

Рекомендована д.ф.н., професором А.С.Немченко

УДК 615.12:338.124.4

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

І.В.Пестун, З.М.Мнушко

Національний фармацевтичний університет

Надано характеристики ознак кризового стану фармацевтичних організацій, що виникає під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Описані особливості антикризового управління підприємством. Узагальнені напрями і дії щодо виведення суб'єктів господарювання фармацевтичного ринку з кризового стану.

Загроза виникнення кризового стану фармацевтичного та аптечного підприємства пов'язана з нестабільністю ринкового середовища, існує постійно, як і проблема якісного антикризового управління. Останнім часом під впливом світової фінансової та політичної, а також економічної кризи в Україні ця проблема особливо загострюється, що зумовлює доцільність її вивчення.

Недосконалість системи управління фармацевтичним сектором економіки України спричинила ряд досліджень та публікацій з визначення пріоритетів державної політики у процесі реформування фармації [3], управління фармацевтичною галуззю на окремих рівнях [4]. Існують дослідження, присвячені адаптивному управлінню фармацевтичними виробничими та оптовими підприємствами та аптечними закладами [1, 6], стратегічному плануванню та створенню збалансованої системи показників в аптеках [5], удосконаленню маркетингового управління фармацевтичними організаціями [2]. Проте питання антикризового управління фармацевтичними організаціями в наукових фахових виданнях не висвітлювались. Метою даної роботи є визначення причин виникнення та шляхів урегулювання кризових ситуацій в діяльності фармацевтичних підприємств та аптечних закладів.

Успішне управління фармацевтичною організацією в кризових ситуаціях екзогенного та ендогенного характеру залежить від своєчасного діагностування ранніх ознак кризи, що наступає, та визначення певного етапу фінансового стану підприємства. Це може бути нормальний, докризовий, кризовий та стан неплатоспроможності, що виливається в процедуру банкрутства. Ідентифікації ступеня загрози підприємству передують фінансовий аналіз та моніторинг факторів зовнішньо-

го і внутрішнього середовища. В подальшому перед керівництвом підприємства та спеціалістами постають завдання визначення методів управління, здатних забезпечити відповідність внутрішнього середовища інтенсивним та несподіваним для підприємства змінам економічного, політичного, соціального, технологічного, ринкового характеру.

Аналіз факторів зовнішнього середовища фармацевтичних і аптечних підприємств та оцінка рівня їх впливу викладені в роботах [6, 7].

До внутрішніх причин, що спричиняють кризу підприємства і в той же час є віддзеркаленням макроекономічної ситуації в країні, відносять негативні зміни в окремих функціональних сферах: виробництво, маркетинг, управління підприємством (менеджмент), фінанси, персонал, постачання, інноваційна діяльність та інші. Знання їх дозволяє забезпечити диференційований підхід до аналітичного обґрунтування необхідних управлінських рішень [12].

До джерел кризових явищ на підприємствах відносяться також обмеження ресурсів, порушення зв'язків з партнерами, прорахунки внутрішнього менеджменту підприємства, відсутність належного досвіду управління господарюючими суб'єктами в умовах посилення конкуренції з боку зарубіжних та вітчизняних підприємств.

Антикризове управління істотно відрізняється від звичайних методів та технологій менеджменту, що пояснюється рядом причин:

- головною метою його є забезпечення стійкого положення на ринку та фінансового стану підприємства при будь-яких економічних, політичних, соціальних змінах у країні;
- в рамках антикризового управління застосовуються ті інструменти, які в існуючих умовах найбільш ефективні для усунення тимчасових фінансових ускладнень та вирішення інших поточних проблем;
- основу антикризового управління становить процес постійних і послідовних інновацій в усіх сферах дії підприємства;
- антикризове управління спрямоване на те, що у складній ситуації, в якій опинилось підприєм-

Заходи антикризового управління суб'єктами господарювання (СГ) фармацевтичного ринку

