализированные складские операторы в настоящий момент не могут полностью удовлетворить требованиям производителя из-за отсутствия единой системы учета, связанной с производителем, а также использования устаревших технологий.

Производители, имеющие собственную складскую инфраструктуру, сталкиваются с необходимостью серьезных капиталовложений в бизнес, не являющийся основной сферой интересов компании.

Анализ продаж необходим любому бизнесу, так как он позволяет оценить перспективность той или иной группы товаров, спрогнозировать рост или спад реализации, скорректировать продвижение продукции и многое другое. Не имея достоверной информации, провести все вышеописанное невозможно.

Существует большое количество методов анализа продаж, и в зависимости от типа бизнеса могут использоваться некоторые из них или большая их часть. При этом существуют подводные камни, и если не учитывать нюансы проведения анализа, то можно получить некорректные результаты, которые сделают неэффективной всю последующую работу. Чтобы этого не произошло, мы расскажем о видах анализа, способах его проведения и распространенных ошибках.

Размер прибыли, которую получает компания, напрямую зависит от того, сколько товаров или услуг ей удастся реализовать. Данный показатель может колебаться при различных обстоятельствах, например, когда меняется общая ситуация на рынке или положение дел внутри компании, – и тут важно своевременно принимать соответствующие меры. Чтобы вдруг не оказаться у разбитого корыта, следует, что называется, держать руку на пульсе, постоянно анализировать и контролировать ситуацию.

Сравнивая выручку с аналогичными показателями прошлого месяца или года, можно понять, растут ли продажи.

Например, выручка в июле выросла на 3,4 % по сравнению с июнем и на 12 % по сравнению с июлем прошлого года – это говорит о том, что выручка уверенно растет, и этот рост вызван не только сезонностью.

Среднегодовую выручку можно рассчитать по формуле совокупного среднегодового темпа роста:

$$\text{CAGR} = (\text{Выручка } T_n / \text{Выручка } T_0)^{(1/T_n - T_0)} - 1, \text{ где:}$$

$T_n$  – выручка за последний год периода,

$T_0$  – выручка за первый год,

$T_n - T_0$  – количество лет.

Оценивать продажи только на основе этого показателя неэффективно, так как выручка зависит от множества факторов – от сезонности до текущего состояния рынка. Возможно, всему виной плохо выстроенные бизнес-процессы: неправильное распределение обязанностей между сотрудниками, медленный документооборот, несовершенная логистика и вытекающее из этого недовольство клиентов.

Поставщик является одним из основных элементов торговли, от которого напрямую зависит какой будет будущее аптечной организации, поэтому правильный выбор поставщика лекарственных препаратов и прочих товаров аптечного ассортимента для аптеки имеет немаловажное значение.

Классификация факторов, влияющих на выбор поставщика аптечной организации

В первую очередь целесообразно систематизировать все факторы, влияющие на выбор поставщика аптечной организации. В соответствии с интересами аптеки их можно разделить на такие группы факторов:

- товарные;
- ценовые;
- организационные;
- деловые.

К товарным факторам мы относим: ассортимент поставляемой продукции (товаров); качество поставляемой продукции (товаров).

К ценовым факторам относятся все вопросы касательно цен на лекарственные препараты, изделия медицинского назначения и другие поставляемые товары. К этой группе факторов мы относим также вопросы размеры предоплаты, отсрочки платежей, различных скидок и ценовых акций поставщиков.

К организационным факторам целесообразно отнести все вопросы организации товародвижения – сроки поставки, транспорт доставки, возможность экстренных поставок продукции (товаров), уровень автоматизации товарооборота и т.п.

Выделенная нами группа деловых факторов включает, в первую очередь, все, что касается репутации поставщика: с кем он уже сотрудничает, как долго, не замешен ли в судебных разбирательствах и тому подобное.

#### Товарные факторы

Охарактеризуем более детально первую группу факторов – товарные факторы. При этом отметим, что для потребителей аптеки наличие широкого ассортимента лекарственных препаратов, изделий медицинского назначения и других товаров – это важный фактор. Если потребитель несколько раз зайдет в аптеку и не получит там лекарственного препарата, за которым он пришел, то вероятно он в следующий раз уже сразу пойдет в другую аптеку. Поэтому важной задачей менеджмента каждой аптечной организации является обеспечение наличия постоянного запаса широкого ассортимента лекарственных препаратов и других товаров. Для этого менеджеры аптеки устанавливают деловые отношения с поставщиками тех или иных ЛС и товаров.

При этом менеджеры аптеки могут выбрать, что им выгоднее – сотрудничать с одним поставщиком, или с несколькими. Современный рынок дистрибуции лекарственных препаратов имеет примеры компаний – оптовых поставщиков, ассортимент которых довольно широкий. Это дает возможность сотрудничать только с одним поставщиком.

Но следует заметить, что присутствие таких поставщиков на рынке более характерно для крупных городов наиболее населенных регионов России. В отдаленных регионах чаще отсутствуют поставщики, которые могут предложить широкий ассортимент лекарственных средств, изделий медицинского назначения и других сопутствующих товаров, реализация которых происходит через аптечные организации.

В таких случаях для обеспечения широкого ассортимента товаров в аптеке целесообразным становится заключение договором поставки с несколькими поставщиками.

К группе товарных факторов относятся также вопросы качества товаров. В свою очередь, качество лекарственных препаратов зависит от нескольких условий: от производителя (качество производства) и от дистрибьютора (качество хранения и доставки). Кроме того, на рынке ЛС случаются также и подделки – лекарственные препараты ненадлежащего качества.

Поэтому, производя выбор поставщиков, аптека должна учитывать, с кем сотрудничает претендент на поставку: какие товары от каких производителей он получает. На этапе выбора партнеров целесообразно запросить эти данные у поставщика, по возможности подтвержденные документально. Также необходимо оценить возможности поставщика сохранить лекарственные препараты высокого качества. С этой целью целесообразно получить подтверждение наличия и характеристики складов дистрибьютора, а возможно и видов транспорта (если расстояние доставки большое и лекарственные препараты должны храниться при низких температурах, то необходимым является наличие специального транспорта у поставщиков).

#### Ценовые факторы

Как свидетельствуют результаты опросов потребителей аптек, основным фактором, который влияет на их выбор той или иной аптечной организации, является уровень цен на лекарственные препараты и другие товары, реализуемые в аптеке. Как известно, розничная цена в аптеке в значительной мере зависит от оптовой цены, которая включает в себя и наценку дистрибьютора. Поэтому при выборе поставщика менеджмент аптеки должен проводить сравнение цен у претендентов и выбрать тех поставщиков, цены у которых ниже, но условия качества товаров и т. п. условия соблюдены.

В то же время необходимо учитывать и другие ценовые факторы – возможность отсрочки платежей по полученным лекарственным препаратам

является выгодной для аптеки, и наоборот 100%-я предоплата товаров является невыгодной. Но дистрибьюторы могут предлагать различные виды скидок на этапе выбора поставщика учитываются, в первую очередь, накопительные скидки. Аптека может просчитать, за какой период она сможет достичь того уровня закупок, который даст ей возможность получить накопительную скидку. Более детально вопросы оплаты товаров оговариваются уже на заключительном этапе установки деловых отношений с поставщиками.

### Организационные факторы

Достаточно важными факторами для выбора поставщика являются также факторы организации поставки: сроки поставки, периодичность поставки и т.п. особенно необходимо уделять вопросам возможности обеспечить экстренную поставку. Например, если в аптеке возникла ситуация с нехваткой запасов какого-то лекарственного препарата, то есть ли у дистрибьютора возможность доставить этот препарат в максимально сжатые сроки. Этот фактор является важным, поскольку он не только дает возможность поддержки запасов на необходимом уровне, но и обеспечивает быструю доставку лекарственных препаратов, которые были оплачены потребителем «под заказ».

Конечно же, с учетом организационных условий товародвижения аптеки выбирают поставщиков, которые располагаются в неотдаленных местах и могут обеспечить как дополнительную, так и экстренную доставку товаров.

Кроме того, учитывают наличие у поставщика собственного транспорта, поскольку сотрудничество с транспортными компаниями снижает скорость доставки и повышает цену доставки.

На современном этапе важным организационным фактором, который влияет на выбор поставщика, является уровень автоматизации документационного оборота у претендента-поставщика. Так, если в аптечной организации установлена современная информационная система учета запасов, товародвижения и тому подобное, то ему более выгодно сотрудничать с поставщиком, который также автоматизирует свой учет и документацию. Это

облегчит логистику поставки товаров в аптеку и обеспечит правильность взаиморасчетов.

