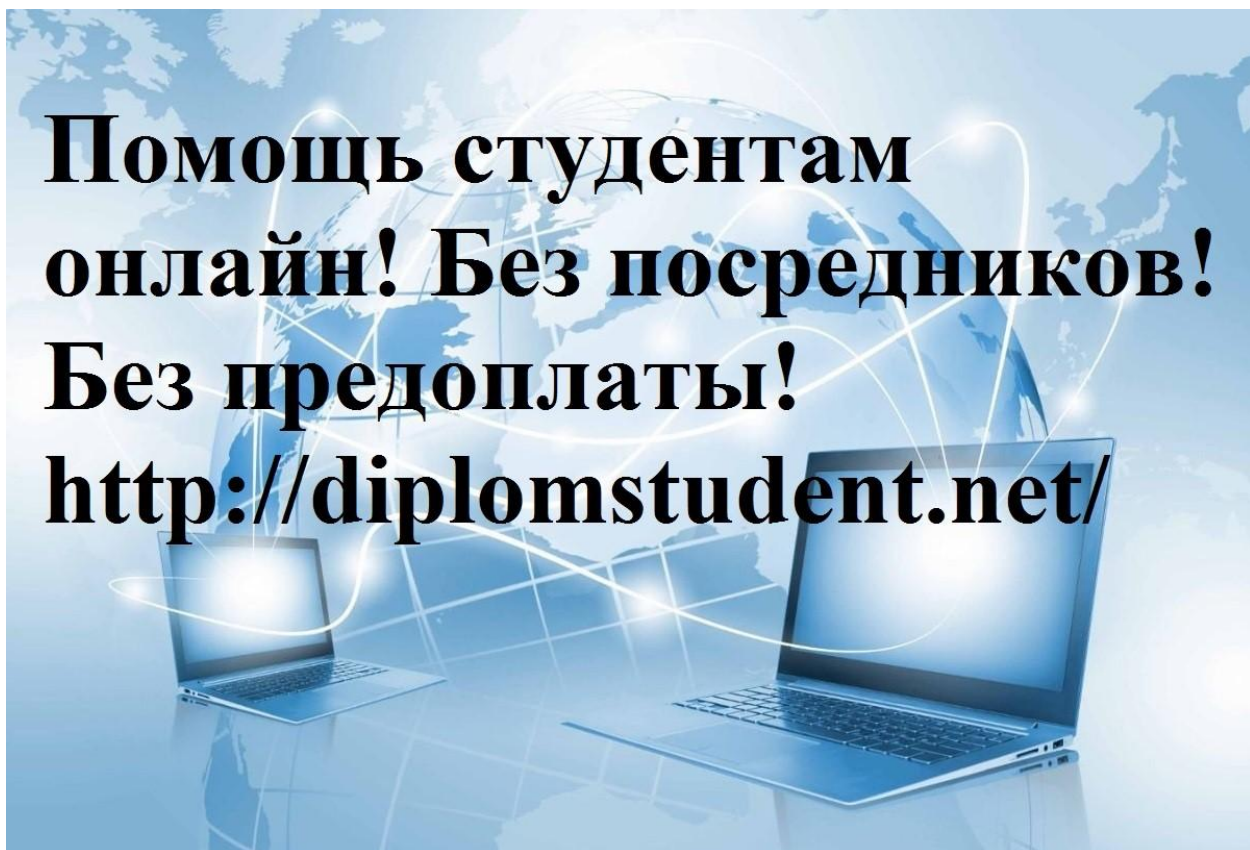


**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**





Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
Министерства сельского хозяйства Российской Федерации
«Российский государственный университет народного хозяйства
имени В.И. Вернадского»

Университет Вернадского

Институт Экономики и управления в АПК
Кафедра Управления

Курсовая работа

по дисциплине: «Стратегический менеджмент»

**на тему: Стратегическое управление на примере ПАО
«Аптечная сеть 36,6»**

Выполнил: _____

Проверил: _____

Балашиха 2023 г.

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Анализ деятельности предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6»	7
1.1 Характеристика предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6»	7
1.2. Организационная структура предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6» ...	12
1.3.Дерево целей предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6».....	14
1.4. Анализ макроокружения предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6»	20
1.5. Анализ микроокружения компании ПАО «Аптечная сеть 36,6».....	23
1.6. Анализ пяти сил конкуренции Портера компании ПАО «Аптечная сеть 36,6»	23
1.7. Анализ конкурентных факторов успеха компании ПАО «Аптечная сеть 36,6»	25
1.8. SWOT- анализ компании ПАО «Аптечная сеть 36,6».....	26
Глава 2. Совершенствование стратегического управления компании ПАО «Аптечная сеть 36,6»	28
2.1. Робототехника, искусственный интеллект и блокчейн технологии- как стратегические направления в развитии аптечного предприятия	28
2.2. Совершенствование стратегического управления и оценка эффективности на примере предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6»	33
Заключение	42
Список литературы	44
Приложения	46

Введение

Актуальность темы исследования. В период развития цифровой экономики, робототехники, искусственного интеллекта и блокчейн технологий, особенно актуально своевременно совершенствовать систему стратегического управления в аптечной организации. Робототехника, искусственный интеллект и блокчейн особенную роль играют в развитии аптек и фармацевтических предприятий. Новые технологии начинают влиять на весь процесс фармацевтической цепочки поставок. Экзоскелеты уже используются на фармацевтических заводах. 3D-печать скоро позволит аптекам производить лекарства на месте. А технологии блокчейн помогут бороться с поддельными лекарствами. Используя роботизированные инструменты, аптеки могут сократить время на выполнение монотонных задач и сократить время ожидания клиентов. Это лишь несколько примеров из возможных решений, с помощью которых технологии улучшают фармацевтическую отрасль.[9]

Более того, кроме робототехники, искусственного интеллекта и блокчейн технологий, большую популярность получила цифровизация бизнеса и развитие рынка электронной коммерции. В последние годы рынок оффлайн торговли стремительно снижается за счет роста электронной коммерции, которая только набирает обороты. В связи с этим, большинство торговых предприятий из оффлайн торговли перешли в цифровое пространство.

Онлайн торговля набирает стремительные обороты в стране. За последние 3 года объем интернет-продаж в России вырос с 28,0% среднегодовых до 33,0 % и продолжает расти ежегодно. Доля онлайн продаж растет в России ускоренными темпами. Большим скачком для развития стала самоизоляция в 2020 году в связи с пандемией COVID-19. Что интересно, тогда за покупками на маркетплейсы пришли люди старшего возраста (от 55 лет), которые остались активными покупателями даже после снятия ограничений. [13]

Интернет-продажи не уступают, а только укрепляют свои позиции в торговле и в 2023 году. Так, согласно данным Ассоциации компаний интернет-торговли, продажи на интернет-площадках за январь-июнь 2023 года увеличились на 20,0% в сравнении с тем же периодом 2022 года и составили 2,7 трлн. рублей. Их доля в общем объеме розничных продаж в стране составляет 12,7%. И более 97,2% от общего объема - это продажи на российских электронных торговых площадках. Интернет-покупки на трансграничном рынке сократилась с 4,5% в 2022 году до 2,8% в первом полугодии 2023 года.

Данную статистику подтверждает и отчет Почты России, которая подсчитала, что в первом полугодии 2023 года количество почтовых отправок, поступивших в РФ от зарубежных интернет-магазинов, снизилось на 9,0% (54,6 млн. штук). Самое значительное падение, более 50,0%, пришлось на EMS-отправления.

Среди прочих факторов, негативно повлиявших на объемы иностранных отправок, Почта России называет такой, как ускоренное развитие отечественных интернет-магазинов, в том числе улучшение качества услуг и расширение ассортимента. Так, интерес россиян уменьшился даже к китайским площадкам, потому что небольшая разница в цене уже не компенсирует долгого ожидания товара.

Укрепление бренда «российского маркетплейса» подтверждает исследование Data Insight, в котором говорится, что число заказов на Wildberries и Ozon выросло на 35,0% за первую половину 2023 года. Значительный рост рынка e-commerce в 2023 году вызван в основном за счет этих маркетплейсов. В июле 2023 года максимальная доля заказов на WB и Ozon достигла 77,0% от всех онлайн-заказов в России. На обеих площадках представлены тысячи селлеров, обеспечивающих полный и стабильный ассортимент. А пункты выдачи интернет-продавцов открываются по всей стране в больших количествах. [13]

В связи с развитием рынка электронной коммерции и преимущественно маркетплейсов, коммерческому предприятию крайне важно увеличивать географический охват и разрабатывать стратегические решения в этом направлении. Изложенная выше актуальность, позволила сформировать тему и определить цель и задачи работы. Целью является: разработка стратегических направлений и оценка эффективности на анализируемом предприятии. Для достижения указанной цели, задачами работы является:

- провести анализ деятельности объекта исследования;
- оценить текущую ситуацию в стратегическом управлении в организации;
- предложить пути совершенствования стратегического управления.

Объектом исследования является- ПАО «Аптечная сеть 36,6» , которая работает под брендами «36.6» и «Горздрав». Предмет исследования- система стратегического управления в ПАО «Аптечная сеть 36,6».

Информационной базой исследования послужили бухгалтерская и статистическая отчетность объекта исследования, статьи, монографии, учебные пособия по изучаемой проблеме различных авторов.

Методы исследования: анализ, синтез, классификация, абстрагирование, обобщение, индукция, описание и другие.

Структурно курсовая работа состоит из введения, основной части (две главы), заключения, списка использованных источников и приложений.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации по совершенствованию стратегического управления могут быть применены на практике анализируемой компании ПАО «Аптечная сеть 36,6».

Глава 1. Анализ деятельности предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6»

1.1 Характеристика предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Объектом исследования является публичное акционерное общество - ПАО «Аптечная сеть 36,6» – это один из лидеров в области розничной торговли товарами для красоты и здоровья. Компания предлагает своим покупателям разнообразие высококачественных товаров по доступным ценам, в удобных и красивых магазинах, где всегда можно получить заботливый и профессиональный совет консультанта. ПАО «Аптечная сеть 36,6» стремится помогать людям вести здоровый образ жизни, способствовать их долголетию и благополучию. Само название «36,6» говорит о призвании. «36,6» – показатель здоровой температуры тела у детей и взрослых. Для акционеров и для сотрудников ПАО «Аптечная сеть 36,6» – это здоровая и динамичная компания, источник прибыли и благосостояния. В настоящее время ПАО «Аптечная сеть 36,6» работает под брендами «Аптека 36,6» и «Горздрав».

История компании ПАО «Аптечная сеть 36,6» – это история успеха, основанного на профессионализме, вере в себя и свою команду и на поиске неординарных решений там, где никто из конкурентов и не думает их искать. История компании началась с 1991 года, некоторые основные события представлены в таблице 1.1.

Миссия компании ПАО «Аптечная сеть 36,6»: «Основная наша ценность – это человек, его самочувствие и настроение. Каждый день мы работаем для того чтобы как можно больше людей в России могли позволить себе качественные лекарства, товары для красоты и здоровья, которые сделают жизнь легче, радостнее и приятнее».

Как уже было описано выше, основными розничными брендами ПАО «Аптечная сеть 36,6» являются: Аптеки «36,6» и «Горздрав». Рассмотрим кратко эти бренды.

Таблица 1.1- История компании ПАО «Аптечная сеть 36,6» [8]

№ п/п	годы	события
1	1991-1996	Создание компании «36,6».
2	1991	Открыта первая аптека.
3	1997	Основано ОАО «Верофарм».
4	1998	В Москве открылась первая аптека под вывеской «36,6». Впервые в истории отечественной фармацевтической розницы в торговом зале используется открытая товарная выкладка.
5	2002	Создано открытое акционерное общество «Аптечная сеть 36,6». Акции ОАО «Аптечная сеть 36,6» размещены на Московской межбанковской валютной бирже.
6	2003	Открыта первая аптека под брендом «36,6» за пределами Москвы – в подмосковной Жуковке.
7	2006	Основана аптечная сеть «А5» (аптеки под брендами «А5» и «Норма»).
8	2008	Открыта 1000-я аптека «36,6».
9	2011	Основана аптечная сеть «А.V.E».
10	2012-2013	Произошло слияние аптечных сетей «36,6», «Горздрав» и «А.V.E».
11	2013-2015	Начало масштабной реструктуризации компании. «Аптечная сеть 36,6» покупает российский бизнес финского дистрибьютора Oriola KD, включающий аптечные сети «Старый лекарь» и «03». Продажа ОАО «Верофарм». Продажа региональных сетей. Реализация непрофильной недвижимости. Рост в стратегическом регионе Москва и МО, выход на прибыльность.
12	2015	Открыта 500-ая аптека «Горздрав».
13	2015-2016	ПАО «Аптечная сеть 36,6» приобретает «А5» и становится крупнейшей аптечной сетью страны.
14	2019	ПАО «Аптечная сеть 36,6» берет в управление крупнейшую новгородскую аптечную сеть «Жалина Фарм», тем самым расширяя свое присутствие в регионах. Группа компаний активно развивает как розничное, так и бюджетное направление, в связи с этим усиливает управленческую команду. Александр Кузин возглавил розничное подразделение компании. «36,6» и «Горздрав» – бренды выбора номер 1 и 2 соответственно, по данным исследовательского холдинга «Ромир». Они занимают лидирующие позиции по узнаваемости и по критерию «посещение когда-либо».
15	2020	Генеральным директором ПАО «Аптечная сеть 36,6» назначен Александр Кузин. Компания усиливает команду топ-менеджеров. К бонусной программе «Горздрав» присоединился 5-миллионный покупатель.
16	2021	ПАО «Аптечная сеть 36,6» переводит бэк-офис в Воронеж. «Аптечная сеть 36,6» в десятый раз подряд получила звание «Привлекательный работодатель» портала SuperJob.
17	2022	Аптечная сеть «Горздрав» присоединилась к пилотному проекту по обеспечению граждан льготными препаратами.
18	2023	«Аптечная сеть 36,6» участвует в пилотном проекте по доставке рецептурных препаратов. Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (Акционерное общество) присвоило ПАО «Аптечная сеть 36,6» кредитный рейтинг ВВВ+(RU) по национальной рейтинговой шкале, прогноз стабильный.

