

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 "Менеджмент"

на тему: «Удосконалення адаптивної системи управління підприємством
аптечного бізнесу»

Виконавець:

студент центру заочної та вечірньої форми навчання

Тіструга Дмитро Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник:

д.е.н, професор

Кузнецова Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

/підпис/

ОДЕСА – 2023

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність. Ефективність розвитку підприємства багато в чому залежить від його здатності своєчасно адаптуватися та адекватно реагувати на вимоги оточуючого середовища. Адаптивне управління сприяє задіяння сукупності процесів і методів, що характеризуються здатністю керуючої системи реагувати на зміни. Воно є гнучким, інноваційним, здатним пристосуватися до нових умов існування за допомогою сучасних інструментів та методів управління.

Адаптивне управління застосовується з метою покращення якості роботи системи. Воно направлене на пошук ефективних варіантів прийняття та виконання рішення, спрямованого на функціонування та розвиток підприємств у конкурентному середовищі. У такий спосіб адаптивне управління направлене на підтримку внутрішньої стабільності організації шляхом використання механізму адаптації вносити своєчасні зміни до стратегічних, поточних та оперативних планів з метою забезпечення виживання. За умов турбулентних змін зовнішнього середовища значення адаптивного управління для стабільного розвитку підприємства підвищується, що визначає актуальність обраної теми.

Предмет дослідження: мережа аптек «Аннушка»

Метою роботи є: з використанням адаптивних заходів покращити конкурентну позицію підприємства

Задання роботи:

1. Розглянути підходи до формування системи адаптивного управління
2. Провести моніторинг ринку аптек
3. Провести адаптивний аналіз конкурентного середовища
4. Сформулювати адаптивні заходи

Методи дослідження. Для удосконалення адаптивної системи управління було використано численні методи, як загальнонаукові, а саме: логічний, аналізу і синтезу, статистичного аналізу; так і спеціальні методи: Герфіндаля-Гіршмана для аналізу концентрації на регіональному ринку та ринку державного рівня; двохсекторна таблична модель для оцінювання привабливості аптечного бізнесу;

EFAS-аналізу бізнес-ландшафту аптечного бізнесу; метод стратегічних груп; метод порівняння необхідного збільшення обсягу продаж з плановим; метод приросту маржинального доходу.

Практичне значення результатів полягає в розробленій процедурі моніторингу цін за групами лікарських препаратів, яка може бути застосована у діяльності аптеки.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 62 сторінки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У першому розділі «Управління адаптивним розвитком: системний підхід» розглянуто суть та види управління адаптивним розвитком організації як системи. Встановлено, що ефективне існування системи в умовах змін зовнішнього середовища регламентується принципом адаптивності, який визначає поведінку системи. Розглянуто чиники, що визначають вимоги адаптації організації.

Зовнішнє середовище є достатньо складним, його сегменти пов'язані один з одним, що підсилює цю складність та вплив на функціонування підприємства. Це підвищує значущість адаптивної системи управління. Доведено доцільність в процесі формування системи адаптивного управління використовувати етапи аналізу зовнішнього середовища, оскільки адаптація системи направлена на відповідь його змінам. Поточнено інструменти з використанням яких виконується моніторинг та аналіз зовнішнього середовища. Запропонована модель доповнена моніторингом та аналізом зовнішнього середовища.

У другому розділі «Формування напрямів розвитку аптечного бізнесу на засадах адаптивності» проведено моніторинг ринку аптек. З використанням двохсекторної табличної моделі оцінено аптечний бізнес як привабливий в перспективі. За результатами EFAS-аналізу бізнес-ландшафту аптечного бізнесу встановлено, що найбільш впливовим сегментом є конкуренти, і саме цей сегмент потребує найбільшої уваги з точки зору адаптаційних дій. Використано індекс Герфіндаля-Гіршмана для аналізу ступіні концентрації на регіональному ринку. Побудовано карту стратегічних груп та визначено найближчі конкуренти мережі. Визначено фактори, які значно підсилюють конкурентну позицію.