### Деловые факторы

На этапе выбора поставщика менеджмент аптеки также учитывает репутацию претендента. Так, если поставщик уже длительное время сотрудничает с известными сетями аптек, значит, ему можно доверять. Если же поставщик сотрудничает с разными аптечными организациями, но всегда непродолжительное время, то это может свидетельствовать о его некомпетентности в данной сфере.

Положительно репутацию поставщика характеризуют такие показатели: расширение рынков сбыта, увеличение количества клиентов, соблюдение графиков поставок (по возможности, этот вопрос выясняется у партнеров поставщика), социальные программы поставщика, открытость его политики, финансовая стабильность претендента-поставщика и тому подобное.

### Общая оценка факторов

В результате оценки всех выше рассмотренных факторов аптечная организация принимает решение о выборе поставщика. Результаты исследований свидетельствуют о том, что сегодня большинство аптек чаще всего ориентируется на ценовые факторы.

Но в то же время учитываются и остальные рассмотренные нами факторы. При этом может использоваться метод оценки возможностей поставщика, предложенный английским специалистом в области управления качеством А. Робертсоном. Этот метод предполагает учет таких составляющих поставки, как качество, цена, своевременность поставки и предоставляемое поставщиком обслуживание (по отношению к поставщикам аптеки это может быть их репутация и т.п.).

Процесс выбора контрагента зависит от комплекса факторов. Прежде всего – это предлагаемый ассортимент.

Максимально широкий ассортиментный охват, включая косметическую продукцию и парафармацевтику, сегодня реально могут предложить лишь 3–4 компании-дистрибьютера фармпрепаратов. В последнее время количество товарных позиций в аптеках растет высокими темпами, увеличивается и доля парафармацевтической продукции, поэтому закупка препаратов у многих поставщиков обычно требует значительных финансовых и временных затрат. Особую важность приобретает возможность доступа к большому ассортименту, а значит, в число основных поставщиков неизбежно должен быть включен хотя бы один из национальных дистрибьюторов.

Вторым немаловажным фактором выбора контрагентов является гарантия качества продукции, так как проблема фальсификации сегодня одна из самых серьезных. Риск появления в продаже некачественной продукции может быть снижен лишь путем сотрудничества аптек с крупными компаниями-поставщиками, гарантирующими отсутствие фальсификатов.

Третьим решающим фактором является – сервис. Согласно данным исследований, один из первостепенных факторов важности при оценке работы дистрибьютерских компаний – это сроки и условия поставки, возможность оперативного восполнения создавшейся дефектуры, в том числе непосредственно в день заказа.

Содержание достаточно большого товарного запаса обходится дорого, поэтому намного выгодней и удобней оперативно восполнять ассортимент недостающими позициями. Особое значение приобретает возможность дозаказа препаратов несколько раз в день.

Отдельной строкой следует выделить поддержание крепких партнерских отношений. Это готовность дистрибьютора «договориться» об условиях сотрудничества, найти взаимовыгодные схемы кредитования, условия предоставления скидок и так далее. Дистрибьютор должен не только ориентироваться на гибкие условия работы, но и располагать значительными

ресурсами, а также квалифицированным персоналом, способным понять истинные потребности аптек.

Таким образом, для дистрибьютора необходима постоянная концентрация усилий, направленная на закрепление сложившихся отношений с аптекой-клиентом, разработка и внедрение в свою работу постоянных ноу-хау – стратегий и методик взаимовыгодного партнерства. Ценовая политика дистрибьютора оценивается по определенному, наиболее ликвидному внутреннему ассортименту. Под ликвидностью понимаем скорость реализации товара, находящегося в привлекательной ценовой нише. Конечно, для нас важно иметь дело с престижным дистрибьютором, но «престиж» мы понимаем как «надежность», поэтому данный критерий стоит для нас на первом месте.

По прогнозам аналитиков, количество оптовиков на рынке фармпродукции должно уменьшиться. Будет неплохо, если уменьшение количества дистрибьюторов не снизит конкуренцию между ними. А с меньшим количеством поставщиков работать, конечно, удобнее. Работа по всему необходимому ассортименту с ограниченным количеством дистрибьюторов позволит высвободить временные ресурсы, а время – это деньги.

На фирме существует специальный отдел, занимающийся выбором поставщиков и заключением с ними договоров на поставку, однако в конечном итоге аптека сама решает где, сколько и по какой цене закупить тот или иной продукт, выбирая из фирм, с которыми заключены договора на поставку. Условно фирмы можно разделить на три основные группы:

- крупные национальные дистрибьюторы;
- поставщики, предлагающие продукцию своего производства по фиксированным ценам;
- поставщики косметических товаров.

Так как 80% оборота нашей аптеки составляют медикаменты, то в работе рассмотрим поставщиков первой группы.

Ассортимент их сходен между собой, отличаются лишь цены, условия оплаты, условия отгрузки со склада, время доставки со склада в аптеку, и время поступления товара в аптеку.

Очень важно выбирать надежных и добросовестных поставщиков, так как лекарственные средства и фармацевтическая продукция имеют особенности при хранении и транспортировке, что отражается на их качестве.

### 1.3 Зарубежный опыт осуществления логистической деятельности в фармацевтической отрасли

Фармацевтическая логистика – это не просто импорт, продажа, хранение или распределение лекарств. Так называемая медицинская логистика означает: опору на определенное логистическое оборудование, технологии и информационные системы управления логистикой, эффективную интеграцию восходящих и нисходящих ресурсов маркетинговых каналов, а также улучшение процессов инспекции, хранения, сортировки и распределения при поставке лекарств, Маркетинговые и дистрибьюторские связи. Возможности обработки заказов, уменьшение количества ошибок при сортировке товаров, сокращение времени инвентаризации и распределения, сокращение логистических затрат, повышение уровня обслуживания и эффективности использования капитала, а также достижение автоматизации, информатизации и эффективности.

Система товародвижения фармацевтической продукции требует определенных видов обеспечения и обслуживания или, что тоже самое – развитой инфраструктуры. Именно инфраструктура является тем фундаментом или базисом, на котором строится и функционирует система товародвижения, что соответствует изначальному смыслу данного понятия: от лат. *Infra* – снизу, то есть основание, *structure* – строение. Поэтому под инфраструктурой понимается совокупность обслуживающих систем. В реальности эти системы представляют собой различные виды деятельности, предприятия и фирмы, процессы,

сооружения и другое. В связи с этим различают три вида инфраструктуры: производственную, институциональную и социальную.

Производственная инфраструктура представляет собой обслуживающие процессы, включая здания, сооружения, оборудование и т.п. Институциональная инфраструктура – есть совокупность государственных и общественных институтов, под воздействием которых осуществляется та или иная деятельность – в данном случае производство и оборот фармацевтической продукции.

Социальная инфраструктура четко идентифицируется тем, что объектом является человек. Следовательно, фармацевтическая индустрия с ее наукой, производством и торговлей – составила часть социальной инфраструктуры. Как уже отмечалось, товародвижение ФП происходит в социальной составляющей экономики.

Система ФП испытывает сильное воздействие со стороны институциональной инфраструктуры, поскольку взаимодействует с органами сертификации и лицензирования, таможней, банками, федеральными и муниципальными органами здравоохранения и социальной защиты, общественными организациями и др. Таким образом, важнейшей особенностью процесса товародвижения ФП является необходимость развитой инфраструктуры.

Согласно концепции Л.А. Сосуновой, инфраструктурные системы различаются по степени воздействия на обслуживаемый объект – речь идет о порядке инфраструктуры ( $n$ ). Максимальное инфраструктурное воздействие имеет место при  $n=1$ . В этом случае инфраструктурная система непосредственно соприкасается с обслуживаемым объектом. С увеличением  $n$  инфраструктурное воздействие уменьшается. Для социальной составляющей экономики инфраструктурной системой первого порядка является медицинское обслуживание, ибо медицина обеспечивает и поддерживает функционирование системы товародвижения фармпродукции.

Особую роль в логистике ФП играет институциональная инфраструктура. В институциональной составляющей к инфраструктурным системам первого

порядка следует отнести органы власти, сертификации, социальной защиты. Меньшую роль в системе ФП играет производственная инфраструктура, в которой системами первого порядка являются недвижимость – производственные и торговые помещения и транспорт. Иерархическое строение Инфраструктурные взаимосвязи процесса товародвижения фармацевтической продукции, говоря об инфраструктуре, следует иметь в виду, что последняя – есть обслуживающая система по отношению к обслуживаемой – базисной системе.

