

УДК 615.12:338.124.4

І.В. ПЕСТУН

Національний фармацевтичний університет

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ТА АПТЕЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Охарактеризовано ознаки кризового стану фармацевтичної організації, запропоновано модель антикризового управління, наведено критерії ідентифікації ступеня загрози банкрутства підприємства. Описано загальні підходи та визначено особливості антикризового бізнес-плану для фармацевтичних підприємств та аптек. Запропоновано залежні від фармацевтичної організації заходи профілактики кризового стану.

Ключові слова: фармацевтична організація, кризовий стан, модель антикризового управління, антикризовий бізнес-план, заходи профілактики кризи підприємства.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Господарюючи суб'єкти як відкриті системи знаходяться під впливом змін у зовнішньому середовищі, до яких вимушені постійно пристосовуватись. Особливо зростає необхідність внесення змін до діяльності підприємств в умовах кризової ситуації в суспільстві, що свідчить про необхідність вивчення та опрацювання можливих заходів виходу з кризи або зниження негативного впливу для фармацевтичних організацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки проведено ряд наукових досліджень щодо вдосконалення державного та регіонального управління фармацевтичною галуззю [12; 13], впливу зовнішніх факторів на роботу аптечних підприємств [7; 9], концентрації фармацевтичного бізнесу в умовах загострення конкуренції [10], маркетингового обґрунтування управлінських рішень [8] тощо.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ПИТАНЬ

Дослідження та публікації з проблем антикризового управління у фармацевтиці практично відсутні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної роботи є визначення та обґрунтування заходів профілактики та виходу з кризового стану фармацевтичних підприємств і аптек.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ознаками кризового становища виробничих та оптово-роздрібних фармацевтичних підприємств є падіння обсягів продажу товару, збільшення заборгованості перед постачальниками, перебої з поповненням асортименту, збільшення кількості відмов клієнтам та значне зниження ресурсного забезпечення підприємства. Як наслідок, нерідко частково або повністю змінюється управлінська команда, проте, при неготовності засновників вносити радикальні зміни в стратегічні пріоритети та тактичне управління підприємством, відновити ефективну діяльність буває досить важко або неможливо. Слід визнати, що нерідко засновникам та топ-менеджерам фармацевтичних організацій не вистачає необхідних знань для об'єктивної оцінки фінансового та ринкового стану підприємства і виведення його з кризи. Тому актуальним є пошук та залучення до роботи антикризових менеджерів (таких працівників називають по-різному: кризовий або антикризовий менеджер; на нашу думку, враховуючи цільове призначення, це все-таки антикризовий менеджер).

На жаль, сьогодні відсутня підготовка таких фахівців для фармацевтичної галузі. Професіоналізм антикризових менеджерів може бути забезпечений поєднанням знань економіки, фінансів, управлінського обліку, менеджменту ризиків, умінням їх прогнозувати та застосовувати адекватну профілактику щодо спадів, з одного боку, а з іншого — знаннями соціально-економічних особливостей фармацевтичної галузі. Ідентифікація загрози кризового стану для фармацевтичного підприємства базується на аналітичних дослідженнях його внутрішньої та ринкової діяльності,

структури витрат, прибутковості чи збитковості, тобто на отриманні повної та об'єктивної інформації. Це забезпечує прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень [8; 16].

Розроблена нами загальна модель антикризового управління фармацевтичною організацією представлена на рисунку. Основними етапами ідентифікації кризового положення підприємства є діагностування його фінансового стану, моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка та підсумковий контроль виконання антикризових заходів. Фінансовий стан підприємства аналізується шляхом порівняння показників платоспроможності та фінансової стабільності із прийнятними значеннями. До першої групи відносяться коефіцієнт абсолютної ліквідності (оптимальне значення від 0,2 до 1,0), проміжний коефіцієнт покриття (допустима величина 0,8–1,5 і більше) та загальний коефіцієнт покриття (прийнятний показник 2,0–3,0). До другої групи входять коефіцієнт співвідношення власних та запозичених коштів (має бути < 1,0) та коефіцієнт довгострокового залучення запозичених коштів (нормальне значення до 0,2). Розрахунок вірогідності банкрутства підприємства (*Z-рахунок*) здійснюється за таким алгоритмом [1; 4]:

$$Z\text{-рахунок} = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5;$$

$$K_1 = \frac{\text{Оборотні кошти}}{\text{Активи}} \times 1,2;$$

$$K_2 = \frac{\text{Виручка від реалізації продукції}}{\text{Активи}};$$

$$K_3 = \frac{\text{Дохід від основної діяльності}}{\text{Активи}} \times 3,3;$$

$$K_4 = \frac{\text{Ринкова вартість акцій}}{\text{Активи}} \times 0,6;$$

$$K_5 = \frac{\text{Виручка від реалізації продукції}}{\text{Активи}} \times 0,99.$$