Сформовано адаптивний рівень цін на лікарські препарати запропоновано здійснювати моніторинг за групами лікарських препаратів, які мають сезонний попит, та розроблено його процедуру. Для впровадження ефективних знижок з урахуванням розташування аптек мережі, запропоновано ввести купонаж, який буде сприяти консолідації покупки в одній аптеці замість "роздроблених" за кількома аптеками-конкурентами. Ефективність визначено на підставі порівняння необхідного збільшення обсягу продаж з плановим. Проведено аналіз

коефіцієнтів використання площ, та на підставі виявлених недоліків запропоновано перепланування торгового залу аптеки. Перепланування оцінено з використанням приросту маржинального доходу.

Запропоновані заходи відповідають адаптивній політиці підприємства та в кінцевому разі покращують його конкурентну позицію.

ВИСНОВКИ

1. Значущість адаптивної системи управління визначається складністю та істотним взаємозв'язком між сегментами зовнішнього середовища. Доведено доцільність в процесі формування системи адаптивного управління використовувати етапи аналізу зовнішнього середовища, оскільки адаптація системи направлена на відповідь його змін. Поточнено інструменти з використанням яких виконується моніторинг та аналіз зовнішнього середовища.

2. За результатами моніторингу ринку аптек, доведено, що:

- у довоєнний період аптечний ринок був одним з найбільш інтенсивно зростаючих. Кількість аптек постійно зростала. Розвитку аптечного ринку сприяло нарощування обсягів власного фармацевтичного виробництва. Через воєнні дії обсяг продаж лікарських засобів знизився;

- аптечний ринок після 2000х років перейшов до побудови мереж. Локдаун сприяв укріпленню великих фармацевтичних мереж за рахунок поглинання дрібних гравців. Зараз аптекарський ринок розвивається головним чином як ринок мережевих аптек;

- за розрахунками індексу Герфіндаля-Гіршмана аптечний ринок характеризується високою концентрацією, проте до монополістичного його віднести не можна;

- Локдаун призвів до поширення інтернет-продаж лікарських засобів. Топ-гравці ринку стали інвестувати значні кошти в онлайн-напрямок;

- лікарські препарати входять у групу товарів з низьким ступенем еластичності попиту. Попит на лікарські засоби залишається стійким навіть при зниженні купівельної спроможності населення;

- за воєнний період значно збільшилися ціна на ліки, що є результатом високого рівня інфляції;

- через інтенсивну конкуренцію на ринку середній прибуток в галузі має тенденцію до зниження.

З використанням двохсекторної табличної моделі оцінено аптечний бізнес як привабливий в перспективі.

За результатами EFAS-аналізу бізнес-ландшафту аптечного бізнесу доведено, що найбільш впливовим сегментом є конкуренти, і саме цей сегмент потребує найбільшої уваги з точки зору адаптаційних дій.

3. З використанням індексу Герфіндаля-Гіршмана проаналізовано ступінь концентрації на регіональному ринку Одеси та встановлено, що регіональний ринок є більш концентрованим ніж ринок на рівні держави.

За оцінками частки ринку та кількості аптек в мережі побудовано карту стратегічних груп. З використанням даного інструменту визначено, що найближчими конкурентами мережі «Аннушка» є дві мережі: «Будем здорові разом» та «Аптека соціальна».

Конкурентну позицію мережі аптек «Аннушка» оцінено за результатами опитування покупців стосовно задоволеності послуг аптек та порівняно з двома мережами аптек стратегічної групи. Визначено, що можна значно підсилити конкурентну позицію за рахунок: рівня цін на лікарські препарати; системи знижок та інтер'єру торгового залу й оформлення вітрин.

4. Для формування адаптивного рівня цін на лікарські препарати запропоновано здійснювати моніторинг за групами лікарських препаратів, які мають сезонний попит, та розроблено його процедуру.