1) Аптеки «36,6». Сеть «Аптека 36,6» имеют широкий ассортимент товаров категории лекарственные средства, которые отличается высоким качеством и демократичной ценой. Компания осуществляет реализацию товаров в оффлайн торговле и на рынке электронной коммерции. Для этого предусмотрен интернет-магазин, рисунок 1.1.

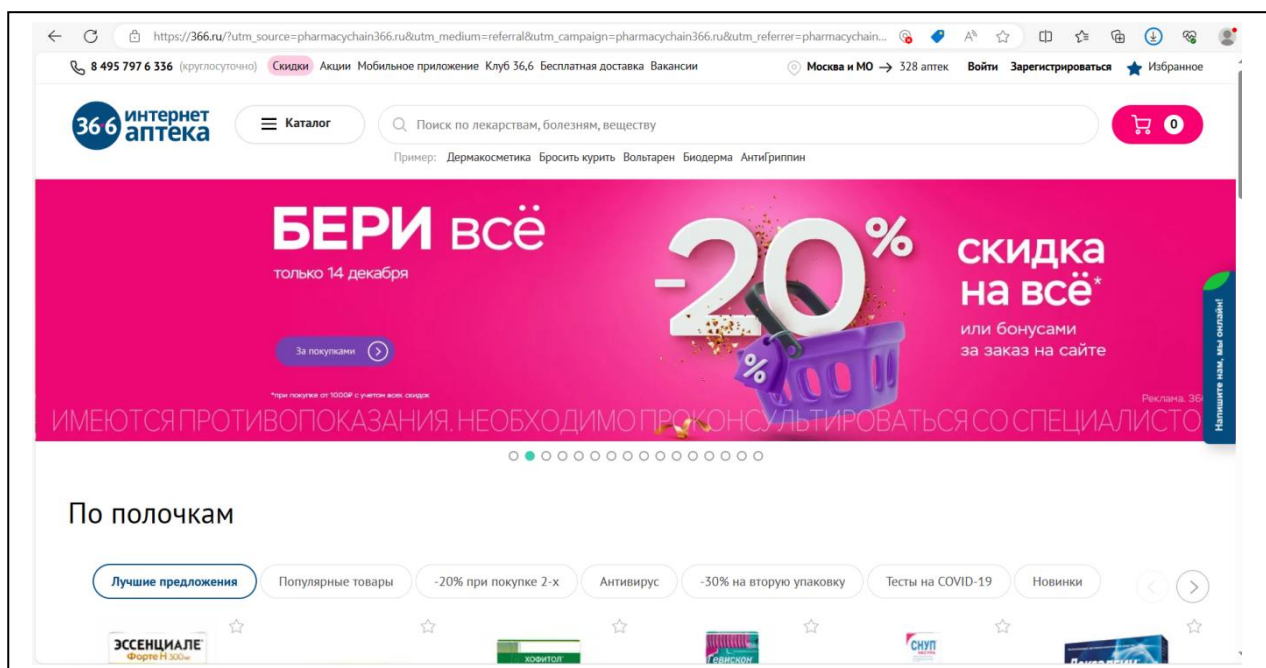


Рисунок 1.1- Главная страница интернет аптеки «36,6» [8]

Преимуществами компании сети аптек «36,6» являются: высокое качество, постоянные скидки и акции, широкий ассортимент, сервис и другое.

А) Качество. В «Аптечной сети 36,6» качество возведено на уровень корпоративной идеологии. В компании существует специальное подразделение - Дирекция по фармацевтическому контролю, которое следит за соблюдением лицензионных требований к продукции, а значит, за тем, чтобы наши покупатели получали эффективные, безопасные и качественные препараты.

Б) Цены на товары. В аптеках «36,6» регулярно проходят акции и действует бонусная программа, благодаря этому постоянные покупатели получают скидки на весь ассортимент.

В)Ассортимент. В аптеках и на сайте представлен широчайший ассортимент лекарственных препаратов, БАДов, косметики, товаров для красоты и здоровья.

Г)Большое количество розничных аптек. Аптеки расположены по всему городу.

Д)Удобный поиск. На сайте и в приложении легко можно найти любой лекарственный препарат или косметический продукт по названию, производителю или действующему веществу.

Ж)Бронирование. Бронирование через сервис 366.ru – это выгодные покупки с комфортом. Потребитель может выбрать и заказать нужный товар онлайн или по телефону, а потом забрать его в той аптеке, где удобно.

З)Сервис. Еще одно преимущество «36,6» – это высокий уровень сервиса. Приходя в аптеку, потребитель всегда может рассчитывать на компетентную консультацию провизоров и фармацевтов, человеческое отношение и приветливую улыбку.

2) Аптеки «Горздрав». С 1991 года компания стремится максимально сократить путь лекарств от производителя к потребителю, чтобы обеспечить миллионы россиян качественными и доступными медикаментами. В аптеках сети действует программа лояльности, регулярно проводятся акции, постоянные покупатели получают скидки на весь ассортимент.

Для реализации медицинских товаров в сети интернет, также имеется сайт, рисунок 1.2.

На официальном сайте аптеки можно найти интересующий препарат, подобрать дешевый аналог, изучить медицинскую информацию. Каждый товар сопровождается фотографией, кратким описанием, инструкцией. Компания бесперебойно пополняет ассортимент: лекарственных средств; витаминов и БАД; медицинских портативных приборов, предметов ухода за больными; косметики; гомеопатии; товаров для малышей, будущих мам, кормящих женщин.

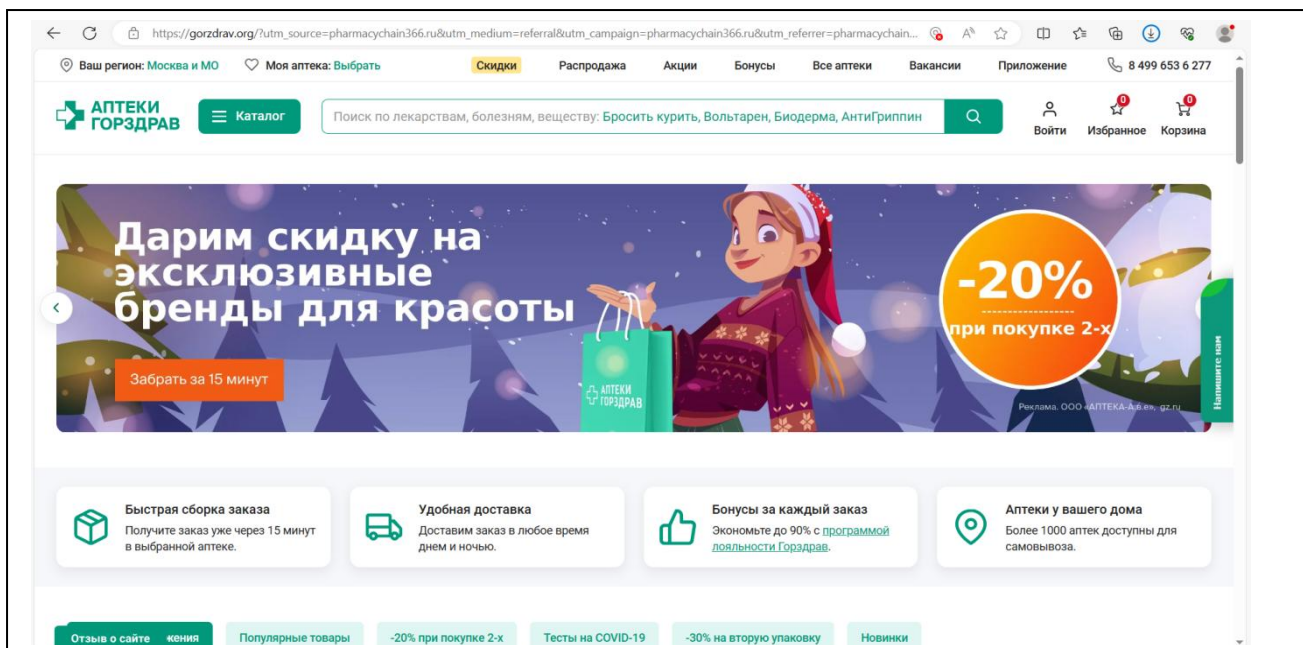


Рисунок 1.2- Главная страница интернет аптеки «Горздрав» [7]

Компания работает только с официальными дистрибьюторами. Все медицинские товары подтверждены сертификатами, декларациями соответствия, государственным регистрационным удостоверением Росздравнадзора.

Заказ лекарств через сервис gorzdrav.org - это выгодно и удобно. Основными плюсами являются: оперативность, Конфиденциальность, Регулярные акции и другое.

1) Оперативность. Скоординированные внутриаптечные связи позволяют быстро реагировать на запросы.

2) Конфиденциальность. При получении озвучивается номер интернет-заказа, а не название препарата.

3) Простота поиска, оформления заказа.

4) Регулярные акции. Можно купить лекарство по низкой цене.

5) Соблюдение правил торговли, пользовательского соглашения, норм хранения и перевозки.

Итак, выше была кратко дана характеристика предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6», которая в настоящее время работает под двумя брендами: аптеки «36.6» и «Горздрав». Для того, чтобы описать организационную структуру управления, перейдем к следующему параграфу работы.

1.2. Организационная структура предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Органами управления ПАО «Аптечная сеть 36,6» являются Общее собрание акционеров, Совет директоров и Единоличный исполнительный орган (Генеральный директор). Необходимое содействие Совету директоров и Генеральному директору оказывает Служба внутреннего аудита. Цели и задачи Службы, ее состав и компетенции регулируются «Положением о службе внутреннего аудита ПАО «Аптечная сеть 36,6». Организационная структура управления ПАО «Аптечная сеть 36,6» является линейно-функциональной, рисунок 1.3.

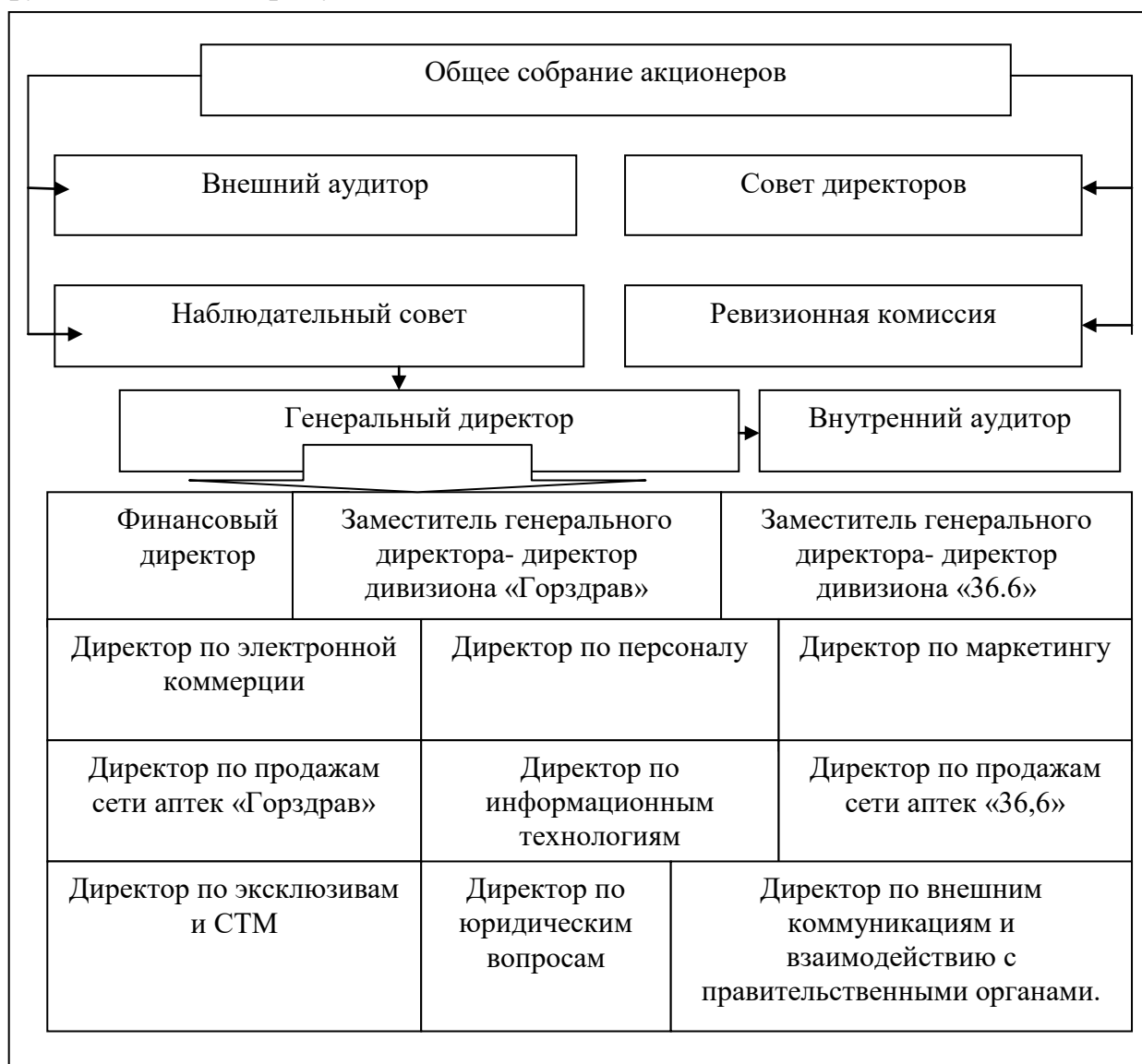


Рисунок 1.3- Организационная структура управления ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Высшим органом управления ПАО «Аптечная сеть 36,6» является Общее собрание акционеров. К компетенции этого органа относится в том числе утверждение количественного состава Совета директоров, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий. Действующий состав Совета директоров был избран на годовом Общем собрании акционеров 29 июня 2023 года.