В работе Л.А. Сосуновой показано, что деление базиса и инфраструктуры носит условный относительный характер. Так, в частности, один и тот же объект может считаться и главным и инфраструктурным – в зависимости от преследуемых целей и потребностей. В настоящем исследовании такой базисной и системой является рынок ФП – на макроэкономическом уровне и фармацевтическая фирма (производственная или торговая) – на микроэкономическом уровне. Все это вместе взятое образует систему товародвижения ФП. Указанную систему обслуживают так же производственные и институциональные инфраструктурные составляющие.

Для системы товародвижения ФП производственная инфраструктура – это работа транспорта, недвижимость – помещения соответствующего назначения (базы и склады, магазины, аптеки и т.п.), связь и телекоммуникация, энергетика, а также материально-техническое снабжение, техническое обслуживание и ремонт основных фондов и т.п. В хозяйственной практике подобная деятельность считалась вспомогательной – соответственно этому в структурах предприятий официально предусматривались вспомогательные службы и вспомогательные работники. Такие службы воспринимались как нечто второстепенное, вследствие чего образовался разрыв в уровнях развития между основной деятельностью и инфраструктурой: если основная деятельность характеризовалась относительно высоким уровнем технологии и организации, была механизированной, а в ряде случаев – автоматизированной, то вспомогательная деятельность отличалась низкой организацией с преобладанием ручного труда. Но именно

вспомогательная, то есть инфраструктурная деятельность стала тормозить развитие производства и обращения, в частности оптовой торговли для нужд материально-технического снабжения. Экономическая реформа, упразднила диктат централизованного директивного планирования, представив предприятиям полную свободу в своей производственно-коммерческой деятельности как субъектов рынка.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ НА ПРИМЕРЕ АО ОАС

### 2.1 Общая характеристика предприятия АО ОАС

Объектом данной работы выступило предприятие АО Областной аптечный склад – сеть аптек.

Основным направлением деятельности АО «ОАС» является изготовление по индивидуальным рецептам лекарственных форм, розничная и оптовая продажа, реализация продукции оптики.

Предприятие имеет собственную, хорошо оснащённую производственную базу:

- производственную аптеку, где работают квалифицированные профессионалы;
- центральный офис, где собраны все узкие и широкопрофильные специалисты, которые помогают продвижению организации и выполнению всех обязательств – бухгалтерия, аналитики, маркетологи и аппарат управления;
- ряд аптек и аптечных пунктов, которые занимаются розничной и оптовой продажей, а так же оказания услуг по ДЛО

Также предприятие имеет представительство в г. Москва.

Кроме производства лекарств, розничной и оптовой продажи сеть аптек оказывает услуги по государственным программам ДЛО и Кардиология, что является важной миссией в Здравоохранении.

Заказчиками предприятия АО «Областной аптечный склад являются оптовые поставщики, аптечные организации других торговых сетей, а так же медицинские учреждения по Челябинской области.

Таким образом, основным направлением АО «ОАС» является фармацевтическая деятельность – изготовление по индивидуальным рецептам, розничная и оптовая продажа, реализация продукции оптики.

Организационная структура АО «ОАС» включает в себя администрацию, бухгалтерию, отдел кадров, коммерческий отдел, отдел аналитики, склад, производственные участки (рисунок 2.1).

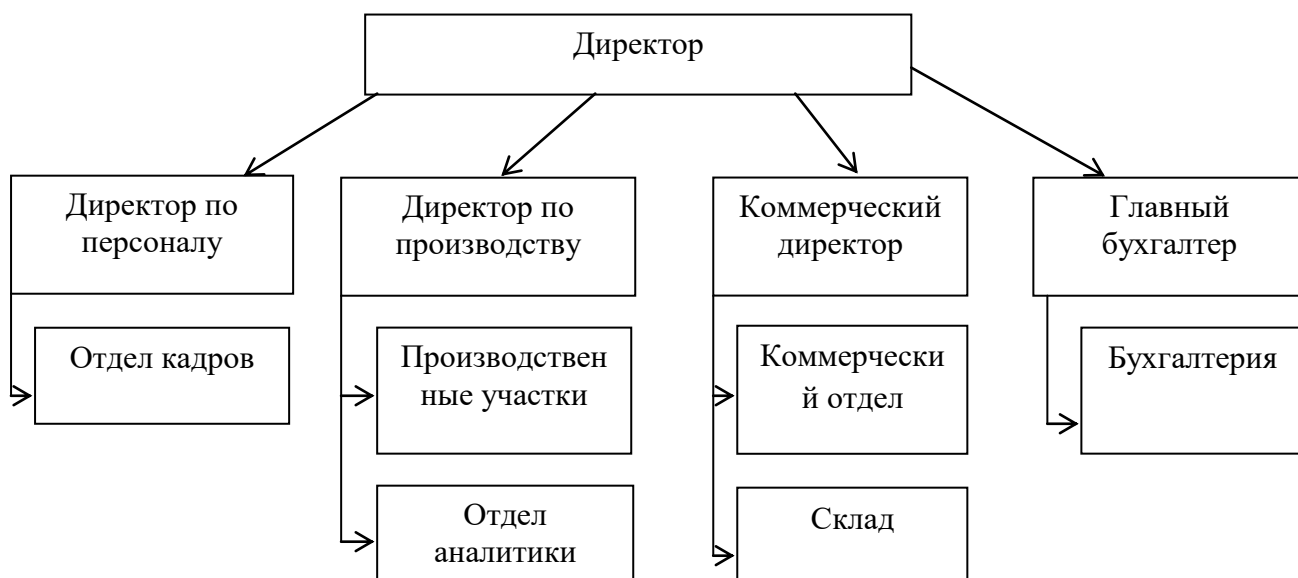


Рисунок 2.1 – Организационная структура АО «ОАС»

Производственные участки включают в себя оборудованные аптечные организации, которые занимаются розничной и оптовой продажей.

В АО «ОАС» сложилась линейно-функциональная структура управления, для которой характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

В условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

Сложившаяся структура управления позволяет максимально эффективно координировать деятельность сотрудников, что в свою очередь способствует повышению производительности труда на предприятии.

Ключевыми линейными руководителями АО «ОАС» в подчинении которых находятся функциональные подразделения являются:

– директор по персоналу. В его подчинении находятся такие подразделения как отдел кадров;

– директор по производству. В его подчинении находятся производственные цеха и участки основного и вспомогательного типа, отдел дизайна;

– коммерческий директор. В его подчинении находится коммерческий отдел и склад;

– главный бухгалтер. В его подчинении находится бухгалтерия.

Таким образом, в АО «ОАС» сложилась линейно-функциональная структура управления, для которой характерно создание структурных подразделений. Организационная структура в себя администрацию, бухгалтерию, отдел кадров, коммерческий отдел, отдел аналитики, склад, производственные участки. Ключевыми линейными руководителями АО «ОАС» в подчинении которых находятся функциональные подразделения, являются директор по персоналу, директор по производству, коммерческий директор, главный бухгалтер.

Основными видами деятельности предприятия АО «ОАС» являются:

- изготовление лекарственных форм по индивидуальным рецептам.;
- оказание услуг по государственным программам ДЛО и кардиология;
- оптовая продажа;
- розничная продажа.

Состав продаж по видам продукции и услуг АО «ОАС» представлен ниже в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Состав продаж по видам продукции и услуг АО «ОАС» тыс. руб.

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	Абсолютное изменение	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Изготовление лекарственных форм по индивидуальным рецептам	10 254	15 014	19 025	4 760	4 011
Оказание услуг по государственным программам	20 142	23 058	25 547	2 916	2 489
Оптовая продажа	118 144	120 685	126 297	2 541	5 612
Розничная продажа	245 369	275 695	302 547	30 326	26 852
Всего	393 909	434 452	473 416		

За все периоды наблюдалось увеличение объемов продаж практически по всем видам деятельности АО «ОАС».

Структура продаж по видам продукции и услуг АО «ОАС» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура продаж по видам товаров АО «ОАС», %

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год
Изготовление лекарственных форм по индивидуальным рецептам	3	3	4
Оказание услуг по государственным программам	5	5	5
Оптовая продажа	30	28	27
Розничная продажа	62	64	64
Всего	100	100	100

За все периоды наибольшая доля продаж приходилась на такой вид деятельности предприятия как розничная продажа. Наименьшую долю составили такой вид деятельности, как изготовление лекарственных форм и оказания услуг по государственным программам.

Произведем общую оценку финансового положения АО «ОАС» методом построения аналитического баланса.

Данный метод предусматривает расчет абсолютных и относительных величин, характеризующих динамику и структуру укрупненных статей баланса. Особое внимание следует уделять элементам, имеющим наибольший удельный вес и элементам, доля которых изменилась скачкообразно. Часто именно они являются индикаторами «проблемных точек» организации.

## 2.2 Анализ контрагентов

В настоящее время аптека работает с пятью дистрибьюторами: «ОАС», «Катрен», «Протек», «Фармкомплект», «Пульс».