Для впровадження ефективних знижок з урахуванням розташування аптек мережі запропоновано ввести купонаж, який буде сприяти консолідації покупки в одній аптеці замість "роздроблених" за кількома аптеками-конкурентами. Ефективність визначено на підставі порівняння необхідного збільшення обсягу продаж з плановим, та доведено доцільність заходу

Визначено найбільші помилки в оформленні інтер'єру торгового залу аптек. За проведеним аналізом коефіцієнтів, що характеризують планування торгового залу аптеки мережі «Аннушка» визначено, що загальна площа використовується ефективно. Оптимальне співвідношення торгових і допоміжних приміщень в аптеці дотримується, однак порушується правило оптимальної і наочної демонстрації і викладення товару в торговому залі. Демонстраційного обладнання достатньо, але воно використовується неефективно. Порушується оптимальне поєднання асортименту в аптеці: замість лікарських та медичних препаратів на стелажах переважають супутні товари. На підставі виявлених недоліків запропоновано перепланування торгового залу аптеки. Перепланування оцінено з використанням приросту маржинального доходу.

Сформовані нами заходи відповідають адаптивній політиці підприємства та в кінцевому разі покращують його конкурентну позицію.

АНОТАЦІЯ

Тіструга Дмитро Володимирович. Удосконалення адаптивної системи управління підприємством аптечного бізнесу.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 073 "Менеджмент". – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2023.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з двох розділів. Об'єкт дослідження – мережа аптек «Аннушка».

У роботі розглянуто теоретичні основи управління адаптивним розвитком. Встановлено, що ефективне існування системи в умовах змін зовнішнього середовища регламентується принципом адаптивності, який визначає поведінку системи. Розглянуто чинники, що визначають вимоги адаптації організації. Проведено моніторинг ринку аптек з використанням двохсекторної табличної моделі та EFAS-аналізу бізнес-ландшафту. Обґрунтовано привабливість аптечного бізнесу. Використано індекс Герфіндаля-Гіршмана для аналізу ступеню концентрації на регіональному ринку. Побудовано карту стратегічних груп та визначено найближчих конкурентів мережі. Визначено фактори підсилення конкурентної позиції та запропоновано перепланування торгового залу аптеки.

Доведено економічну доцільність запропонованих заходів.

Ключові слова: адаптивне управління; зовнішнє середовище; макросередовище; ринок аптек; двохсекторна таблична модель; EFAS-аналіз; індекс Герфіндаля-Гіршмана; карта стратегічних груп; адаптивний рівень цін; маржинальний дохід.

ANNOTATION

Dmytro Volodymyrovych Tistruga. Improvement of the adaptive management system of the pharmacy business enterprise.

Thesis for Bachelor degree in specialty 073 «Management» - Odessa National Economic University, Odessa, 2023.

Thesis consists of two chapters. The object of research is the chain of pharmacies "Annushka".

The paper examines the theoretical foundations of adaptive development management. It is established that the effective existence of the system in the conditions of changes in the external environment is regulated by the principle of adaptability, which determines the behavior of the system. The factors that determine the requirements of adaptation of the organization are considered. Monitoring of the pharmacy market using a two-sector tabular model and EFAS analysis of the business landscape was carried out, the largest segment of influence was established and that the business is attractive. The Herfindahl-Hirschman index was used to analyze the degree of concentration in the regional market, a map of strategic groups was built and the closest competitors of the network were determined, and an analysis of coefficients was carried out. It was determined what could significantly strengthen the competitive position, and on the basis of the identified shortcomings, a replanning of the pharmacy sales hall was proposed.

The economic feasibility of the proposed measures has been proven.

Key words: Adaptive management; environment; macro environment; pharmacy market; two-sector tabular model; EFAS analysis; Herfindahl-Hirschman index; map of strategic groups; adaptive price equation; marginal revenue.