Генеральный директор ПАО «Аптечная сеть 36,6» осуществляет руководство текущей деятельностью Общества. Он подотчетен Общему собранию акционеров, Совету директоров и организует выполнение решений, принятых этими органами управления.

В ТОП менеджмент ПАО «Аптечная сеть 36,6» входят: финансовый директор, директор по электронной коммерции, директор по продажам сети аптек «Горздрав», директор по эксклюзивам и СТМ, коммерческий директор, директор по продажам сети аптек «36,6», директор по юридическим вопросам, директор по слияниям и поглощениям, заместитель генерального директора- директор дивизиона «Горздрав», заместитель генерального директора- директор дивизиона «36.6», директор по маркетингу, директор по персоналу, директор по информационным технологиям, заместитель генерального директора по безопасности- руководитель дирекции по безопасности, директор по внешним коммуникациям и взаимодействию с правительственными органами.

Все работники компании ПАО «Аптечная сеть 36,6» осуществляют свою деятельность на основании действующего законодательства, трудового кодекса РФ, должностных инструкций. Все сотрудники аптеки стремятся к достижению целей организации. Для того, чтобы подробнее рассмотреть дерево целей компании перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

1.3.Дерево целей предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Главной целью компании ПАО «Аптечная сеть 36,6» является ежегодное увеличение прибыли на 25,0%. Этому компания достигает путем нескольких направлений, дерево целей представлено на рисунке 1.4.

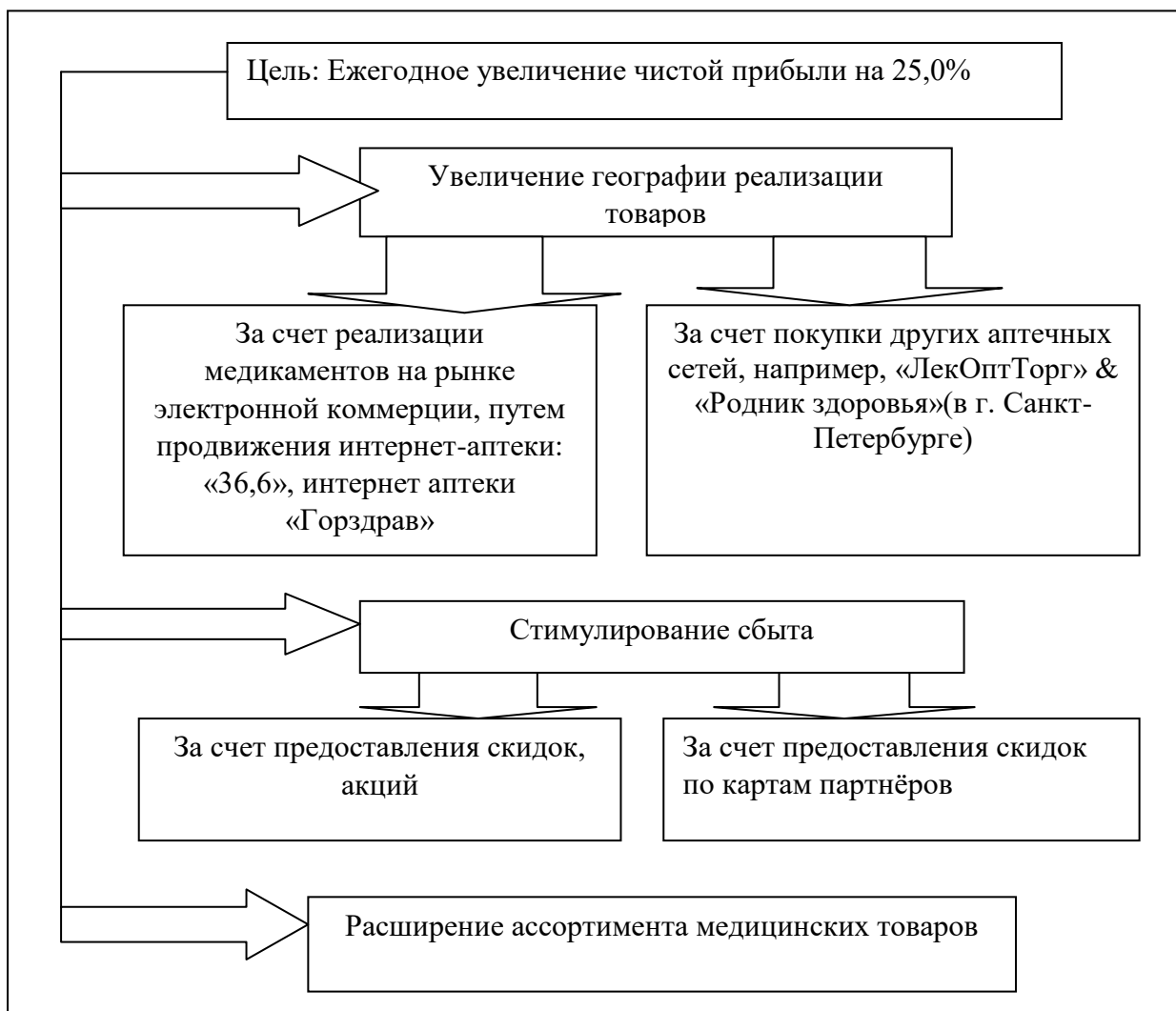


Рисунок 1.4- Дерево целей предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Рассмотрим подробнее основные пути, которых придерживается ПАО «Аптечная сеть 36,6» для достижения цели компании.

1) Увеличение географии реализации товаров ПАО «Аптечная сеть 36,6». Выше уже было описано, что для увеличения географии продаж, аптечная сеть осуществляет реализацию медицинских товаров с помощью интернет-аптек «36,6», «Горздрав». Также компания увеличивает географию за счет покупки других аптечных сетей.

По данным на октябрь 2023 года восьмая по размеру выручки в России аптечная сеть «36,6» продолжает экспансию в регионы. Компания закрыла сделку оценочной стоимостью до 8 млрд. руб. по приобретению объединенной сети «ЛекОптТорг» и «Родник здоровья» в Петербурге и Ленинградской области. После насыщения Москвы аптеками крупные фармритейлеры обратили внимание на северо-запад страны, где уже возникла серьезная конкуренция среди игроков рынка.

Компания закрыла сделку по покупке объединенной сети «ЛекОптТорг» и «Родник здоровья», управляющей 170 аптеками в Петербурге и Ленинградской области. Теперь фармритейлер стал владельцем 100,0% долей в восьми основных операционных компаниях сети, включая ООО «Аптека «Родник здоровья», «ЛекОптТорг», «Аптечное объединение», «Аптиаки». Им принадлежат договоры аренды помещений для аптек, бренды и товарные запасы.

«ЛекОптТорг» & «Родник здоровья» один из крупнейших игроков розничного фармрынка СЗФО. В рейтинге Vademecum «ТОП200 аптечных сетей» по итогам 2022 года ритейлер, управляющий 161 точкой, с суммарной выручкой 17,5 млрд. рублей занял 17-ю позицию.

За счет сделки «36,6» способна приблизиться к основным конкурентам – сетям «Эркафарм» и «Нео-Фарм» – по охвату рынка Санкт-Петербурга и Ленобласти. По прогнозам Аналитического центра Vademecum, «36,6», нарастив общероссийскую долю по выручке до 5,0%, может по итогам 2023 года вернуться в ТОП5 фармритейлеров страны. [14]

2) Стимулирование сбыта ПАО «Аптечная сеть 36,6». Для стимулирования сбыта в аптечной сети предусмотрены различные акции, скидки, также акции по картам партнеров. В настоящее время в интернет-магазине «36,6» на период до 31 декабря 2023года предусмотрены следующие виды скидок: скидка на первый заказ, при покупке двух –третья упаковка в подарок, при покупке одной-вторая упаковка в подарок, скидка 20% на витамины, рисунок 1.5. [8]

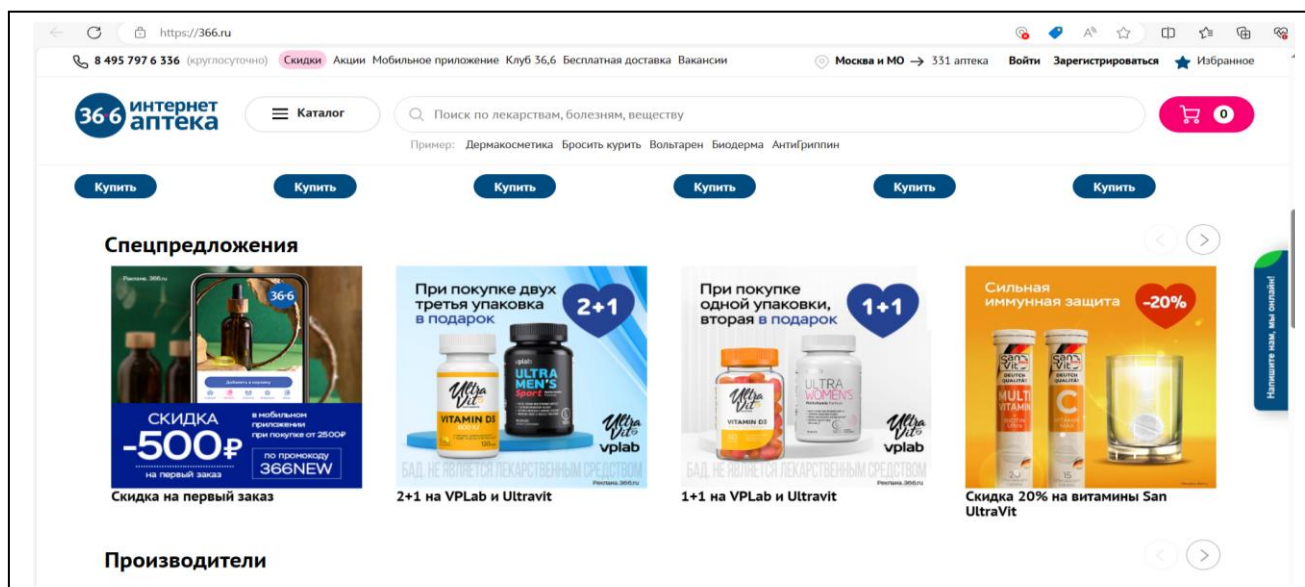






Рисунок 1.5-Система скидок интернет-аптеки «36,6» до 31 декабря 2023 года

Более подробно система скидок интернет-аптеки «36,6» представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2- Система скидок интернет-аптеки «36,6» [8]

№ п/п	Фото	Скидка
1		ДАРИМ СКИДКУ НА ПЕРВЫЙ ЗАКАЗ В МОБИЛЬНОМ ПРИЛОЖЕНИИ! Дарим скидку 500Р на первый заказ от 2500Р в мобильном приложении 36,6 по промокоду 366NEW .
2		2+1 на VPLab и Ultravit При покупке двух упаковок, третья наименьшей стоимости в подарок!
3		1+1 на VPLab и Ultravit При покупке одной упаковки, вторая наименьшей стоимости в подарок!
4		Скидка 20% на шипучие витамины San Ultra Vit! Немецкое качество по выгодной цене!

Еще больше предлагает скидок интернет-аптека «Горздрав», таблица 1.3.