Поставщики лекарственных средств являются ключевым звеном в логистической деятельности.

Приведем сравнительную характеристику выше перечисленных дистрибьютеров и их условий поставки товара, с кем чаще всего сотрудничает фармацевтическое предприятие АО «Областной аптечный склад».

Таблица 2.3 – Сравнительная таблица предложений поставщиков

Характеристика	Фармкомплект	Катрен	Протек	ОАС	Пульс
наличие электронной системы заказа	+	+	+	+	+
информация о приходе товара на склад филиала	1 раз в неделю	ежедневно	ежедневно	ежедневно	2 раза в неделю
возможность резервирования товара из нового прихода	нет	по телефону ежедневно	нет	По телефону ежедневно	нет
оплата	При получении товара	При получении товара	15 дней	15 дней	15 дней
доставка	От определенной суммы заказа	ежедневно	ежедневно	ежедневно	через день
дополнительная информация о товаре в прайс-листе	ндс, наличие на складе, ожидаемый приход	серия, с/г. ндс, наличие на складе ожидаемый приход	с/г, НДС, наличие на складе	с/г, НДС, наличие, на складе, ожидаемый приход	наличие на складе
возможность получать эл. накладные информацию об отказах	на следующий день, в день отгрузки	отказы сразу по получении заказа на фирму, накладные через час	на следующий день, в день отгрузки	отказы сразу по получении заказа на фирму, накладные через час	по получении товара
основной ассортимент	импортные медикаменты, много эксклюзивных которые есть только на сия	широкий отечественные и импортные . много биологически активных добавок	импортные медикаменты, много эксклюзивных	широкий отечественные и импортные	широкий отечественных глс и биологически активных добавок
задержки при доставке в (дн)	1 дн	нет	1 дн	нет	2 дн
колич-во доставленных ед товара (в%) из заказанных	90-95%	100%	80-85%	100%	80-85%

### Окончание таблицы 2.3

Характеристика	Фармкомплект	Катрен	Протек	ОАС	Пульс
цены	низкие меняются ежедневно. на топ позиции фирмы устанавливают ся фиксированные цены	низкие на отечествен ные выше чем на импорт устанавлив аются на неделю	средние не фиксирован ы, на эксклюзивн ые позиции и городскую дифектуру завышенные	средне городские скидки на товары нового прихода	80-85% низкие фиксированны е
количество получаемых с фирмы позиций в% от общ. заказа	35-40%	30-35%	15-20%	10-15%	низкие фиксированны е

Из сравнительной таблице поставщиков видно, что, несмотря на широкий ассортимент и отсрочку платежа фирмы, «Протек» и «Пульс» явно не справляются с потоком заказов. Из этого следует что, следует постепенно сокращать работу с данными поставщиками по позициям, широко представленным на рынке у других поставщиков с небольшой разницей в цене, ограничиваясь лишь заказом эксклюзивных топовых позиций, при этом необходимо увеличить минимальный запас с 1–2 дневной потребности до 3–4 дневной. И переходить на формирование основного заказа по позициям широко представленным на рынке в фирмах Катрен и ОАСе, так как это позволит снизить резервный товарный запас, сократив таким образом затраты на его хранение. И снизить убытки, полученные в период ожидания заказа, при реализации товара в аптеке.

Таким образом, главными приоритетными поставщиками для аптеки будет Катрен и ОАС. Катрен и ОАС по условиям равны, но в тоже время Катрен уступает ОАСу по оплате, так как у первого контрагента оплата происходит в день поступления товара, что для аптечной организации это неудобно.

Так же представим в виде таблицы информацию о количестве закупаемого товара у данных поставщиков, чтобы понять, кто является ключевым

поставщиком по объемам закупаемого товара. Это поможет расставить правильные акценты при выборе дистрибьютора.

Таблица 2.4 – Объем заказанного товара по контрагентам, руб.

Поставщик	2019	2020	2021
Катрен	1 532 748	1 324 547	862 541
Протек	1 475 369	1 646 279	568 594
Фармкомплект	487 549	505 714	200 742
ОАС опт	3 198 058	3 287 098	798 123
Пульс	986 478	1 183 733	705 094
Итого	7 680 202	7 947 371	3 135 094

По данным таблицы видно, что лидирующим поставщиком по объему товара является ОАС опт. Данный поставщик занимается перевозками не только лекарственных средств, изделий медицинского назначения, но и поставкой товара по льготному обеспечению, такие как региональная льгота, федеральная льгота, ВЗН, онкология, кардиология. Доставка осуществляется ежедневно по пятидневной рабочей неделе. На втором и третьем месте по объему поставки товара находятся такие поставщики, как Протек и Катрен. У поставщиков есть собственные интернет-аптеки, с которыми Государственная аптека активно сотрудничает. Товар доставляется ежедневно. Последнее место занимает поставщик Фармкомплект. Данный поставщик возит товар не ежедневно, у него есть условия вывоза товара, а именно сумма от 2000 руб, что является не очень удобным фактором для аптеки.

Так же по данным таблицы прослеживается увеличение суммы закупа за год. Из этого можно сделать вывод, что оборот фармацевтического предприятия АО «Областной аптечный склад» растёт. Очень важно при закупе товара не увеличивать издержки при хранении продукции.

## 2.3 Анализ логистической деятельности АО ОАС с помощью ABC и XYZ анализов

Задачей аптеки на современном этапе развития экономики является не только получение прибыли, но, прежде всего – выполнение ее социальной функции по обеспечению населения качественными и доступными по цене лекарственными средствами. В настоящее время на аптечном рынке наблюдается значительная конкуренция, которая, несмотря на некоторые негативные стороны, повлекла за собой положительные изменения в деятельности аптек: внедрение маркетинговой информации, включающей изучение спроса и управление рынком лекарственных средств, внедрение новых рекламных проектов, расширение сервисных услуг и др. Важно отметить, что рост конкуренции вызвал изменения и в ассортиментной политике: привел к диверсификации ассортимента, его изменению в качественном и количественном отношении, ведению самостоятельной ценовой политики. Эти изменения коснулись и лекарственных средств, и парафармацевтических товаров (пищевые добавки, БАД, диетическое питание, травяные чаи, санитарно-гигиенические средства, лечебная косметика), и медицинской техники.

В конкурентной борьбе за потребителя большое значение имеет качество продаваемой продукции, широкий спектр услуг, высокий уровень обслуживания. Но наиболее важным и актуальным при сложившейся жесткой конкуренции является правильно спланированный ассортимент. Поэтому большую популярность сейчас приобретают методы анализа ассортимента – как для обеспечения роста продаж и рентабельности, так и для формирования наиболее оптимального по номенклатуре товарного запаса.

Для анализа ассортимента можно определять рентабельность по каждому наименованию и применять ABC-анализ. В основе ABC-анализа лежит принцип Парето (Vilfredo Pareto, 1848-1923 гг.), согласно которому 20% ассортиментных позиций приносят 80 % прибыли. На практике при ABC-анализе все полученные наименования лекарственных средств распределяют на несколько групп: группа А

характеризует высокооборачиваемые ЛС (пользующиеся наибольшим спросом), они составляют 10 % ассортимента и дают 80 % товарооборота; группа В – среднеоборачиваемые, на долю которых приходится 15 % товарных позиций – обеспечивают 15 % товарооборота; в группу С включаются низкооборачиваемые товары аптечного ассортимента (около 75 % товарных позиций) – составляют 5 % от товарооборота.

АВС-анализ позволяет:

- определять оптимальные запасы лекарственных средств и парафармацевтической продукции по наименованиям аптечного ассортимента, в наибольшей степени влияющим на товарооборот, с целью исключения дефектуры и отказов;
- дифференцированно решать вопросы ценообразования;
- более эффективно использовать собственные и заемные оборотные средства;
- выделять приоритетных поставщиков, разрабатывать новые условия работы с поставщиками.

Далее представлен АВС анализ ассортимента АО ОАС за 2020 год.

Таблица 2.5 – Товарный ассортимент АО ОАС

Наименование ассортиментной группы	Цена реализации, в денеж.ед.	Объем реализации, в шт.	Переменные издержки, в денеж.ед.	Постоянные издержки, в денеж.ед.
Лекарственные препараты	57812	120	19812	14453
Средства санитарной гигиены	22394	45	7464	5598
БАД	17163	85	8634	1894
Гомеопатические препараты	31752	105	14925	9358
Лечебная косметика	25647	512	10523	8362
Лекарственные травы, чай, бальзамы, фитопрепараты	9834	196	3856	745

По данным таблицы видно, что большую часть прибыли приносит группа лекарственных препаратов, но при этом на высоком уровне сохраняются и издержки, как постоянные, так и переменные. Наименьшую долю прибыли приносит группа лекарственных трав и фитопрепаратов, так же на низком уровне находятся показатели постоянных и переменных издержек у этой продукции. Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что издержки напрямую зависят от объемов продаж.