Група антикризових заходів	Перелік можливих антикризових дій
Підвищення ефективності управління фармацевтичною організацією	Удосконалення знань та вмінь ефективного управління, формування комерційного мислення Структурні зміни в управлінській команді, можливе залучення кризового менеджера Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на роботу СГ, розподіл їх на ті, що залежать, і ті, що не залежать від аптечного закладу Організація аналізу фінансово-економічних показників роботи, у тому числі продуктивності праці співробітників аптеки та її структурних підрозділів
Організаційно-технологічні зміни	Реорганізація, закриття або об'єднання окремих підрозділів, особливо збиткових Скорочення посадових одиниць Регулювання режиму роботи підприємства Введення нових ефективних технологій менеджменту, створення перспективних структурних підрозділів (аналітичних досліджень, автоматизованого забезпечення, інтернет-торгівлі тощо) Прийняття рішення про консолідацію з іншими СГ
Управління фінансами підприємства	Усунення причин зниження фінансових показників та економічного потенціалу СГ Забезпечення збалансованості обігових коштів та короткострокової кредиторсько-дебіторської заборгованості Здійснення заходів щодо збільшення власного капіталу та ринкової вартості підприємства Пошук та залучення інвестиційного капіталу Відновлення фінансового потенціалу СГ на довгострокову перспективу
Стабілізація положення СГ на ринку та використання маркетингу і логістики	Розробка комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності СГ Перегляд структури та умов роботи з постачальниками та клієнтами Перегляд цінової політики, створення дисконтних програм, диференційований підхід до встановлення знижок для окремих категорій споживачів Управління асортиментом товару, розширення його за рахунок парафармацевтики Впровадження логістичних моделей управління Підвищення рівня сервісу, консультативного обслуговування, введення не затратних додаткових послуг
Управління персоналом	Перегляд штатного розпису, скорочення штату Обмеження прийому на роботу нових співробітників, окрім необхідних спеціалістів вузького профілю Внесення змін в оплату праці Корегування існуючої системи мотивації персоналу

емство, навіть на межі банкрутства, можна ввести в дію механізми, котрі дозволяють впоратись підприємству з труднощами при найменших витратах [12, 18].

Криза управління виникає тоді, коли управлінська система не зможе діагностувати, вірно оцінювати ситуації та приймати і реалізовувати ефективні рішення.

Криза підприємства характеризується як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, який може створити суттєві перешкоди або навіть зробити неможливим функціонування підприємства [8].

Успішність антикризового управління фармацевтичною організацією взаємопов'язана з якістю управління підприємством в цілому. Останнє передбачає сукупність властивостей, притаманних управлінню та його можливості створювати належні умови шляхом вибору, інтегрування та комбінування факторів внутрішнього і зовнішнього середовища для забезпечення необхідної конкурентоспроможності підприємства.

Успішне управління фармацевтичним підприємством або аптечним закладом залежить від обґрунтованого стратегічного планування, яке дозволяє з використанням адекватних методик про-

аналізувати і передбачити одну із стратегічних альтернатив (обмежене зростання; зростання; скорочення, яке, в свою чергу, передбачає ліквідацію, відсікання зайвого, скорочення або переорієнтацію; поєднання всіх альтернатив) відповідно до можливостей та загроз у зовнішньому середовищі з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства. Враховуючи те, що стратегічний план розробляється на 3-5 років, при створенні кризової ситуації в діяльності підприємства ефективною є розробка антикризового бізнес-плану. Особливістю його є те, що він складається на мінімальний період і містить заходи по досягненню сформульованих антикризових цілей підприємства, одночасно антикризовий бізнес-план повинен відповідати загальній стратегії. Необхідність його розробки загострюється саме при значних змінах зовнішнього і внутрішнього середовища, бо в стабільних умовах планування частіше базується на перенесенні тенденцій, що склалися [11, 17, 19, 20].

Окрім антикризових заходів внутрішнього характеру фармацевтичними виробничими та оптово-роздрібними підприємствами з метою зниження ризиків функціонування можуть використовуватись і нерідко стають доцільними такі заходи як орієнтація на зовнішні ринки, створення фінан-