Таблица 1.3- Система новогодних скидок интернет-аптеки «Горздрав» [7]

№ п/п	Фото	Скидка
1		<p>СКИДКА 10% НА ВСЁ В АПТЕКЕ И НА ИНТЕРНЕТ-ЗАКАЗЫ! Приближаем новогоднее настроение! Выбирайте подарки для себя и близких, дарите хорошие привычки здоровья и красоты в Новом году. Получите СКИДКУ -10% НА ВСЕ ТОВАРЫ В АПТЕКЕ И НА ИНТЕРНЕТ-ЗАКАЗЫ, выкупленные в день акции с картой ГОРЗДРАВ, только 12 декабря. Скидка предоставляется на кассе.</p>
2		<p>С 1 по 31 декабря Скидка 20% при покупке 2-х упаковок Скидка 20 % при покупке 2-х одинаковых упаковок товара действует при оформлении заказа на сайте и в мобильном приложении Горздрав. *Скидка предоставляется на кассе по карте лояльности. *Акция не действует в аптеках ЛекОптТорг и Родник Здоровья</p>
3		<p>С 1 по 31 декабря YOUTH 1+1 При покупке 2-х упаковок натуральной дермакосметики YOUTH вторая упаковка меньшей стоимости в подарок.</p>
4		<p>С 25 Ноября по 31 Декабря 2+1 на VPLab и Ultravit При покупке двух упаковок, третья наименьшей стоимости в подарок! *Акция не действует в аптеках ЛекОптТорг и Родник Здоровья</p>
5		<p>1+1 VPLab и Ultravit При покупке одной упаковки, вторая наименьшей стоимости в подарок! *Акция не действует в аптеках ЛекОптТорг и Родник Здоровья</p>
6		<p>Скидка 30% на вторую упаковку Акция -30% на вторую упаковку *Акция не действует в аптеках ЛекОптТорг и Родник Здоровья</p>
7		<p>Скидка 15% на БАД Vitality БАД премиального качества со скидкой 15%</p>
8		<p>Леовит - забота о вашем здоровье! Скидка до 10% на товары для очищения организма.</p>

Кроме новогодних скидок, предусмотрены выгодные предложения по бонусным картам и картам партнеров. Например, по бонусным картам предусмотрены: стандартный и золотой уровни, рисунок 1.6.

для тех, кто ищет
ВЫГОДНЫЕ предложения!

за **1₽** купить всё без исключения за счет бонусов

до **150** бонусов в день рождения

x3 в 3 раза больше бонусов за заказы в мобильном приложении по золотой карте

цена-понижающая карта
gz.ru

цена-понижающая карта

РЕКЛАМА. GZ.RU

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ. ПЕРЕД ПРИМЕНЕНИЕМ НЕОБХОДИМО ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬСЯ СО СПЕЦИАЛИСТОМ




Рисунок 1.6– Бонусная карта аптеки «Горздрав» [7]

А) Стандартный уровень. Предназначен для всех новых пользователей. Преимуществами «Стандартного уровня» являются: до 99% -скидка за счёт бонусов на любой товар; 100- приветственные бонусы, 100- бонусы ко дню рождения, 1% -бонусы с каждой покупки. Кроме этого предоставляются скидки на ассортимент по акции и персональные предложения.

Б) Золотой уровень. Предназначен для пенсионеров и всех, кто совершит покупки от 10 000 рублей в течение года. Преимуществами «Золотого уровня» являются: до 99% -скидка за счёт бонусов на любой товар, 100 -приветственные бонусы, 150- бонусы ко дню рождения (действуют в течение 90 дней с момента начисления), 1%-бонусы с каждой покупки, 3% - бонусы за заказ в мобильном приложении, 10% Бонусы по акции «С уважением к старшим» (каждую последнюю пятницу месяца для пенсионеров); до 30% -скидка на ассортимент по акции. Кроме этого предусмотрены: персональные предложения на любимые товары; специальные цены.

В аптеке «Горздав» также предусмотрены скидки по картам партнёров: скидка по социальной карте Москвича, скидки с картой тройка, скидки по карте Свобода Банка Хоум Кредит и другие, некоторые из них представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4- Скидки по картам партнёров в аптеке «Горздав» [7]

№ п/п	Фото	Акции, скидки
1		<p>Запрягай Тройку! В аптеку!</p> <p>Аптеки ГОРЗДРАВ стали официальным партнером программы лояльности ГОРОД. Все, кто пользуется общественным транспортом, ценит свободу и удобство передвижения, давно стали обладателями карты Тройка, а значит могут стать участниками самой крупной программы лояльности ГОРОД.</p> <p>Ее девиз – весь город на карте. И это правда. Более 5000 магазинов-партнеров принимают карту Тройка, начисляя и списывая бонусы за покупки. Теперь к ним присоединились и все аптеки ГОРЗДРАВ. До 2,5% от каждой покупки с картой Тройка возвращается бонусами на карту. Скидки до 40% за счет бонусов (кроме препаратов ЖНВЛС и интернет-заказов).</p>
2		<p>Скидка по социальной карте Москвича.</p> <p>Аптеки ГОРЗДРАВ предоставляют 1% скидку на весь ассортимент пенсионерам, студентам, школьникам, беременным женщинам и другим категориям населения по социальным картам москвича. Скидка не распространяется на интернет-заказы.</p>
3		<p>Товары для здоровья и красоты в аптеках «Горздав» в рассрочку по карте Свобода Банка Хоум Кредит!</p> <p>Покупайте сейчас в аптеках города или онлайн, а платите потом:</p> <p>Стоимость покупок делится на равные ежемесячные платежи — это удобно!</p> <p>Рассрочка 10 месяцев на покупки в течение 30 дней с момента оформления карты, после срок рассрочки 2 месяца</p>

3) Расширение ассортимента медицинских товаров ПАО «Аптечная сеть 36,6». Для достижения цели, в компании постоянно совершенствуется ассортиментная политика. В настоящее время сети аптек «36,6» и «Горздав» предлагают большое количество медикаментов и различных медицинских товаров.

Итак, выше были кратко рассмотрены основные пути, которых придерживается компания ПАО «Аптечная сеть 36,6» для достижения своей цели- увеличение прибыли. Ими являются: увеличение географии продаж товаров, система скидок и акций, расширение ассортимента товаров. Для того, чтобы оценить макроокружение ПАО «Аптечная сеть 36,6», перейдем к следующему параграфу.

1.4. Анализ макроокружения предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Проведем анализ макроокружения компании ПАО «Аптечная сеть 36,6» по ПЕСТ-анализу, таблица 1.5.

Таблица 1.5-ПЕСТ-анализ ПАО «Аптечная сеть 36,6»

№ п/п	Факторы	Возможность	Угроза
1	Политические (Р-факторы)	Изменение законодательства с целью стимулирования развития отрасли создадут возможности для развития.	Военные действия, рост смертности населения
2	Экономические (Е-факторы)	Рост численности, снижение инфляции, улучшение финансового положения аптеки-создают возможность для развития.	Снижение покупательской способности населения, инфляция, рост закупочных цен на медикаменты.
3	Социокультурные (S-факторы)	Прирост населения за счет рождаемости и миграции увеличат спрос на медикаменты, рост заболеваемости также вызывает увеличение спроса на лекарства.	Демографический кризис, снижение численности за счет рождаемости, увеличение смертности из за военных действий- все это снижает покупательскую способность.
4	Технологические (Т-факторы)	Развитие рынка электронной коммерции, цифровизация бизнеса, роботизация, блокчейн технологии.	Появление новых технологий, развитие аптечных маркетплейсов создают конкуренцию.

На основании таблицы 1.5 составим матрицу профиля внешней среды и определим влияние факторов на организацию ПАО «Аптечная сеть 36,6», таблица 1.6.

Таблица 1.6- Матрица профиля внешней среды ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
1	2	3	4	$5=2*3*4$
1. Политические				
1.1. Изменение законодательства	2	1	+1	+2
1.2. Военные действия	3	3	-1	-9
1.3. Нестабильность политической обстановки	3	3	-1	-9
2. Экономические				
2.1. Финансовое состояние аптеки	3	3	-1	-9
2.2. Колебания цен, курсов	2	2	-1	-4
2.3. Инфляция	3	2	-1	-6
3. Социальные				
3.1. Уровень миграции	3	3	-1	-9
3.2. Темпы роста (снижения) населения	3	3	-1	-9
3.3. Уровень заболеваемости населения	3	3	+1	+9
4. Технологические				
4.1. Развитие электронной коммерции	3	3	+1	+9
4.2. Развитие роботизации	3	2	+1	+6
4.3. Развитие блокчейн-технологий	3	2	+1	+6
Итого				-23

Для оценки влияния факторов предусмотрена следующая шкала: важность для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая; влияние на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния; направленность влияния по шкале: +1 – позитивное, -1 – негативное. В целом, данные таблицы 1.6 показали, что внешнее макроокружение оказывает отрицательное воздействие на организацию ПАО «Аптечная сеть 36,6». Военные действия, рост смертности и снижение рождаемости- это все отрицательным образом сказывается на развитии сети аптек. Более того, в настоящее время компания также испытывает трудности в финансовом положении. По имеющимся данным бухгалтерской отчетности, представленной в приложении 1, видно, что на протяжении ряда

лет несмотря на имеющиеся продажи, чистая прибыль имеет знак минус и в 2022 году убыток составил -120677,0 тыс. руб., рисунок 1.7.

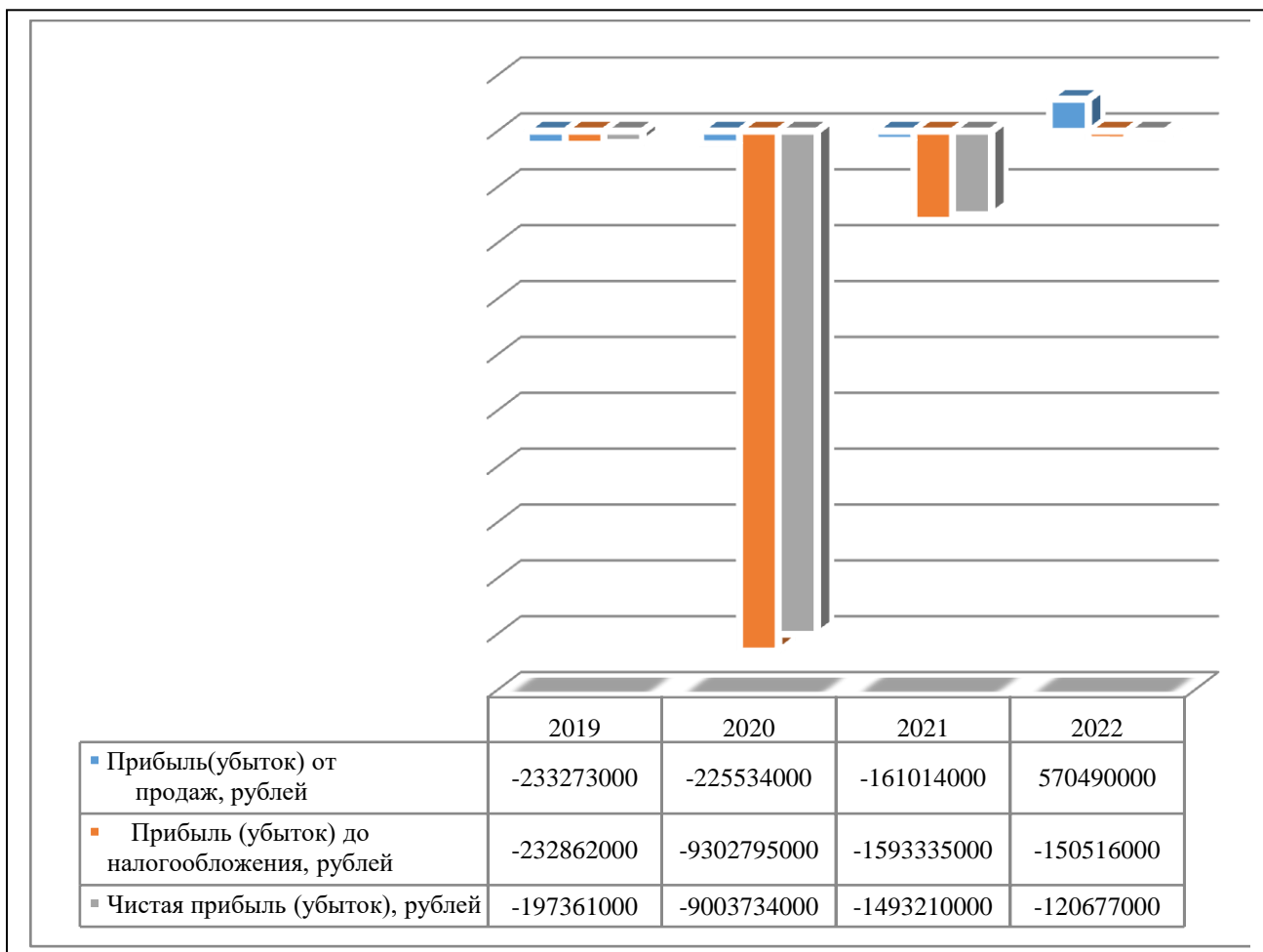


Рисунок 1.7- Динамика показателей прибыли ПАО «Аптечная сеть 36,6» с 2019-2022гг. [3]

Несмотря на то, что в настоящее время происходят военные действия, которые продолжаются с февраля 2022 года, наблюдается нестабильность политической ситуации, снижение рождаемости, отсутствие нормального уровня доходности аптечной сети, имеются и ряд возможностей- это технологические факторы: развитие рынка электронной коммерции, в том числе и маркетплейсов, роботизации, блокчейн –технологий. Все это в целом создает благоприятные возможности для развития аптечного бизнеса. Для того, чтобы проанализировать микроокружение компании ПАО «Аптечная сеть 36,6», перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

1.5. Анализ микроокружения компании ПАО «Аптечная сеть 36,6»

К факторам внешней среды микроокружения относятся: государство, потребители, конкуренты. В рамках данной работы крайне сложно подробно проанализировать влияние данных факторов, поэтому проведем краткий анализ микроокружения в таблице 1.7.