Таблица 2.6 – Список ассортиментных групп по мере убывания товара

Наименование ассортиментной группы	Доля позиции, в %	Группа
Лечебные препараты	46,6	А
Лечебная косметика	27,4	А
Гомеопатические препараты	10,6	В
Лекарственные травы, чаи, бальзамы, фитопрепараты	7	С
БАД	4,4	С
Средства санитарной гигиены	4	С
Итого:	100	

Структуру аптечного ассортимента составляют товары обязательного ассортимента, на формирование которого влияют перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных средств.

Общая сумма реализации исследуемой аптеки за декабрь 2020 года составила 27926713 руб, объем реализации товара 1063 штук. Общее количество номенклатурных позиций аптеки составляет 6,80 % товарооборота (10271400 руб.) обеспечивает две товарные группы: лечебные препараты и лечебная косметика. Они и составили группу А. Лидером продаж в аптечной сети «Государственная аптека» являются лечебные препараты, которые включают лекарственные средства при заболеваниях сердечно-сосудистой системы, сахарного диабета и другие.

Группу В составила одна товарная группа, но которая характеризуется большой глубиной наименований товаров – это гомеопатические средства, они обеспечивают около 15 % выручки от реализации (3 333 960 руб.).

Остальные препараты исследованных групп аптечного ассортимента составили менее 5 % от общего объема реализации (67 233 руб.). Их перечень насчитывает 3 товарные группы: лекарственные травы, чай, бальзамы, фитопрепараты, БАДы и средства санитарной гигиены (бинты и повязки, бандажи, грелки, спринцовки, костыли, трости, салфетки и т.д.).

Многие из перечисленных препаратов группы С не были проданы за исследуемый период, хотя имелись в наличии.

Далее проведем XYZ-анализ, это метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность тех или иных бизнес-процессов или бизнес-объектов (например, стабильность продаж отдельных видов товаров, предсказуемость рыночного поведения различных групп покупателей, колебания уровня потребления тех или иных ресурсов и т.п.).

В сочетании с ABC – анализом XYZ – это выявление безусловных лидеров (группы AX) и аутсайдеров (CZ). Всего при проведении совмещенного анализа получаем девять групп товаров:

Таблица 2.7 – Совместный анализ ABC и XYZ

	A	B	C
X	5,1	-	-
Y		-	3,2
Z	-	4	6

Из таблицы 2.7 видно, что в ассортименте АО ОАС отсутствуют товары группы AY, AZ, BX, BY, CX.

Товары группы AX (лечебная косметика и лечебные препараты) отличаются высоким объемом продаж и стабильностью. Необходимо обеспечить их постоянное наличие, но не нужно создавать избыточный страховой запас, так как спрос на товары этой группы хорошо прогнозируется.

Товары группы BZ (гомеопатические препараты) при достаточно высоких продажах имеют недостаточную их стабильность. Чтобы обеспечить постоянное их наличие, нужно увеличить страховой запас.

По товарам группы CY (БАД, средства санитарной гигиены) можно перейти на систему с постоянным объемом заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых ресурсов.

В группу товаров CZ попали лекарственные травы, чаи, бальзамы, фитопрепараты. По возможности эти товары лучше вывести из ассортимента. В любом случае их нужно регулярно контролировать, так как именно из этих товаров возникают неликвиды, от которых компания несет потери.

Необходимо отметить, что почти 80 % прибыли от продаж обеспечивает лечебная косметика, так как аптечная сеть Государственная аптека позиционирует себя как – региональный лидер в области розничной торговли товарами для красоты и здоровья, стремясь помогать людям вести здоровый образ жизни, способствовать их долголетию и благополучию.

Любая закупка препаратов связана с большими издержками для компании (логистика, хранение и т.д), а так же с прямыми рисками, как например списание товара по сроку годности. Ведение точной сбалансированной закупки является приоритетной задачей как оптового, так и розничного предприятия, особенно в сфере фармации, где многие препараты являются сезонными, а значит, подвержены значительным колебаниям продаж.

Таблица 2.8 – Группа А ассортимента АО ОАС

A B C	X Y Z	Наименование	Поставщик
A	Z	Адаптол тб 500мг №20х1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
A	Z	Азарга 5мл №1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
A	Z	Азопт сусп гл 1% 5мл N1	ООО «Фармкомплект»
A	Z	Амелотекс р-р в/м 10мг/мл 1.5мл амп N10	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
A	Z	Валвир тб 500мг №10	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск

Продолжение таблицы 2.8

А В С	Х У Z	Наименование	Поставщик
А	Z	Актовегин тб 200мг N50	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
А	Z	Алфлутоп р-р д/и 10мг/мл N10	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Амелотекс р-р в/м 10мг/мл 1.5мл амп N10	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
А	Z	Валвир тб 500мг №10	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Вальсакор Н тб 160мг+12,5мг №30	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Виферон 1 свечи 150000МЕ N10	ООО «Фармкомплект»
А	Z	Грандаксин тб 50мг №10*6	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	У	Димексид жидк 100мл N1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	У	Дюфастон тб 10мг N20	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Канефрон Н N60	Акционерное общество «Областной аптечный склад»
А	Z	Кардосал тб 20мг №28*1	ООО «Фармкомплект»
А	Z	Кестин тб 20мг N10	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Комбилипен тб п/о №30*1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	У	Конкор тб 10мг N30	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Кортексин пор лф д/и 10мг N10	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Крем детский «Atopic» успокаивающий 46мл №1	Филиал ЗАО фирмы Центр Внедрения «Протек» «Протек-14»
А	Z	Крем для кожи «Локобейз» Рипеа восстанавливающий для сухой и очень сухой кожи 30г N1x1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Леветирацетам Канон тб 1000мг №30	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
А	Z	Лориста Н 100 тб 12,5мг+100мг №30	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
А	Z	Мексидол р-р д/и 5% амп 5мл №5x1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Модельформ 40+ капс №30	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	У	Натрия хлорид-СОЛОфарм для инъекций р-р 0,9% 400мл N1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Нейрокс р-р д/и в/в в/м 50мг/мл 2мл №10*1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Нолипрел А форте тб 5мг/1,25мг №30*1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Остеогенон тб 830мг N40	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»

## Окончание таблицы 2.8

А В С	Х У Z	Наименование	Поставщик
А	У	Офтан катахром капли 10мл N1	ООО «Фармкомплект»
А	Z	Перчатки смотр нестер разм L пара №25*1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Плавикс тб 75мг №28	Акционерное общество «Областной аптечный склад»
А	Z	Полиоксидоний свечи 12мг N10	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Пульмикорт сусп 0.25мг/мл 2мл N20	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	У	Пульмикорт сусп 0.5мг/мл 2мл N20	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
А	Z	Раствор «Full Marks» спрей 150мл №1*1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Селенцин тб N60	ООО "ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ"
А	Z	Серетид аэр 25мкг/250мкг/доза 120 доз N1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Симбикорт турбухалер пор 160мкг/4,5мкг/доза 60доз N1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Симбикорт турбухалер пор д/ингал 160мкг/4.5мкг 120дз N1x1	Акционерное общество «Областной аптечный склад»
А	Z	Сирдалуд тб 2мг N30	Филиал ЗАО фирмы Центр Внедрения «Протек» «Протек-14»
А	Z	Сирдалуд тб 4мг N30	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Смекта (ваниль) пор 3г N10	Филиал ЗАО фирмы Центр Внедрения «Протек» «Протек-14»
А	Z	Сорбифер Дурулес тб N50	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
А	Z	Средство для кожи «Драй драй» от обильного потовыделения длительно действия 35мл №1x1	Филиал ЗАО фирмы Центр Внедрения «Протек» «Протек-14»
А	Z	Табекс тб 1.5мг N100	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
А	У	Термометр медицинский ртутный N1	Филиал ЗАО фирмы Центр Внедрения «Протек» «Протек-14»
А	Х	Тест на беременность «Evitest One» (1 тест-полоска) N1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Тест на беременность «КлиаБлу» №2	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Х	Тест на определение беременности «Attest» №1*1	Филиал ЗАО фирмы Центр Внедрения «Протек» «Протек-14»
А	Z	Тест-полоски Акку-Чек Актив №50*1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Х	Тест-полоски Акку-чек Перформа №50*1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
А	Z	Тест-полоски для глюкометра «Клевер-Чек СКС» №50	Акционерное общество «Областной аптечный склад»

В данной таблице показано, наименование препаратов и поставщика, у которого был сделан заказ.