сово-промислових груп, концентрація, консолідація та інтеграція виробничої і фінансово-комерційної діяльності або продаж частини власності крупних об'єднань, відділення окремих підприємств, організація мережевих об'єднань тощо [9, 10, 22]. Відповідно до цих напрямів цілком виправданими є процеси створення вертикальних структур на фармацевтичному ринку — оптово-роздрібних об'єднань та аптечних мереж. Об'єднання товаропровідних ланок сприяє виконанню ролі внутрішнього інвестора з числа крупних дистриб'юторів, які або активно розвивають власну аптечну мережу з централізованим управлінням та спільними товарно-фінансовими потоками, або тісно співпрацюють з аптеками на місцях, формально зберігаючи їх юридичну самостійність. Це дозволяє дистриб'юторам координувати діяльність аптек, розробляти та реалізовувати програми підтримки роздрібною ланкою, розвивати партнерські взаємовідносини за рахунок фінансування факторів нецінової конкуренції, які поширюються тільки на аптеки, що належать оптовику. З іншого боку, це дозволяє дистриб'ютору убезпечувати свій бізнес і залишати за собою гарантований ринок збуту. До того ж, оптово-роздрібні об'єднання, які іноді працюють за принципом холдингу, створюють умови для диверсифікації інвестицій, зменшення ризиків, розширення асортименту товарів та обсягів продажу, впровадження передового управлінського досвіду в об'єднанні і, як наслідок, підвищення вартості його капіталу [24, 25].

Процес консолідації набуває інтенсивного розвитку і в діяльності аптечних закладів, внаслідок чого утворюються аптечні мережі. Останні сприяють підвищенню ефективності роботи аптек за рахунок:

- централізації та узгодження фінансової, асортиментної, цінової, комерційної, маркетингової комунікативної діяльності;
- укріплення матеріальної бази аптек, ремонту приміщень;
- підвищення професіоналізму в виконанні управлінських, фінансово-економічних, юридичних, кадрових, маркетингових функцій;
- отримання знижок у постачальників за рахунок збільшення обсягу закупівель товарів;
- у необхідних випадках — внутрішньомережевого переміщення товарів, регулювання та оптимізації товарних запасів;

- зменшення витрат та ризиків;
- виправдана доцільність створення та ефективність автоматизованих систем управління;
- збільшення ринкової частки за рахунок використання сучасних методів утримання існуючих та залучення нових клієнтів аптек;
- можливості накопичення та обміну достатньою оперативною, якісною інформацією;
- внутрішньомережевого переміщення кадрів;
- оптимізації структури мережі під впливом зовнішнього середовища та інших чинників [9, 10, 13].

Поряд з перевагами функціонування аптек у структурі мереж існують певні позитивні аспекти діяльності і самостійних аптечних підприємств, які можуть бути використані при виході з кризового стану. До таких особливостей самостійних аптек відносяться гнучкість управління та співпраці з постачальниками, невисокі затрати на управління, забезпечення адаптивної цінової політики, стабільність корпоративної культури тощо.

У будь-якому випадку підприємства оптово-роздрібною торгівлі на фармацевтичному ринку повинні бути готові до своєчасного діагностування, профілактики і насамкінець виходу з кризової ситуації. Узагальнення здійснення антикризових та заходів щодо забезпечення господарювання (фармацевтичних оптових підприємств, аптечних мереж та закладів) за даними літератури [14, 15, 16, 21, 23, 26] та результатів опитування керівників підприємств наведені в таблиці.

ВИСНОВКИ

1. Визначені ознаки, етапи, зовнішні та внутрішні причини кризового стану фармацевтичних та аптечних підприємств.

2. Описані особливості антикризового управління суб'єктом господарювання.

3. Показана роль стратегічного та антикризового бізнес-планування в виведенні фармацевтичної організації з кризового стану.

4. Визначено вплив процесів концентрації, консолідації та інтеграції на управління об'єктами оптово-роздрібною торгівлі фармацевтичним товаром.

5. Узагальнені можливі антикризові дії в управлінні фармацевтичними оптовими підприємствами, аптечними закладами та їх об'єднаннями.

Подальшими дослідженнями передбачається поглиблене опрацювання окремих груп антикризових заходів та моделювання управління кризовими ситуаціями фармацевтичних організацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарева І.В., Мнушко З.М. // *Ефективність використання маркетингу та логістики фармацевтичними організаціями: Матер. наук.-практ. конф. (Харків, 21 жовтня 2008 р.)*. — Х.: Вид-во НФаУ, 2008. — С. 33-34.
2. Броило Е.В. // *Менеджмент в России и за рубежом*. — 2007. — №2. — С. 96-103.
3. Воронина В.М., Федорищева О.В., Мулов А.В. // *Менеджмент в России и за рубежом*. — 2007. — №2. — С. 104-111.
4. Гладков И.С. // *Менеджмент в России и за рубежом*. — 2006. — №5. — С. 80-88.