Таблица 1.7- Анализ микроокружения компании ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Факторы	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
Государство	1	0	+1	+1
Конкуренты	3	3	-1	-9
Потребители	3	3	-1	-9
Поставщики	3	3	+1	+9
Итого				-8

По данным таблицы 1.7. видно, что из микроокружения наибольшее влияние оказывают на организацию ПАО «Аптечная сеть 36,6»: конкуренты, потребители и поставщики. При этом, отрицательное влияние создается благодаря развитию конкуренции, а также снижению покупательской способности населения, демографический кризис- все это не лучшим образом влияет на продажи аптечной сети. Государство не оказывает особого влияния на организацию. При этом, большой выбор поставщиков позволяет выбирать наиболее приемлемых по конкурентоспособным ценам. Поэтому данный фактор оказывает положительное влияние. Хотя в целом, микроокружение отрицательно сказывается на деятельности анализируемой аптечной сети. Для того, чтобы провести конкурентный анализ, перейдем к следующим параграфам курсовой работы.

1.6. Анализ пяти сил конкуренции Портера компании ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Согласно рейтингам в сети Интернет, аптека «36.6» и «Горздрав» не входят в рейтинг лучших. По одному из рейтингов, в десятку лучших аптек

попадают: Arteka.ru, Будь Здоров, Здравсити, Диалог, Wer, Med-Magazin, Кладовая здоровья, АптекаМедика, Zdravzona, Еврофарм, рисунок 1.8.

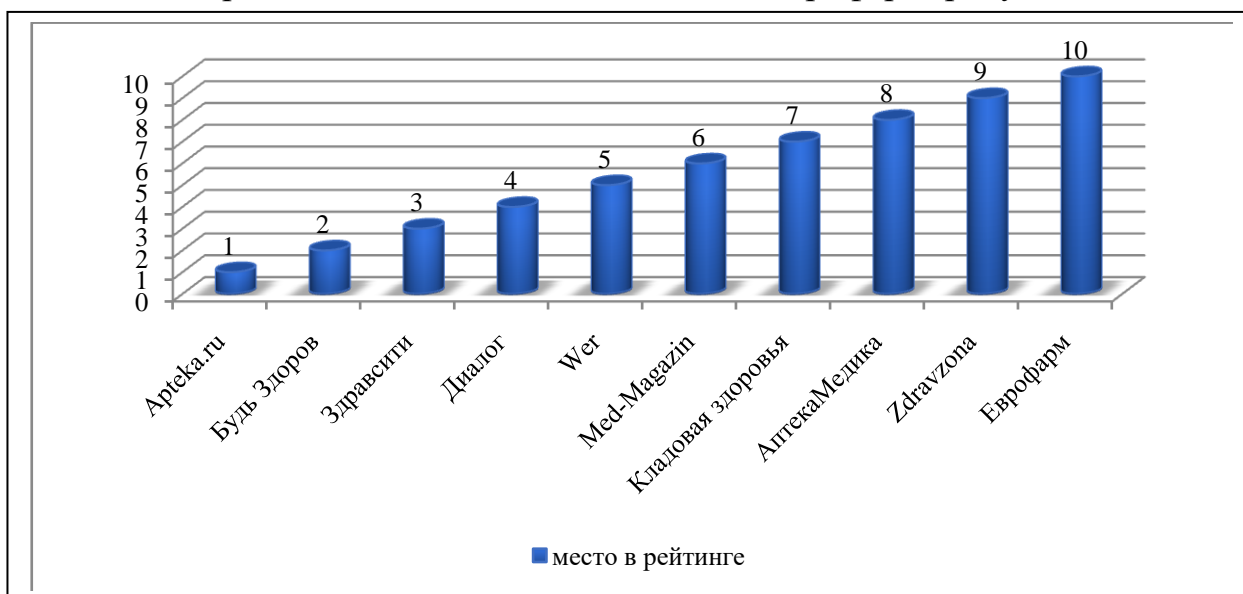


Рисунок 1.8-Рейтинг лучших аптек в 2023 году[11]

Более подробно преимущества и недостатки лидирующих аптек представлены в Приложении 2. Таким образом, конкуренты оказывают существенное влияние на развитие аптечной сети ПАО «Аптечная сеть 36,6». В целом, модель 5 сил конкуренции Портера компании ПАО «Аптечная сеть 36,6» можно представить в виде схемы, рисунок 1.9.

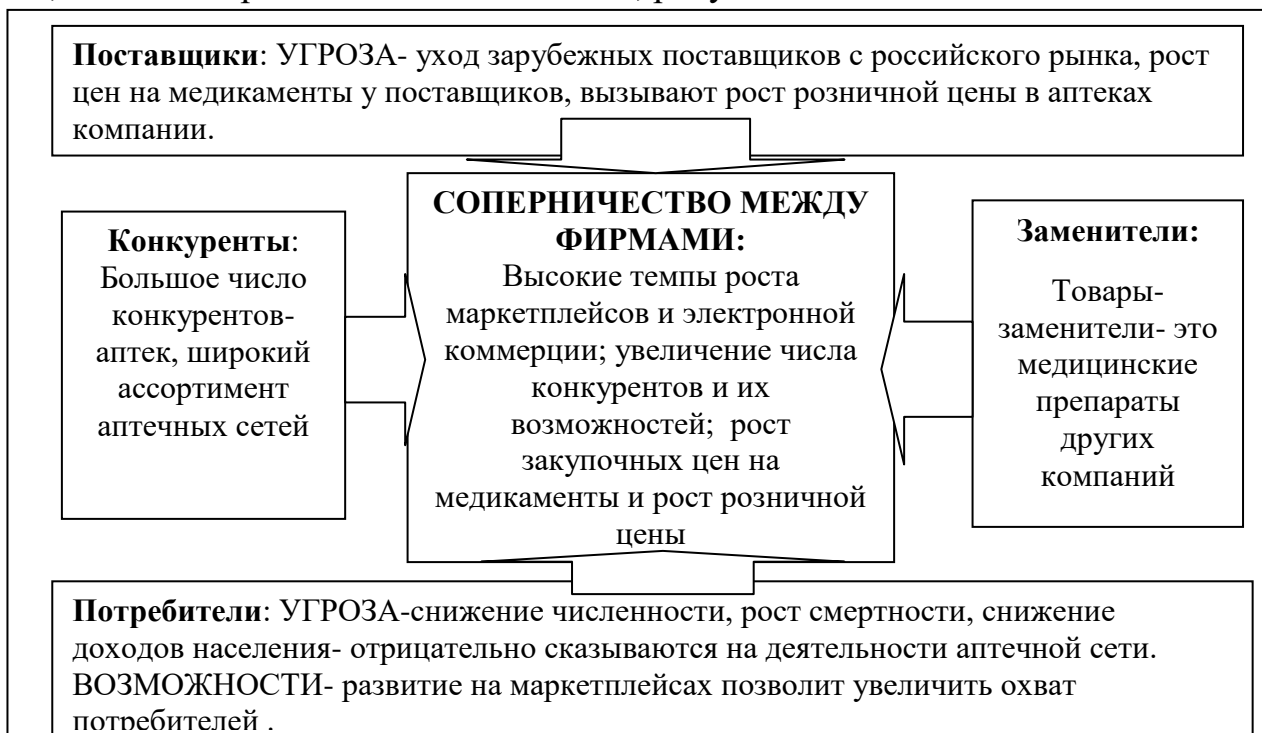


Рисунок 1.9-Матрица М. Портера на примере ПАО «Аптечная сеть

По матрице Портера видно, что все 5 сил оказывают существенное влияние на развитие компании ПАО «Аптечная сеть 36,6». Однако, со стороны потребителей компания имеет возможности- развитие на рынке электронной коммерции через маркетплейсы. Это позволит увеличить географический охват, тем самым повлияет на рост продаж. Для того, чтобы дать оценку конкурентных факторов успеха анализируемой аптечной компании, перейдем к следующему параграфу.

1.7. Анализ конкурентных факторов успеха компании ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Проведем анализ конкурентных факторов успеха компании ПАО «Аптечная сеть 36,6» по основным факторам: система ценообразования и стимулирования сбыта, географический охват, доставка товаров, ассортимент медикаментов, таблица 1.8.

Таблица 1.8- Анализ конкурентных факторов успеха компании ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Ключевые факторы успеха	Вес фактора	Аптечная сеть 36,6	Конкурент 1: Аптека. ру	Конкурент 2: Будь здоров
Цены	0,1	10(1)	10(1)	10(1)
Ассортимент	0,1	10(1)	10(1)	10(1)
Скидки, акции	0,1	10(1)	10(1)	10(1)
Географический охват	0,15	9(1,35)	10(1,5)	10(1,5)
Доставка товаров	0,2	8(1,6)	10(2)	9(1,8)
Использование технологий	0,2	1(0,2)	1(0,2)	1(0,2)
Финансовое положение	0,15	2(0,3)	10(1,5)	10(1,5)
Сумма весов	1,0			
Общая взвешенная сумма		6,45	8,2	8,0

Оценку производим по 10-ти бальной шкале. По всем анализируемым аптекам низкий балл был получен по факторам- использование технологий. В настоящее время на самом деле роботизация, искусственный интеллект, блокчейн технологии еще только начинают набирать популярность в


аптечном бизнеса. Развитие на рынке электронной коммерции аптеки осуществляют в основном за счет собственных интернет- аптек, хотя некоторые уже реализуют товары на маркетплейсах. Анализируемая компания ПАО «Аптечная сеть 36,6» набирает меньшее количество баллов , а следовательно по сравнению с конкурентами не является конкурентоспособной. Хуже всего обстоят дела с финансовым положением. Для того, чтобы объединит сильные и слабые стороны аптечной сети, а также определить возможности и угрозы, необходимо составить SWOT-матрицу, для этого перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

1.8. SWOT- анализ компании ПАО «Аптечная сеть 36,6»

SWOT-анализ включает в себя: возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны организации. Составим SWOT- анализ компании ПАО «Аптечная сеть 36,6», данные оформим в виде таблицы 1.9.

По данным таблицы 1.9 видно, что возможности и сильные стороны могут создать неплохие перспективы для развития аптечной организации. Так как в компании на протяжении ряда лет чистая прибыль имеет знак минус, крайне сложно найти дополнительные инвестиции для развития. В частности, одними из новых технологий являются: роботизация, искусственный интеллект, блокчейн технологии- все это требует финансирования, которого у компании ПАО «Аптечная сеть 36,6» нет. Поэтому необходимо искать другие пути, которые позволят увеличить продажи и прибыль, без существенных вложений. Например, развитие компании на различных маркетплейсах. В последние годы рынок электронной коммерции уверенно направляется в сторону роста, а продажи лекарств на маркетплейсах начинают набирать обороты. Для того, чтобы подробнее рассмотреть основные стратегические направления аптечной сети ПАО «Аптечная сеть 36,6», перейдем к следующей главе курсовой работы.

Таблица 1.9- SWOT- анализ компании ПАО «Аптечная сеть 36,6»

	<p>О (Возможности)</p> <p>Увеличение компании на аптечном рынке, развитие на рынке электронной коммерции путем продвижения на различных маркетплейсах; внедрение роботизации, блокчейн технологий в деятельности аптеки.</p>	<p>Т (Угрозы, опасности)</p> <p>Высокая конкуренция, развитие аптечных маркетплейсов снижает продажи в интернет-аптеках; снижение численности населения уменьшает спрос на медикаменты.</p>
<p>S (Сильные стороны)</p> <p>Компания работает под двумя брендами: «Горздрав» и «36.6». Имеются множество филиалов аптек по всей России.</p> <p>Осуществляется также реализация медикаментов через интернет аптеку-Горздрав, интернет-аптеку-36.6. Предусмотрены постоянные скидки и акции, применяются карты партнеров для повышения лояльности, имеется широкий ассортимент товаров. Высокое качество медикаментов. Разработана линейно-функциональная структура управления, все работники осуществляют свою деятельность на основании законодательства и инструкций.</p>	<p>Поле: «Силы и возможности»</p> <p>Необходимо увеличение географии продаж на различных маркетплейсах в сети интернет.</p> <p>Внедрение искусственного интеллекта и роботизации в процесс создания лекарств.</p> <p>Применение блокчейн технологий в процесс для безопасности цепочек распределения медикаментов.</p> <p>Развитие существующих интернет-аптек: «36.6» и «Горздрав» позволят компании занять наибольшую долю аптечного рынка.</p>	<p>Поле: «Силы и опасности»</p> <p>Рекламные акции, скидки позволят увеличивать спрос на медицинские товары в периоды падения спроса или в праздничные дни.</p> <p>Применение карт партнеров для лояльности клиентов создают барьеры для конкуренции.</p>
<p>W (Слабые стороны)</p> <p>Слабое финансовое положение, прибыль компании со знаком минус;</p> <p>Не осуществляется реализация медикаментов через маркетплейсы, не применяется роботизация, искусственный интеллект, блокчейн технологии.</p>	<p>Поле: «Слабость и возможности»</p> <p>Реализация товаров через аптечные маркетплейсы позволит увеличить продажи, тем самым повлияет на рост прибыли и рентабельности. Внедрение роботизации, искусственного интеллекта, блокчейн технологий выведет компанию на новый уровень.</p>	<p>Поле: «Слабости и опасности»</p> <p>Снижение численности населения, отсутствие реализации товаров через маркетплейсы отрицательно сказываются на финансовых показателях организации.</p>

Глава 2. Совершенствование стратегического управления компании

ПАО «Аптечная сеть 36,6»

2.1. Робототехника, искусственный интеллект и блокчейн технологии- как стратегические направления в развитии аптечного предприятия

Робототехника, искусственный интеллект и блокчейн технологии в аптечном предприятии могут существенно изменить положение дел компании в лучшую сторону. Однако, в настоящее время эти технологии только начинают применяться в данной отрасли. Рассмотрим подробнее сущность этих технологий в фармацевтической отрасли.