Таблица 2.9 – Обобщённые данные по заказам группы А.

Поставщик	Количество	%
ОАС	4	5,48
Катрен	39	53,42
Пульс	15	20,55
Фармкомплект	6	8,22
Протек	9	12,33
Итого	73	100

В приведенной выше таблице видно процентное соотношение закупа товаров группы А у поставщиков.



Рисунок 2 – Объемы закупа товаров группы А.

Из данных таблиц можно сделать вывод о том, что большая часть препаратов из группы А заказывается у поставщика Катрен, что составляет 53,42 % от общего объема заказа группы А. Второе место занимает поставщик Пульс, он привозит 20,55 % товара группы А. По доставке товара Пульс имеет не очень хорошие условия, он возит товар с задержкой в два дня и всего два раза в неделю, что может отобразиться на ассортименте аптеки, а именно на дефектуре высоко маржинальных препаратов. Из этого следует, что данные товары необходимо

заказывать у других поставщиков во избежание потерь. Из таблицы №3 видно, что большая часть товара закупается у поставщика ОАС, Катрен и Протек, а так же у этих поставщиков доставка товара осуществляется ежедневно и без задержек, что благоприятно будет сказываться на бесперебойной работе аптеки. Далее рассмотрим закуп товаров, которые принадлежат группе В, в зависимости от поставщика.

Таблица 2.10 – Закуп товаров группы В.

А В С	Х У Z	Наименование	Поставщик
В	Z	Аркоксия тб п/о 90мг №7*1	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
В	Z	Аскорбин Ка Форте БАД со вкусом киви тб жеват N10	Акционерное общество «ОАС»
В	Z	Аскорбин Ка Форте БАД со вкусом малины тб жеват N10	Акционерное общество «ОАС»
В	У	Аскорбин Ка Форте БАД со вкусом черники тб жеват 3г N10	Акционерное общество «ОАС»
В	Z	Вальсакор тб 160мг №30	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
В	У	Вата стерильная мед 100г в ассортименте N1	Акционерное общество «ОАС»
В	Х	Ватные диски «Ola!» Silk Sense эффект прошитого края №120	Акционерное общество «ОАС»
В	Z	Ватные палочки «Ola!» Silk Sense пак п/этил N200x1	Акционерное общество «ОАС»
В	Z	Вольтарен р-р д/и 75мг 3мл N5	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
В	У	Глюкоза-СОЛОфарм р-р д/инф 5% 400мл №1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
В	Z	Димексид гель 25% 30г №1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
В	У	Кавинтон тб 5мг N50	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
В	У	Кетанов тб 10мг N20	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
В	Z	Клеенка подкладная с ПВХ покр дышащая 2м х 140см N1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
В	Z	Комбилипен р-р д/ин 2мл №5x1	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
В	Z	Коринфар др 10мг N100	Филиал ЗАО фирмы Центр Внедрения «Протек» «Протек-14»
В	Z	Кофеин-бензоат натрия тб 100мг N10	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
В	Z	Лейкопластырь бактерицидный «Верофарм» белого цвета коробка N20	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
В	Z	Лейкопластырь бактерицидный «Верофарм» телесного цвета коробка N20	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск

## Окончание таблицы 2.10.

A B C	X Y Z	Наименование	Поставщик
B	Z	Мыло жидкое для интимной гигиены «Саугелла» полиджин 250мл N1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
B	Z	Нормодипин тб 5мг N30	ООО «Фармкомплект»
B	Z	Октолипен капс 300мг №30*1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
B	Z	Офломелид мазь д/наружного применения 50г №1	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
B	Z	Пантогам тб 250мг N50	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
B	Z	Пентовит тб N50	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
B	Z	Перинева тб 4мг №30*1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
B	Z	Протефикс фиксирующий крем с длительным действием туба 40мл N1	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
B	Z	Ренни с ментолом тб N24	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
B	Y	Салфетка спиртовая для инъекций в ассортименте N10	Филиал ЗАО фирмы Центр Внедрения «Протек» «Протек-14»
B	Z	Селцинк плюс тб N30	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
B	Y	Синтомицин линим 10% 25г N1	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
B	Z	Сорбифер Дурулес тб N30	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
B	Y	Соска-пустышка (КиевГума) «Ромашка-2» в инд уп N1	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск
B	Z	Тенорик тб 100мг/25мг N28	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
B	Z	Тест на беременность «Evitest Plus» (2 тест-полоски) N1	Филиал ЗАО фирмы Центр Внедрения «Протек» «Протек-14»
B	Z	Тест на беременность «КлиаБлу» Плюс №1	Филиал ЗАО фирмы Центр Внедрения «Протек» «Протек-14»
B	Z	Тонзилгон Н N50	Акционерное общество «ОАС»
B	Z	Тонзилгон Н капли 100мл N1	ООО «ПУЛЬС ЕКАТЕРИНБУРГ»
B	Z	Холисал гель стом 15г №1	ООО «Фармкомплект»
B	Z	Эутирокс тб 75 мкг N100	Филиал АО НПК «Катрен» в г. Челябинск

В данной таблице мы видим, у какого поставщика были заказаны лекарственные средства, изделия медицинского назначения и лечебная косметика из ассортиментной группы В.

Сведем все данные в обобщенную таблицу для удобства и наглядности объемов заказанного товара ассортимента группы В.

Таблица 2.11 – Обобщённые данные по заказам группы В

Поставщик	Количество	% от общего объема
ОАС	8	19,05
Катрен	16	38,10
Пульс	12	28,57
Фармкомплект	2	4,76
Протек	4	9,52
Итого	42	100

В вышеуказанной таблице показано процентное соотношение заказанного товара у конкретного поставщика.

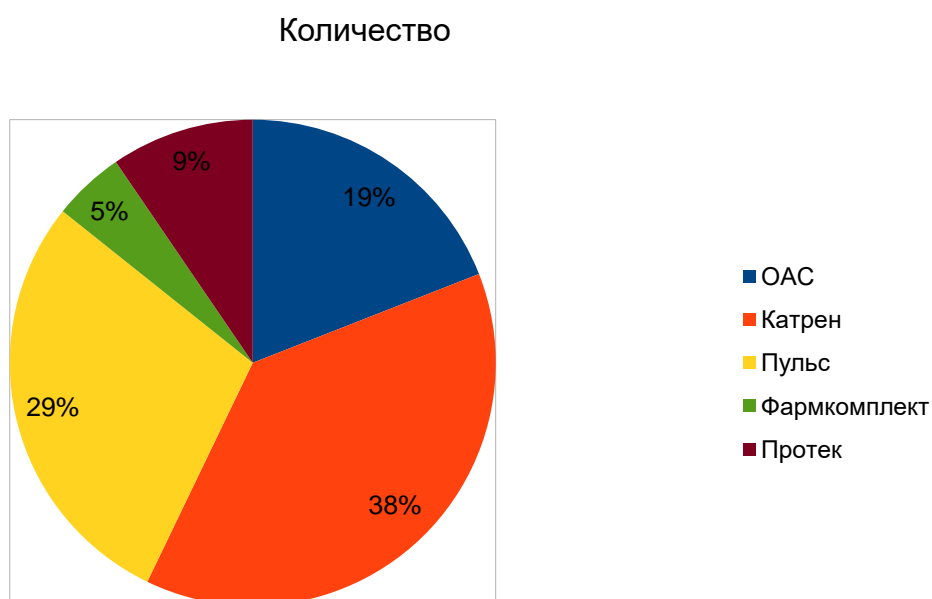


Рисунок 3 – Объемы закупа товаров группы В.

Из данных таблицы и диаграммы видно, что большая доля на заказ товаров группы В выпадает на поставщика Катрен, что составляет 38 % от общего объема заказанного товара группы В. У данного поставщика прекрасные условия доставки, что не вызывает задержку поступления товара и, следовательно, сбой работы аптеки. Второе место занимает поставщик Пульс, у него сконцентрировано 29 % товара группы В. У данного поставщика доставка товара осуществляется всего два раза в неделю, что неблагоприятно будет сказываться на работе аптеки. Есть два варианта решения данной ситуации. Во-первых, можно увеличить количество заказанного товара, с учетом сроков доставки, то

есть увеличить запас товара с 1–2 дневной потребности, на 3–4 потребность, что позволит сократить и минимизировать риски. Второй вариант – это заказ данных препаратов у поставщиков, у которых есть ежедневная доставка товара, но при этом может измениться незначительно сумма закупа данных товаров.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО ОАС

#### 3.1 Мероприятия по оптимизации ассортимента АО ОАС

Аптечный бизнес – один из самых сложных с точки зрения формирования оптимального товарного запаса и заказа медикаментов. Ассортимент средней аптеки значительно шире, чем у других предприятий торговли, работающих на сопоставимой площади. Ассортимент аптечной сети «Государственная аптека» насчитывает около 7 тыс. товарных позиций. Во многом столь широкий ассортимент определен разнообразием товарных групп.