5. Ким Д. // *Росс. аптеки.* — 2006. — №11/2. — С. 12-13.
6. Колосова М. // *Росс. аптеки.* — 2008. — №3. — С. 20-25.
7. Ключко В.Н. // *Менеджмент в России и за рубежом.* — 2006. — №2. — С. 107-117.
8. Мнушко З.М., Тутутченко О.В., Пестун І.В. // *Фарм. журн.* — 2006. — №1. — С. 11-17.
9. Мнушко З.М., Підліснюк І.В., Пестун І.В. // *Вісник фармації.* — 2008. — №2 (54). — С. 34-37.
10. Мнушко З.М., Пестун І.В. // *Ефективність використання маркетингу та логістики фармацевтичними організаціями: Матер. наук.-практ. конф. (Харків, 21 жовтня 2008 р.).* — Х.: Вид-во НФаУ, 2008. — С. 3-10.
11. Немченко А.С., Хоменко В.М., Ярмола І.К. // *Фарм. журн.* — 2008. — №1. — С. 3-9.
12. Немченко А.С., Хоменко В.М., Ярмола І.К. // *Фарм. журн.* — 2008. — №2. — С. 3-8.
13. О ГУП с надеждой и ... сомнениями / *Материал подготовили С.Абрамова, Н.Поляков, И.Филиппова, И.Широкова* // *Росс. аптеки.* — 2005. — №11. — С. 34-37.
14. Пестун І.В., Мнушко З.М. // *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації.* — 2008. — №1. — С. 8-14.
15. Солнцев И.В. // *Менеджмент в России и за рубежом.* — 2006. — №5. — С. 114-120.
16. Шарафанович А. // *Росс. аптеки.* — 2007. — №23. — С. 12-14.
17. Bateman Th.S., Snell S.A. *Management.* — 4-th ed. — 1999. — 642 p.
18. Hagel J., Seely J. // *Business Week Online.* — 2008. — P. 23.
19. Hartley R.F. *Management Mistakes and Successes.* — 7-th ed. — 2003. — 354 p.
20. Karolin K.A., Norries T., Stockdate R. // *Health Inform. J.* — 2008. — Vol. 14. — Iss. 4. — P. 259-266.
21. Chinho Lin, Chang Shofang // *Intern. J. of Technol. Management.* — 2008. — Vol. 43. — Iss. 4. — P. 320-348.
22. Lopounidis C. // *Eur. J. of Operational Res.* — 2008. — Vol. 195. — Iss. 3. — P. 827-828.
23. Jeston J. // *Industrial Engineer.* — 2008. — Vol. 40. — Iss. 5. — P. 33-37.
24. Gareth J.R., Jennifer M.G., L.Hill C.W. *Contemporary management.* — 2-nd ed. — 2000. — 683 p.
25. Shulman Sh., Healy E.M. // *J. of Pharmac. Marketing & Management.* — 2005. — Vol. 12, №2/3. — P. 34-45.
26. Wilson A.L. *Issues in Pharmacy Practice Management / Ed. by A.L.Wilson.* — 1997. — 400 p.

УДК 615.12:338.124.4

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНТИКРИЗИСНОМУ
УПРАВЛЕНИЮ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

И.В.Пестун, З.Н.Мнушко

Представлены характеристики признаков кризисного состояния фармацевтических организаций, возникающего под воздействием внешних и внутренних факторов. Описаны особенности антикризисного управления предприятием. Обобщены направления и действия относительно выведения субъектов ведения хозяйствования фармацевтического рынка из кризисного состояния.

UDC 615.12:338.124.4

METHODICAL APPROACHES TO ANTI-RECESSIONARY
MANAGEMENT OF PHARMACEUTICAL ORGANIZATIONS

I.V.Pestun, Z.N.Mnushko

Characteristics of the signs of the crisis state of pharmaceutical organizations arising under the influence of external and internal factors are presented. The peculiarities of anti-recessionary operation of business have been described. Directions and actions concerning bringing the subjects of conducting of the pharmaceutical market managing out the crisis state have been generalized.