1)Разнообразные и диверсифицированные цепочки поставок. Время и эффективность являются ключевыми в работе фармацевтической цепочки поставок. Ее главная цель - как можно быстрее доставить нужное лекарство нуждающемуся человеку. Хотя цепочки поставок, связанные с разработкой, производством и распределением лекарств, благодаря новым технологиям постоянно менялись, масштабы и качество последних преобразований гораздо более глубоки.

Прежде всего, эти цепочки поставок всегда представляли собой линейный, односторонний процесс: от производителя лекарства к потребителю. Поскольку технологии все больше и больше интегрируют пациента во всю фармацевтическую отрасль как активного формирователя результатов, а не простого потребителя - цепи поставок постепенно превращаются двусторонний процесс.

Кроме того, масштабы и сложность этих сетей значительно возросли в связи с глобализацией, новыми технологиями и развитием транспорта. И наконец, персонализация и адресное лечение приведут к фрагментации и диверсификации этих сетей, что позволит небольшим компаниям с относительно небольшим опытом подключиться к рынку.

Более того, существует реальная возможность того, что дом пациента также станет частью цепочки поставок благодаря 3D-печати или

искусственному интеллекту. Конечно, каждая технология будет влиять на разные части фармацевтической цепочки поставок в разной степени. [9]

2) Искусственный интеллект в процессе создания лекарств.

Решения на базе искусственного интеллекта (artificial intelligence, AI) могут в корне изменить традиционный процесс разработки лекарств. Это может сделать разработку лекарств намного дешевле и эффективнее, значительно сократить цикл производства и помочь фармацевтическим компаниям в поиске новых препаратов. И все это без утяжеления клинических испытаний и увеличения затрат.

По оценкам, на продвижение экспериментального препарата от концепции до рынка уходит около 12 лет и 2,9 млрд. долл. США. В 2019 году фармацевтический стартап Insilico Medicine, работающий в области искусственного интеллекта, определил потенциальный новый препарат всего за 46 дней. Это та разница, на которую способна эта технология.

Недавно компания использовала свою AI-платформу для открытия новых лекарств, чтобы определить десятки тысяч новых молекул, способных связывать шиповидные белковые отростки SARS-CoV-2, с помощью которых он прикрепляется к клеткам человека, и блокировать способность вируса к репликации. Система фильтрации на основе алгоритмов глубокого обучения позволила также сузить этот список.

Insilico уже синтезировала две из семи наиболее перспективных молекул и вместе с фармацевтическим партнером планирует в ближайшие время протестировать их.

Компания Atomwise из Сан-Франциско использует суперкомпьютеры, которые на основе базы данных молекулярных структур определяют терапию. Во время эпидемии Эболы в 2015 году Atomwise использовала свой AI-алгоритм для выявления двух препаратов, обладающих значительным потенциалом для снижения инфекционности Эболы. Этот анализ, который обычно занимал месяцы или годы, был выполнен менее чем за один день.

Дизайнеры лекарств успешно применили технологию сверточных нейронных сетей, которые обычно используются для технологии распознавания лиц в толпе. Компания адаптировала этот механизм и воспользовалась им для извлечения информации из миллионов экспериментальных измерений аффинности (силы взаимодействия молекул) из тысяч белковых структур, чтобы предсказать связывание малых молекул с белками, для поиска молекулы, которая могла бы быть активной по отношению к вирусу Эболы.

В начале пандемии было налажено глобальное сотрудничество, чтобы помочь в поиске эффективных лекарств против COVID-19. И менее чем через 10 дней после перепрофилирования своего набора инструментов для поиска лечения COVID-19 лаборатория VarabasiLab получила список перспективных препаратов для тестирования на клеточных линиях человека в экспериментальной лаборатории.

3) Робототехника и дополненная реальность при производстве лекарств.

Фармацевтическое производство с его потребностью в скорости, повторяемости и проверке идеально подходит для того, чтобы воспользоваться преимуществами автоматизации с помощью роботов. Ведь робот не только выполняет свои задачи точно так, как ему приказано, но и все его действия могут быть тщательно задокументированы. Например, компания Denso Robotics предлагает три наиболее часто используемых типа роботов - картезианские (робот с декартовой системой координат), SCARA (основанные на рычажной системе, обеспечивающей перемещение конечного звена в плоскости за счет вращательного привода рычагов механизма) и шарнирные роботы для выполнения различных задач в фармацевтическом производстве.

Роботизированные системы медицинских диспенсеров для управления лекарственными средствами помогают любой организации «правильно подобрать» решение для своего объема. Кроме того, передовой практикой становится то, что эти роботы разрабатываются с надежными возможностями

для сбора данных. Это означает, что аптеки могут постоянно получать ценные сведения о своем трафике и эффективности.

Роботы или AI-системы не могут и не смогут заменить человека, когда речь идет о более сложных заданиях, требующих творческого подхода и навыков решения проблем. Однако люди могут лучше справляться со своими задачами, используя цифровые технологии. Одним из примеров в фармацевтике является то, как люди могут быстрее и эффективнее обучаться с помощью дополненной реальности (augmented reality, AR). Более того, их обучение не потребует дополнительной рабочей силы - сотрудники, которым поручено обучать новичков, могут получать другие задания.

В другом сценарии экзоскелеты или экзокостюмы могут помочь работникам поднимать тяжелые грузы и поддерживать их при длительной работе стоя или в других неудобных позах.

4)3D-печать в фармацевтике. 3D-печать позволит фармацевтическим компаниям создавать лекарства в более эффективных форматах дозировки. Это также позволит наладить малосерийное производство в сочетании с персонализированной медициной.

Еще в 2016 году американский регулятор отрасли (FDA) одобрил лекарство от эпилепсии под названием Spritam, которое производится с помощью 3D-принтера. Он печатает порошкообразное лекарство слой за слоем, чтобы оно растворялось быстрее, чем обычные таблетки. Ученые разработали новый 3D-принтер, который может синтезировать 14 различных классов малых молекул, используя набор химических строительных блоков. Пока это лекарство является единственным препаратом, изготовленным при помощи 3D-принтера и одобренным FDA. Специалисты в этой сфере полагают, что через 5-10 лет эта технология будет доступна повсеместно, как это уже происходит в больницах.

5)Блокчейн для безопасности цепочек распределения.

Фармацевтическая промышленность проявляет особый интерес к технологии блокчейн. В сети, по которой лекарства попадают от

фармацевтических компаний через дистрибьюторов, больницы и аптеки к пациенту, наиболее важной задачей является обеспечение безопасности и сохранности самой продукции.

Проблема поддельных лекарств становится все более актуальной, как с точки зрения экономических издержек, так и с точки зрения риска для жизни человека, который возникает в результате приема поддельных лекарств. Во многих развивающихся странах Азии, Африки и Южной Америки поддельные лекарства составляют от 10,0% до 30,0% от общего количества продаваемых лекарств. Технология блокчейн может стать решением этой проблемы.

Технология обеспечивает безопасность за счет прозрачности. Она может работать следующим образом: лекарства, помеченные штрих-кодами, сканируются и данные заносятся в защищенные цифровые блоки каждый раз, когда они переходят из рук в руки. Этот постоянный учет в режиме реального времени может быть в любое время просмотрен уполномоченными лицами и даже пациентами в любом месте цепочки поставок. Это значительно затруднило бы для преступных сетей продажу на рынке поддельных лекарств.

Однако преимущества блокчейна для фармацевтики на этом не заканчиваются. Разработчики лекарств, проводящие клинические испытания, смогут более безопасно и просто обмениваться клиническими данными и медицинскими образцами, а в здравоохранении можно будет легче создавать реестры вакцин и полагаться на них. [9]

В целом, фармацевтическим компаниям следует поторопиться принять технологии цифрового здравоохранения или их потеснят небольшие компании, которые могут превзойти их в скорости, ориентированности на пациента и стоимости. Однако, для анализируемой компании ПАО «Аптечная сеть 36,6» внедрение новейших технологий в краткосрочной перспективе не представляется возможным, так как данные технологии требуют финансирования, которого у компании в настоящий момент нет.

Поэтому данные технологии стоит рассматривать в среднесрочной (3-5 лет) и долгосрочной (более 5 лет) перспективе. Для краткосрочной перспективы целесообразно выбрать стратегию, которая не требует существенного финансирования и будет направлена на увеличение объемов продаж медицинских товаров и позволит увеличить прибыль аптечного предприятия. Для того, чтобы подробнее рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу исследования.

2.2. Совершенствование стратегического управления и оценка эффективности на примере предприятия ПАО «Аптечная сеть 36,6»

В краткосрочной перспективе аптечному предприятию ПАО «Аптечная сеть 36,6» необходимо увеличивать продажи медицинских товаров, тем самым повышая прибыльность и доходность компании, которая на протяжении последних четырех лет оставляет желать лучшего. Выше уже было предложено основное мероприятие на краткосрочную перспективу – развитие аптечной сети на рынке электронной коммерции через различные маркетплейсы.

В настоящее время ПАО «Аптечная сеть 36,6» работает под двумя брендами «36.6» и «Горздрав». Более того, компания недавно купила еще сеть аптек в Санкт-Петербурге – «ЛекОптТорг» & «Родник здоровья», для наибольшего географического охвата. «ЛекОптТорг» & «Родник здоровья» – это один из крупнейших игроков розничного фармрынка СЗФО.

Все это на самом деле хорошо, но это не самый лучший выход в данной ситуации. Так как офлайн торговля в последние годы заметно похудела, в связи с увеличением объемов продаж на рынке электронной коммерции. Поэтому стратегическим направлением должно стать – развитие продаж в сети Интернет, преимущественно через маркетплейсы, так как они являются основным каналом продаж на рынке электронной коммерции.

Важно отметить, что по итогам 2022 года по данным агентства Data Insight, Россия занимает первое место в топе стран по росту розничных онлайн-продаж, за 2022 год продажи увеличились на 38,0%, рисунок 2.1.

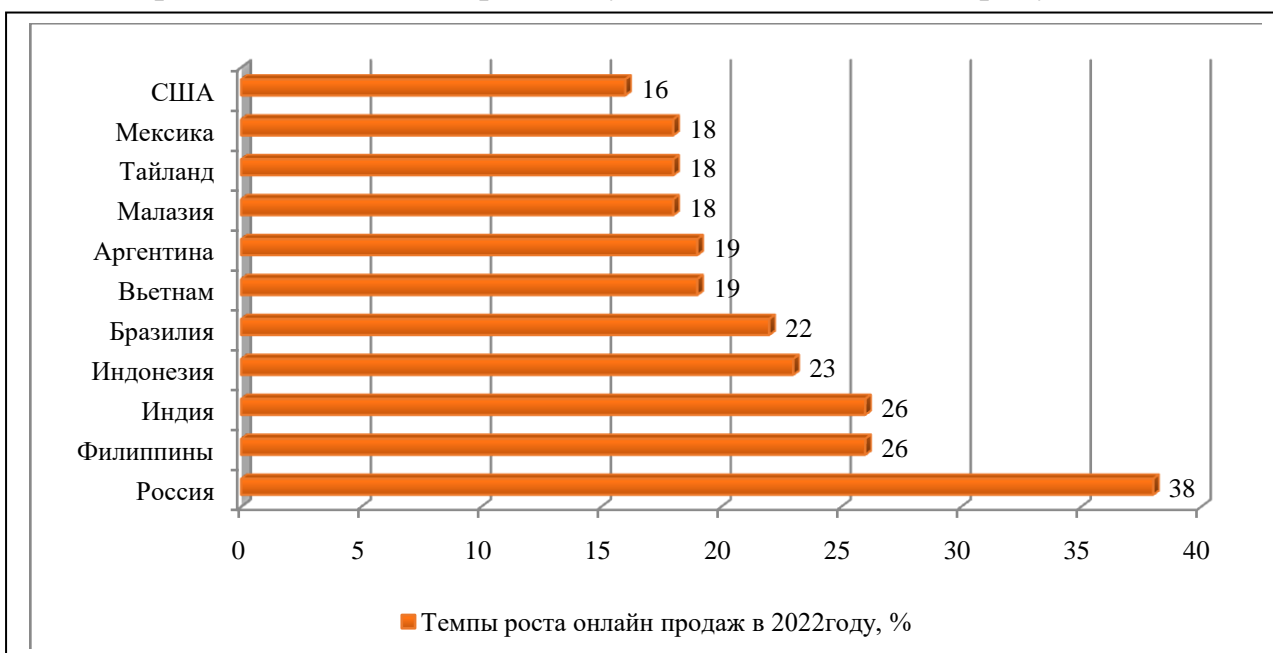


Рисунок 2.1- Топ стран по росту розничных онлайн-продаж в 2022 году[6]

В стоимостном выражении в 2022 году было продано товаров в сети Интернет на сумму 5660,0 млрд. руб., рисунок 2.2.