Контроль товарного запаса и оптимизация системы заказов каждой из позиций ассортимента аптечного предприятия – трудоемкий и довольно сложный процесс, но он приносит высокие дивиденды.

АВС-анализ позволяет оптимизировать закупочную деятельность розничной аптечной организации. Группе А отдаются приоритетные закупки, затем закупаются препараты группы В и затем – С.

Практика показала, что для формирования оптимального ассортимента и обеспечения рентабельной деятельности аптеки необходимо отсутствие дефектуры по наиболее ходовым товарам (по препаратам группы А и В).

Для многих товарных позиций характерно перераспределение по группам А, В, С. Для препаратов, пользующихся сезонным спросом (противопростудные, противокашлевые лекарственные препараты), характерен переход из группы А (в зимнее время года) в группу В (летний период). Повышение аллергических заболеваний к весенне-летнему периоду приводит к повышенному спросу на антигистаминные средства и, следовательно, переходу этих товарных позиций из группы В в группу А.

На примере рассмотрим перераспределение по группам А, В, С противопростудного лекарственного препарата «Фервекс» по сезону.

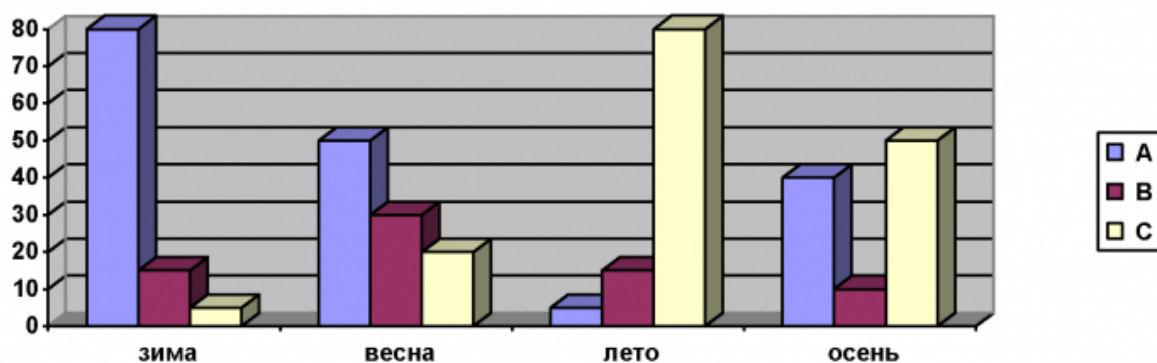


Рисунок 4 – Сезонное перераспределение товар «Фервекс» по группам

Из рисунка 4 видно, что противопростудное средство «Фервекс» зимой пользующийся спросом (80 % продаж) находится в группе А, летом когда спрос на этот товар снижается (5 % продаж) переходит в группу С.

Плановое ожидание перехода товарных позиций группы В в группу А обуславливается не только сезонными колебаниями спроса на некоторые группы ассортимента, но и запланированными промоционными программами (рекламные акции отдельных препаратов, реклама в СМИ, мерчандайзинговые акции, ценовое продвижение, конкурсные программы среди покупателей, другие акции по стимулированию сбыта).

При определении оптимального ассортиментного плана для аптеки необходимо, чтобы весь имеющийся ассортимент соответствовал рыночному спросу.

Распределение ассортимента по группам А, В, С в зависимости от скорости оборачиваемости показывает, что препараты, имеющие одно и тоже действующее вещество и выпускаемые одним и тем же производителем, могут находиться в разных группах, так как реализуются с разной скоростью. На основе проведенного социологического опроса руководителей аптек можно сделать вывод, что оборачиваемость отдельных позиций ассортиментного перечня влияют следующие факторы:

- предпочтительная для потребителя лекарственная форма препарата.

Так, согласно АБС-анализу, наибольшее количество лекарственных средств группы А составляет таблетированные формы (например, препарат «Амбробене»);

– важную роль на скорость реализации оказывает количество фасованных единиц в упаковке (например, препарат «Афлубин» (капли), во флаконе 20 мл относится к группе А, аналогичный препарат «Афлубин» (капли) фл. в 50 мл (фасовка в 2 раза больше) – реализуется с меньшей скоростью, относится к группе В;

– независимо от потребительских предпочтений, наиболее быстро будут оборачивать товарные позиции тех препаратов, на которые организуется рекламная компания (реклама в СМИ, проведение конкурсов в аптеке, наличие бонусов со стороны компании-производителя).

Для оптимизации ассортимента товаров и сокращения потерь, экономика торговли предлагает два метода работы с ассортиментом:

1. Расширение ассортимента. Стратегия расширения ассортимента предполагает ввод новых товарных групп в погоне за увеличением общего товарооборота аптеки. Если руководство аптеки готово направить полученную прибыль на развитие, то расширение ассортимента – беспроигрышный шаг. Новые товары почти всегда найдут своих покупателей.

2. Сужение ассортимента. Актуальна стратегия сужения ассортимента в том случае, если денег катастрофически не хватает. Иногда ликвидировать те или иные виды товара в ассортименте приходится под воздействием внешних экономических факторов – таких, как глобальный кризис.

Мы выбрали первый метод оптимизации товарных запасов для исследуемой аптеки. Второй метод не подходит, так как АО ОАС имеет эффективное развитие и на данный момент в экономике нашей страны находится в стабильном состоянии. Часто сужение ассортимента постепенно приводит к гибели (закрытию) аптек.

Для того чтобы правильно определить направление расширения ассортимента, был проведен опрос посетителей аптечной сети «Областной аптечный склад». По результатам опроса выявлено, что в полном объеме пользуются услугами данной аптеки 30 % опрошенных, остальные 70 % также пользуются услугами других аптек, так как в данной аптеке их не устраивает в полной мере ассортимент лекарственных средств и их цена. Таким образом, 70 % покупателей можно сделать более активными клиентами аптеки путем оптимизации ассортиментной политики аптечной организации.

Для этого необходимо углубить товарную группу лекарственные средства. Есть товарные группы, которые нуждаются в углублении всегда. В первую очередь это безрецептурные препараты для снятия боли, где каждый год появляются новые, более эффективные и безопасные лекарственные средства.

Пожалуй, самая частая причина посещения аптеки – стремление избавиться от боли. Это может быть назойливая мигрень, тяжелая зубная боль, боли в мышцах и суставах, женские боли – что угодно. И задача хорошей аптеки – максимально удовлетворить покупательский спрос, предлагая не только привычные средства, но и новинки рынка, отличающиеся повышенным профилем безопасности, высокой эффективностью и скоростью наступления терапевтического эффекта.

Так же в ходе опроса было выявлено, что 70 % покупателей аптеки в полной мере не устраивает цена. Обращаясь опять же к результатам ABC анализа, мало продаваемыми товарами с высокой ценой являются средства санитарной гигиены, куда входят и такие товары как костыли, трости, бандажи, клюшки, распорки, медицинская техника (тонометры, весы для младенцев), так как данные товары стоят дорого, а необходимость их применения ограничивается временем (от месяца до полугода), поэтому можно сдавать некоторые товары в прокат.

И так, для того, чтобы оптимизировать ассортимент аптечной сети «Государственная аптека» На основе проведенного ABC и XYZ анализа получили, что приоритетные закупки отдаются таким товарам как лечебные препараты и лечебная косметика. Затем закупаются товары относящиеся к группе

В гомеопатические средства, потом товары относящиеся к группе С лекарственные травы, чаи, бальзамы, фитопрепараты, БАД и средства санитарной гигиены. Необходимо расширять ассортимент за счет ходовых товаров и удовлетворять запросам потребителей. Так же необходимо уделять особое внимание товарам сезонного спроса, в зимние месяцы необходимо закупать в большом объеме противостудные, противокашлевые лекарственные препараты, в летние месяцы минеральную воду (как сопутствующий товар), солнцезащитные крема, к весенне-летнему периоду – антигистаминные (противоаллергические) средства. Регулярно контролировать товарную группу средства санитарной гигиены. Знание стабильно продающихся позиций, можно формировать складские запасы без риска затоваривания аптеки и в то же время исключить дефектуры по ним.

### 3.2 Мероприятия по улучшению качества контрагентов

Цепочка поставок – это жизненный путь фармацевтической электронной коммерции. Сущность медицинской электронной коммерции – это электронная коммерция, особенно после того, как электронная коммерция в других областях созрела, медицинская электронная торговля. Коммерция может почерпнуть из него большой опыт, такой как цепочка поставок, маркетинг, управление, контроль затрат и так далее.

Регулярный анализ базы поставщиков является необходимым элементом деятельности любой компании. Анализ проводится для сравнения поставщиков между собой и выбора наиболее перспективных и важных для компании партнеров. Систематический сбор, классификация и анализ информации по поставщикам проводится по таким показателям, как:

- группы ТМЦ данного поставщика;
- сумма поставок;
- количество поставок;
- регулярность поставок;

- срок поставки;
- условия поставки;
- ABC – анализ поставщика;
- лояльность поставщика (величина кредита, количество дней отсрочки платежа);
- исполнение договорных обязательств (сроки, брак, возвраты, замены)
- альтернативные поставщики товара и т.д.

Такой анализ поможет выделить наиболее важных для компании поставщиков и сконцентрировать усилия на работе с ними. В связи с большим объемом детальной информации и необходимостью ее накопления, без использования специально спроектированной информационной системы такой анализ подчас невозможен.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения дипломной работы, поставленные задачи были решены, цель работы достигнута и сделаны выводы.

Подводя итоги выше изложенных тезисов, отметим, что сущность логистической деятельности подразумевает поиск оптимальных решений по управлению движением и размещением товаров как системой. В связи с этим создается необходимость управления взаимодействием данных процессов, обеспечивающих движение товаров, материалов и т.д. Совокупность данных процессов во времени и в пространстве, координация совместных действий структурных подразделений по логистическим функциям (операциям), интегрирование организаций в общей цепочке поставок являются главными составляющими логистической деятельности. Результатом логистической деятельности на торговом предприятии является комплекс услуг по перемещению и размещению товаров, в том числе запасов на складе.

Управление запасами – это сокращение совокупных затрат на содержание запасов и обеспечение максимальной надежности производственного процесса.

При этом, решения управления закупками должны устранять узкие места, нерациональные потери денежных средств и времени в типовой процедуре закупок. Управление закупками должно обеспечивать эффективную связь поставщика и потребителя, мощную онлайн-поддержку рабочих процессов в закупках и устранять неконтактные закупки для лучшего контроля расходов во всем цикле снабжения. В итоге правильно выстроенное снабжение на предприятиях должно повышать отдачу на вложенные в него инвестиции.

В данном контексте постановка задач рационализации и оптимизации управления запасами материальных ресурсов, несомненно, приобретает особую важность. Излишние запасы не только замораживают оборотные средства предприятия, но и генерируют значительный объем непроизводительных расходов, связанных с функционированием логистической системы предприятия.

В то же время отсутствие материальных запасов в необходимом размере и качестве в каждый конкретный момент времени влечет срыв исполнения обязательства по производству продукции, создавая тем самым базу для формирования издержек упущенной выгоды и дополнительных затрат, связанных с простоем оборудования.

АО «ОАС» основана в Челябинске в 1919 году, и на данный момент является одним из самых крупных игроков на фармацевтическом рынке Челябинска и Челябинской области. В целях повышения эффективности деятельности АО «ОАС» следует разработать план мероприятий по совершенствованию деятельности компании.

Были разработаны мероприятия по улучшению закупа товара и выбора поставщика. Необходимо связать ассортиментную группу по АВС-анализу и поставщиков, у которых нет перебоев с доставкой товара. Если заказывать высокодоходную группу А у поставщиков, которые доставляют товар с задержкой или редко, что аптека будет терять прибыль за счет дефектуры данных позиций. Чтобы минимизировать потери и издержки необходимо выбирать проверенных и надежных поставщиков или увеличивать товарные запасы группы А и В.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: Федеральный закон от 30 ноября 1994 года №51-ФЗ // Российская газета. – 1994. – 8 декабря; Российская газета. – 2016. – 24 января.
2. Аникин, Б.А. Логистика: учебное пособие / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. – М.: Проспект, 2018. – 408с.
3. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2019. – 240 с.
4. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 215с.
5. Бочкарев, А.А. Проблема выбора поставщиков и оптимизации размера партии поставки в условиях изменяющегося спроса / А.А. Бочкарев // Логистика и управление цепями поставок. – 2017. – № 1. – С. 37-42.
6. Бродецкий, Г.Л., Алгоритм много критериального распределения товаров в складской сети // Логистика. – 2017. – № 8. – С. 24-28.
7. Бутрин, А. Г. Логистика для финансового директора: учебное пособие / А. Г. Бутрин. – Челябинск, 2018. – 179 с.
8. Волгин, В.В. Склад: организация, управление, логистика: учебник / В.В. Волгин. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 736 с.
9. Волобуева, Е.Ю. Возможности оптимизации объема заказа и цены реализации товара в цепи поставок / Е.Ю. Волобуева // Логистика. – 2016. – № 3. – С. 36-37.
10. Волобуева, Е.Ю. Стохастическая модель оптимизации объема заказа и цены его реализации в цепи поставок по критерию рентабельности / Е.Ю. Волобуева// Логистика и управление цепями поставок. –2017. – № 2. – С. 81-87.

11. Воробьева, Н.И. Модель оптимального размера заказа: анализ и пути дальнейшего развития / Н.И. Воробьева // Логистика. – 2016. – № 3. – С. 42-53. 102
12. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А.Н. Гаврилова. – М.: Проспект, 2015. – 360 с.
13. Горшенин, В.Ф. Логистика: учебное пособие / В.Ф. Горшенин. – Челябинск: Издательство Челябинского государственного университета, 2016. – 259 с.
14. Горяев, Н.К. Основы логистики: учебное пособие / Н.К. Горяев, В.В. Вязовский, В.Д. Шепелев. – Челябинск: Издательский Центр ЮУрГУ, 2016. – 69 с.
15. Грачев, А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: учебное пособие / А.В. Грачев. – М.: Дело и Сервис, 2018. – 192 с.
16. Дыбская, В.В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес – процессов в цепях поставок / И.В. Ильина, Е.И. Зайцев, В.И.Сергеев, А.Н. Стерлигов. – М: Эксмо, 2019. – 944 с.
17. Ильина, И.В. Анализ связи финансовых коэффициентов / Ильина И.В. // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 12. – с. 28-33.
18. Ионова, А.Ф. Финансовый анализ: учебник. / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – М.: Проспект, 2016. – 624 с.
19. Канке, А.А. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / А.А. Канке. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 285 с.
20. Ковалев, А.М. Финансовый менеджмент: теория и практика / А.М. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 1024 с.
21. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И.Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 672 с.
22. Кудина, М.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М.В. Кудина. – М.: Форум: Инфра–М, 2015. – 255 с.

23. Кулакова, Ю.Н. Оценка нормировочного множителя в многопродуктовой модели управления запасами предприятия при условии равной периодичности и одинаковой стоимости поставок / Ю.Н. Кулакова // Логистика и управление цепями поставок. – 2017. – № 3. – С. 76–83. 103
24. Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс. – Пер. с 6-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 798 с.
25. Левкин, Г.Г. Коммерческая логистика: учебное пособие / Левкин Г.Г. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 375 с.
26. Левкин, Г.Г. Логистика: теория и практика: учебник и практикум / Левкин Г.Г. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 224 с.
27. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент: Учебник / И.Я. Лукасевич. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 763 с.
28. Лукинский, В.В. Анализ методов выбора логистических посредников / В.В. Лукинский, Е.В. Каткова // Логистика и управление цепями поставок. – 2014. – № 2. – С. 49–56.
29. Мездриков, Ю.В. Анализ источников формирования оборотного капитала / Мездриков Ю.В. // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – №8. – С. 46 – 51.
30. Михайлюк, М.В. Рыночная трансформация цепей поставок и логистического сервиса в условиях перехода ритейла к многоканальной модели организации продаж / М. В. Михайлюк // Вопросы экономики и права. – 2016. – № 10. – С. 54–57.
31. Мицель, А. А. Многопродуктовая модель управления запасами с равной периодичностью поставок / А. А. Мицель, Д. А. Алимханова // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 40. – С. 55–66.
32. Неруш, Ю.М. Планирование и организация логистического процесса: учебник и практикум/ Ю.М. Неруш.– М.:Издательство Юрайт, 2016.– 422 с.
33. Орлова, Е.Р. Инвестиции: учеб. / Е.Р. Орлова. – М.: Омега, 2017. – 235 с.

34. Павлова, Л.Н. Финансы предприятия: учебное пособие / Л.Н. Павлова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 464 с.
35. Паламарчук, А.С. Анализ оборотных средств / Паламарчук А.С. // Справочник 104 экономиста. – 2018. – № 1. – с. 25-32 .