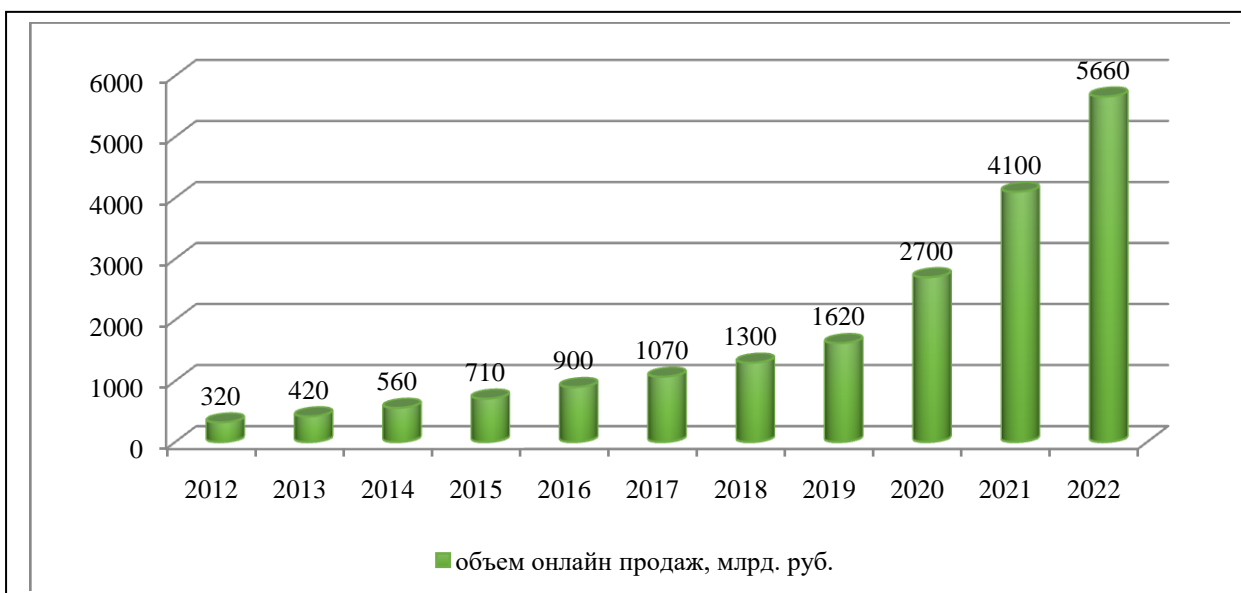


Рисунок 2.2-Динамика онлайн продаж в России с 2012-2022гг. [6]

Доля маркетплейсов в онлайн-продажах продолжает расти: во втором полугодии 2022 года доля маркетплейсов в общем количестве заказов достигла 73,0% и впервые превысила половину всего объема продаж, рисунок 2.3.

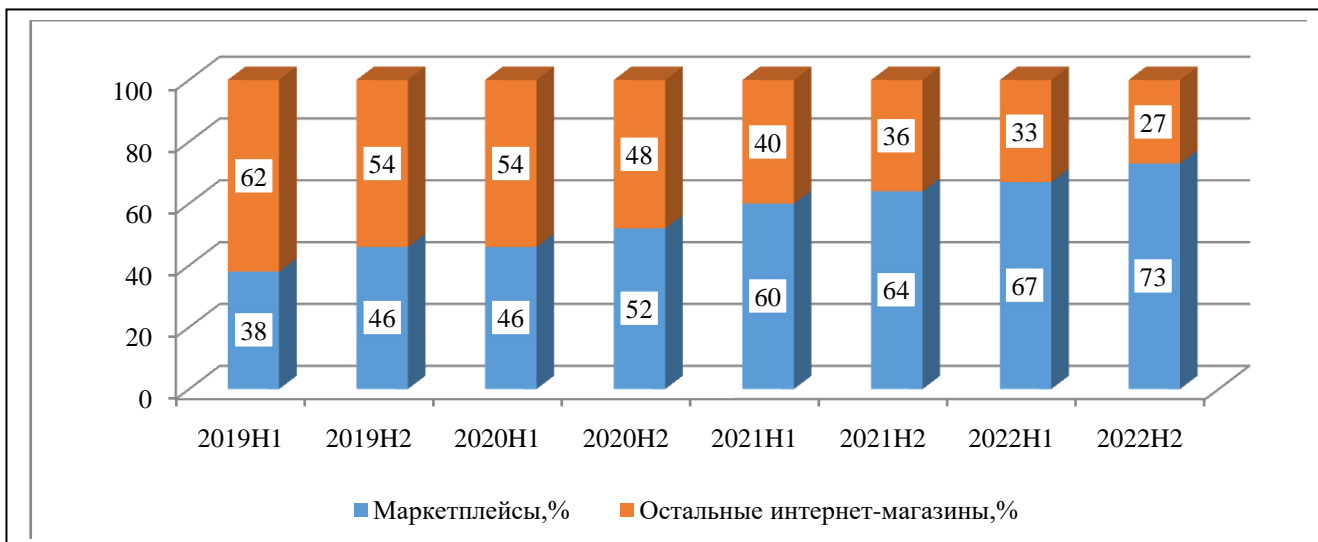


Рисунок 2.3-Динамика доли в заказах маркетплейсов на рынке электронной коммерции с 2019-2022гг. [10]

Так как маркетплейсы забирают на себя большую часть онлайн продаж, целесообразно любому предприятию, в том числе и аптечному, развиваться на рынке маркетплейсов. В настоящее время наиболее популярными маркетплейсами в России, где продают лекарства являются: Wildberries, Польза.ру, Ozon, Яндекс.Еда + Яндекс.Маркет, Delivery Club. Рассмотрим кратко характеристику этих маркетплейсов.

1)Wildberries. В разделе «Фармацевтика» больше 3300 товаров, но только 174 из них доставят за 1–2 дня курьером на дом, остальных препаратов и медизделий придется ждать до 5 дней. Продавцы - сети «Монастырев» и «Самсон-Фарма».

2)Польза.ру. О новом маркетплейсе в начале месяца написал «Коммерсант», это проект ФК «Пульс» -одного из крупнейших фарм дистрибьюторов. К сети подключено 8 тысяч аптек, заказать препараты можно с бесплатным самовывозом в любой из них. Заказать можно на сумму от 199 р. Доставки на дом пока нет, и возможности частично отказаться от заказа — тоже.

3)Ozon. Онлайн-ритейлер еще в 2018 году нашел легальный способ доставки лекарств. Сейчас здесь 750 тыс. мед. товаров, в том числе 7 тыс. лекарств, с удобным поиском и фильтрами. Для некоторых товаров в Москве

действует экспресс-доставка (до 1 часа), 2 тыс. товаров привезут в срок до 2 дней.

4)Яндекс.Еда + Яндекс.Маркет. В Москве и области здесь можно заказать доставку лекарств на дом даже ночью. Партнеры: «Доктор Столетов», «Самсон-Фарма», «Диалог», «СуперАптека» и «Озерки», в ассортименте 5 тыс. препаратов. Заказ от 999 р. доставят бесплатно, меньше - с доплатой 149 р. На первые 5 заказов дают скидку 10% по промокоду ZDOROV10.

5)Delivery Club. Сервис доставки еды запустил онлайн-продажу лекарств вместе с сервисом «Все аптеки» из Mail.ru Group. Среднее время доставки - от 30 минут, стоимость - 149 р. Услуга доступна в 20 районах Москвы и Петербурга, партнеры как у «Яндекс.Еды». [15]

Россияне привыкают покупать лекарства онлайн. Не все поставщики готовы сотрудничать с офлайн-аптеками, и есть вероятность, что крупные маркетплейсы предложат больший ассортимент. На динамику развития рынка интернет-аптек сегодня оказывают влияние:

1)Тренды всего eCommerce-а именно перетекание покупателей из офлайн в онлайн, которое ускорилось в период пандемииCOVID-19 и связанных с ней ограничительных мер.

2)Рост количества и активное развитие онлайн-площадок для покупки аптечного ассортимента(развитие онлайн-каналов у аптек, разрешение продажи лекарственного ассортимента на маркетплейсах).

3)Развитие сервисов доставки в сегменте eGrocery.

4)Действия государства: варианты реализации разрешения доставки RX-препаратов на дом, введение электронного рецепта.

5)И особенности покупательского поведения людей, совершающих покупки аптечных товаров.

Агентство Data Insight проводило исследование покупательского поведения людей, совершающих покупки аптечных товаров и пришло к следующим выводам:

А)63,0%интернет–пользователей (омни-покупатели) использовали для покупки аптечного ассортимента оба канала: онлайн и офлайн.

Б)Суммарные траты на покупку (онлайн и офлайн) аптечного ассортимента у омни-покупателей в 1,5 раза выше, чем у покупателей, использующих для покупки только офлайн-канал.

В)74,0%-доля онлайн-заказов, для получения которых омни-покупатели используют самовывоз.

Г)Основной конкурент онлайн-площадок -ближайшая аптека.

Д)51,0%ответов офлайн-покупателей и 42,0% ответов омни-покупателей содержат причину «Проще зайти в ближайшую аптеку».

Ж)50,0%омни-покупателей -люди в возрасте 25-44 лет.

З)Оба способа покупки аптечного ассортимента -заказ через интернет с получением в аптеке и покупка в аптеке (без предварительного бронирования) -омни-покупатели использовали одинаково часто в предшествующие 12 месяцев.

И)Мужчины чаще, чем женщины использовали оба способа получения онлайн-заказа аптечного ассортимента -самовывоз и доставку.

К)83,0%омни-покупателейответили, что более 50,0% покупок аптечного ассортимента делают онлайн.

Л)98,0%омни-покупателей имеют опыт покупки аптечного ассортимента через интернет более года.

М)94,0%намерены сохранить или увеличить долю онлайн-покупок аптечного ассортимента в следующем году.

Н)С увеличением возраста доля в онлайн-заказе лекарственных средств (рецептурных и безрецептурных) и медтехники растёт.

П)Покупатели аптечного ассортимента ценозависимы. В онлайн-аптеки покупатель идет прежде всего за низкой ценой. Поэтому важным является развитие сервисов по сравнению цен на препараты, а также развитие программ лояльности.

Р) Чем старше покупатель аптечного ассортимента, тем чаще он выбирает самовывоз для получения заказа. 85,0% респондентов старше 45 лет указали этот способ. [10]

Основными категориями аптечных товаров в онлайн-покупках являются: безрецептурные лекарственные средства; витамины и БАДы, рецептурные лекарственные средства, расходные материалы, лечебная косметика и другое. Результаты онлайн-опроса покупателей в возрасте от 18 лет в рамках исследования «Покупатели аптечного ассортимента», вся Россия представлены на рисунке 2.4. Респондентам был задан Вопрос: «Какие категории аптечных товаров Вы заказывали через интернет хотя бы один раз за последние 12 месяцев?»



Рисунок 2.4- Категории аптечных товаров в онлайн-покупках[10]

Данное исследование также позволило выявить место совершения покупки. В результате выяснилось, что apteka.ru -является безусловным лидером среди всех онлайн-площадок. На eapteka.ru и ozon.ru приходится по 5,0% продаж аптечных товаров; по 3,0% продаж приходятся на: zdravcity.ru, vitaexpress.ru, planetazdorovo.ru. По 2,0% продаж забирают на себя: apteka№*,

apteka-april.ru, stolichki.ru. По 1,0% продаж аптечных товаров приходятся на следующие площадки: wildberries.ru, zdorov.ru, farmlend.ru, zhivika.ru, apteka-ot-sklada.ru, gorzdrav.org, aptekaplus.ru, iHerb.com, рисунок 2.5.

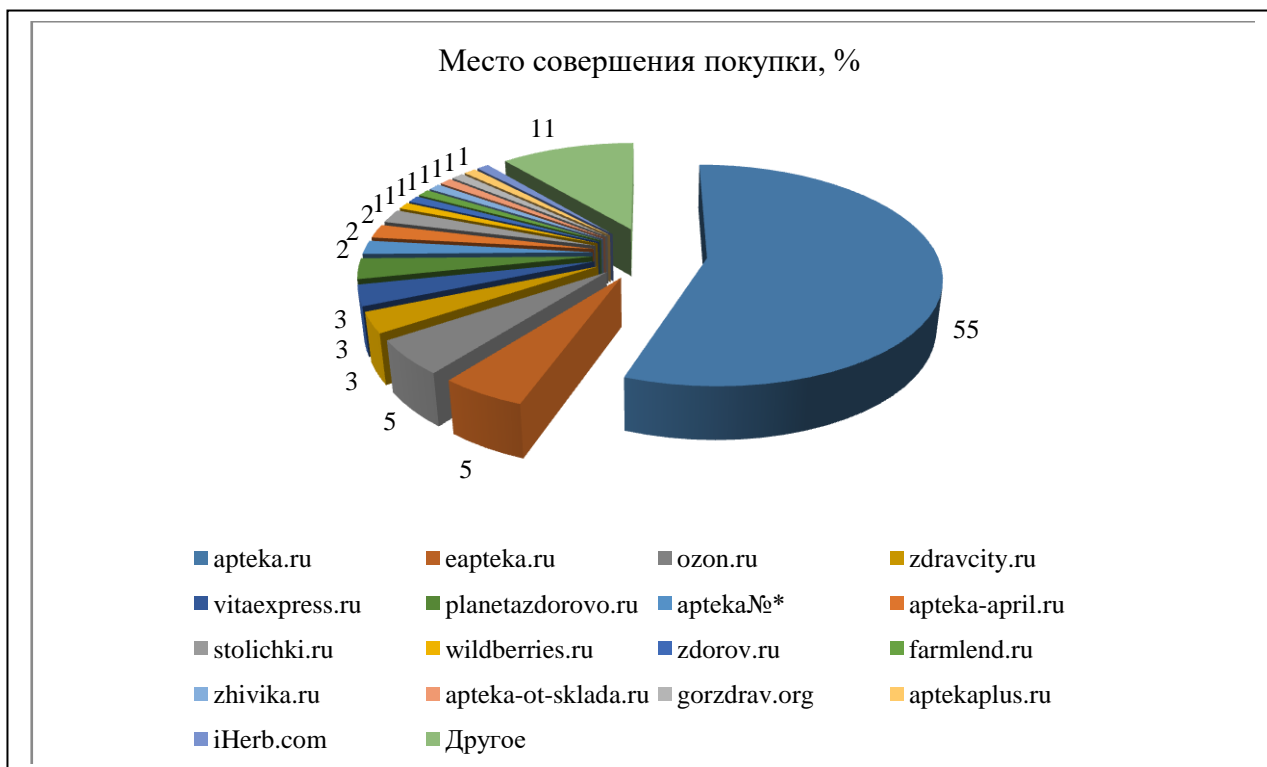


Рисунок 2.5- Место совершения онлайн-покупки медикаментов[10]

Итак, на основании выше изложенного можно сделать вывод, что маркетплейсы являются перспективным каналом продаж аптечных товаров, при этом, было выявлено, что маркетплейс «Озон» занимает третью строчку в рейтинге по объемам продаж аптечных товаров среди интернет-магазинов и маркетплейсов. Впереди по доли продаж находятся интернет-магазины: apteka.ru и eapteka.ru. Поэтому целесообразно для развития ПАО «Аптечная сеть 36,6» осуществлять продвижение на маркетплейсе «Озон». Лидирующим маркетплейсом также является wildberries, однако, доля продаж аптечных товаров на нем пока составляет всего 1,0%. Тем не менее, этот маркетплейс также стоит рассматривать для продвижения аптечных изделий анализируемой компании ПАО «Аптечная сеть 36,6». Крайне сложно сказать на сколько именно могут быть увеличены продажи при реализации на маркетплейсах, но можно предположить, что рост будет не малый, для прогноза выручки будем применять рациональный рост, который

за год позволит увеличить продажи аптечных товаров ПАО «Аптечная сеть 36,6» в среднем не менее, чем на 25,0%. Таким образом, выручка составит 1816656,0 тыс. руб., рисунок 2.6.

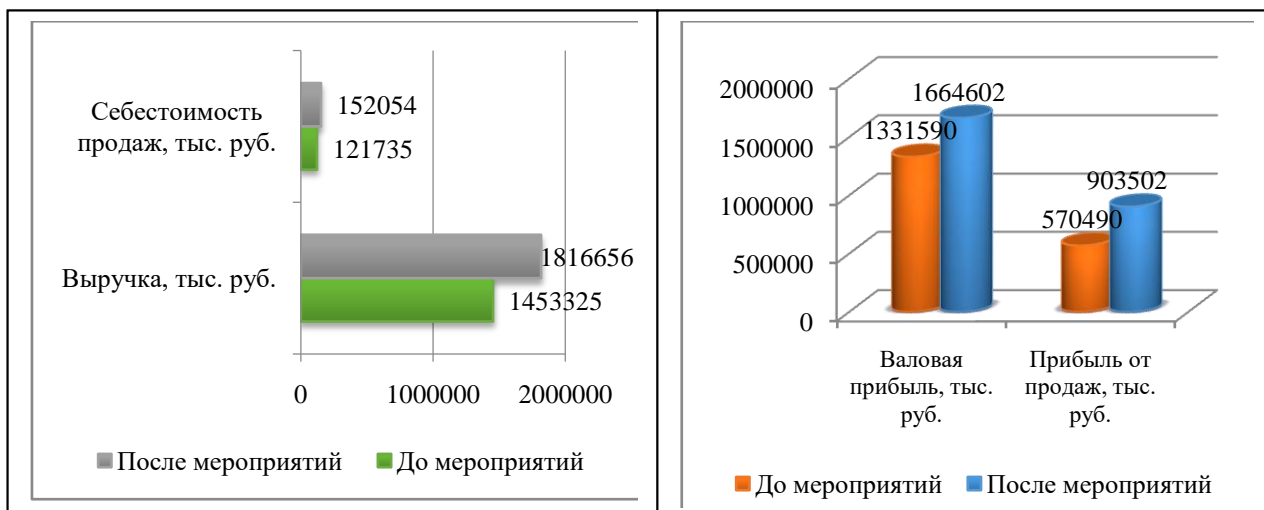


Рисунок 2.6-Динамика экономических показателей ПАО «Аптечная сеть 36,6» до и после проведения мероприятий

Показатель себестоимости по данным за 2022 год составляет 8,37% от выручки. Для прогнозного значения себестоимости также будем исходить из данного значения, следовательно, плановый показатель себестоимости составит 152054,0 тыс. руб. Если в перспективном плановом периоде управленческие расходы останутся на уровне 2022 года и составят 761100,0 тыс. рублей, то прибыль от продаж сформируется на уровне 903502,0 тыс. рублей, рисунок 2.6. Таким образом, в результате данных мероприятий, прибыль от продаж увеличится на 58,37%. При этом, рентабельность продаж (отношение прибыли продаж к выручке) составит 49,73%, это на 10,48% выше, чем было до проведения мероприятий, рисунок 2.7.



Рисунок 2.7-Показатели рентабельности продаж до и после проведения мероприятий в ПАО «Аптечная сеть 36,6»

Итак, для совершенствования системы стратегического управления в ПАО «Аптечная сеть 36,6» было выбрано направление- продвижение компании на рынке электронной коммерции, путем увеличения продаж на маркетплейсах. Прогнозируется, что это позволит увеличить выручку на 25,0%, при этом, прибыль от продаж возрастет более, чем на 50.0%, рентабельность продаж составит 49,73%, что на 10,48% больше, чем было до мероприятий. В среднесрочной и долгосрочной перспективе, для ПАО «Аптечная сеть 36,6» рекомендуется внедрение роботизации, искусственного интеллекта и блокчейн технологий. Эти направления являются наиболее перспективными и способны поднять компанию на новый уровень управленческого развития.

Заключение

ПАО «Аптечная сеть 36,6» – это один из лидеров в области розничной торговли товарами для красоты и здоровья. Компания предлагает своим покупателям разнообразие высококачественных товаров по доступным ценам, в удобных и красивых магазинах, где всегда можно получить заботливый и профессиональный совет консультанта. В настоящее время ПАО «Аптечная сеть 36,6» работает под брендами «Аптека 36,6» и «Горздрав». По данным на октябрь 2023 года компания ПАО «Аптечная сеть 36,6» закрыла сделку оценочной стоимостью до 8 млрд. руб. по приобретению объединенной сети «ЛекОптТорг» и «Родник здоровья» в Петербурге и Ленинградской области. Понятной целью этой сделки является увеличение географии обслуживания.

Реализация медицинских товаров ПАО «Аптечная сеть 36,6» осуществляется как в оффлайн, так и в онлайн среде. Для реализации на рынке электронной коммерции разработаны и действуют интернет- аптеки: «36,6» и «Горздрав».

Органами управления ПАО «Аптечная сеть 36,6» являются Общее собрание акционеров, Совет директоров и Единоличный исполнительный орган (Генеральный директор). Необходимое содействие Совету директоров и Генеральному директору оказывает Служба внутреннего аудита. Все работники компании ПАО «Аптечная сеть 36,6» осуществляют свою деятельность на основании действующего законодательства, трудового кодекса РФ, должностных инструкций.

Главной целью компании ПАО «Аптечная сеть 36,6» является ежегодное увеличение прибыли на 25,0%. Этого компания достигает путем нескольких направлений: увеличение географии реализации товаров; стимулирование сбыта (постоянные скидки и акции); расширение ассортимента медицинских товаров.

Представленный анализ внешней и внутренней среды организации ПАО «Аптечная сеть 36,6» показал, что компания находится в затруднительном положении. На рынке существует огромная конкуренция, нестабильность в политической системе, военные действия, снижение рождаемости – все это не лучшим образом сказывается на деятельности аптечного предприятия. Более того, чистая прибыль компании уже не первый год имеет знак минус.

Несмотря на то, что ПАО «Аптечная сеть 36,6» пытается увеличивать географию обслуживания за счет покупки новых сетей аптек, тем не менее, для совершенствования стратегического управления было предложено развитие компании на перспективном рынке – электронной коммерции, через продажу медицинских товаров на различных маркетплейсах. Предложенные рекомендации позволят компании увеличить прибыль от продаж на более чем 50,0% и рентабельность продаж увеличится на 10,0%. В долгосрочной перспективе предлагается обратить внимание на следующие стратегические направления: внедрение роботизации, искусственного интеллекта и блокчейн технологий в деятельность аптечного предприятия.

Стратегические планы предприятия не должны быть застывшими, их необходимо постоянно пересматривать и совершенствовать в связи со сложившейся ситуацией на рынке. Только своевременное реагирование руководства и разработка наиболее сильных управленческих решений, позволит аптечному предприятию повысить свою конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

Список литературы

1. Аптечная сеть «36,6», работающая под брендами «Аптека 36,6» и «Горздрав», объявляет предварительные неаудированные результаты за 2022 год. Режим доступа:
<https://pharmacychain366.ru/news/press-relizy/PAO-Aptechnaya-set-36-6-obyavlyayet-o-rote-rozничной-vyruchki-na-26-5-i-polozhitelnoy-rentabelnosti/>;
2. Аптекарский разворот. «36,6» приобрела сеть в Петербурге. Режим доступа:
<https://www.kommersant.ru/doc/6282118>;
3. Бухгалтерская отчетность ПАО «Аптечная сеть 36,6». Режим доступа:
<https://www.tinkoff.ru/business/contractor/legal/1027722000239/financial-statements/>;
4. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум. – Москва: Юрайт, 2016. – 292 с.
5. Дубровина Н. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – 80 с.
6. Data Insight, отчет «Интернет-торговля в России 2022» Режим доступа:
<https://datainsight.ru/>;
7. Интернет-аптека «Горздрав». Режим доступа:
https://gorzdrav.org/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru;
8. Интернет-аптека «36.6». Режим доступа:
https://366.ru/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru;
9. Как робототехника, искусственный интеллект и блокчейн преобразуют фармацевтику. Режим доступа:

- <https://evercare.ru/news/kak-robototekhnika-iskusstvennyy-intellekt-i-blokcheyn-preobrazuyut-farmacevtiku?ysclid=lq2haeqo7f269690327;>
10. Покупатели аптечного ассортимента. Публичная версия исследования. Маркетинговое исследование агентства Data Insight. 2022. Режим доступа:
https://datainsight.ru/Pharmacy_shoppers_2022?utm_source=di&utm_medium=ppt&utm_campaign=bigecom22;
11. Рейтинг лучших интернет аптек в России в 2023 году. Режим доступа:
<https://starschoice.ru/beautyandhealth/luchshie-internet-apteki-v-rossii/?ysclid=lq2hzu0aau957312956;>
12. Ружанская Л. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. - Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. - 112 с.;
13. Тенденции онлайн продаж в России в 2023 году. Режим доступа:
<https://companies.rbc.ru/news/YQ6RRTIUр6/tendentsii-onlajn-prodazh-v-rossii-v-2023-godu/?ysclid=lq41udv0vc193224270;>
14. «36,6» покупает аптечную сеть «ЛекОптТорг» & «Родник здоровья». Режим доступа:
<https://vademec.ru/news/2023/09/11/36-6-pokupaet-aptechnuyu-set-lekoptorg-rodnik-zdorovya/?ysclid=lq2i7oed5y203162772;>
- 15.5 маркетплейсов, где продают лекарства | Фарма FM | Дзен (dzen.ru)
Режим доступа: [https://dzen.ru/a/YvpgTziymkFstCdd;](https://dzen.ru/a/YvpgTziymkFstCdd)

Приложения