Вірогідність банкрутства в залежності від величини *Z* — рахунку визначається за критеріями: < 1,8 — дуже висока; 1,8–2,7 — висока; 2,8–2,9 — невисока; > 3,0 — дуже низька.

Коли фармацевтичному або аптечному підприємству загрожує криза, важливим управлінським заходом стає розроблення антикризового бізнес-плану. На відміну від стратегічного, антикризовий бізнес-план розробляється на короткий період з метою обґрунтування заходів для досягнення антикризових цілей підприємства.

Загальними рекомендаціями до розробки антикризового бізнес-плану є визначення стратегічних і оперативних цілей після встановлення причин кризи, призначення одного-двох фахів-

ців — безпосередніх розробників бізнес-плану, визначення відповідальних представників від стратегічно важливих підрозділів. Антикризовий бізнес-план має бути прийнятним для реалізації, тому використання складних розрахунків та імітаційних моделей при його розробці вважається недоцільним. Ефективному виконанню бізнес-плану мають сприяти доступність і простота викладення; використання достатньої, надійної та достовірної інформації; описання не тільки того, що слід виконати, а й способу, в який це треба зробити; розподіл відповідальності за виконання складових плану; реальне оцінювання можливостей підприємства; включення до загального бізнес-плану планів окремих підрозділів та їх узгодженість; встановлення належних процедур контролю за виконанням бізнес-плану [11; 14].

До особливостей антикризового бізнес-плану фармацевтичної організації слід віднести такі:

1. Поряд з можливими цілями фармацевтичного підприємства щодо реорганізації виробництва, виведення на ринок нового лікарського препарату, диверсифікації діяльності (розширення номенклатури товару, освоєння нових ринків збуту або видів діяльності), продажу окремих розробок чи структурних підрозділів повинні бути передбачені забезпечення доступності лікарських засобів, сприйнятливий умови співпраці з посередниками тощо. Для аптечних закладів важливими є збереження контингенту споживачів за рахунок відповідної асортиментної, цінової політики, рівня сервісу та надання додаткових послуг.
2. Маркетинговий план як розділ антикризового бізнес-плану фармацевтичного та аптечного підприємства має бути зорієнтований на загальні ринкові тенденції, передбачувані зміни у захворюваності населення, у структурі та фінансуванні лікувально-профілактичних закладів, платоспроможності населення, ємності фармацевтичного ринку. Доцільним є також аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку, його частки, сегментів діяльності, доходності окремих асортиментних позицій, наслідків змін у нормативно-правовій базі. Наприклад, унаслідок видання Постанови КМ України від 17 жовтня 2008 р. № 955 «Про заходи щодо стабілізації цін на лікарські засоби і вироби медичного призначення» передбачено розширення переліку лікарських засобів, загальна торговельна надбавка (націнка) на які складає до 25 %, ускладнилось і комерційно-виробниче, і фінансове



Рис. Модель антикризового управління підприємством

становище фармацевтичних підприємств та аптек. Відразу проявилось зниження платоспроможності аптечних закладів, фармацевтичних оптових фірм, зростання заборгованості та закриття аптек, вилучення з асортименту неприбуткових препаратів, скорочення співробітників тощо. Маркетинговий план повинен також передбачати зміни в рекламно-інформаційній роботі підприємства, у діяльності зі зв'язків з громадськістю, з партнерами, у засобах впливу на споживачів (у тому числі на лікарів, фармацевтичних працівників) та їх переваги.

3. Для виробничих фармацевтичних підприємств доцільно опрацювання можливостей інноваційних розробок, управління якістю продукції, упровадження логістики та можливостей ресурсного забезпечення запланованих заходів.
4. При плануванні кадрових змін у фармацевтичній організації зазвичай встановлюються обмеження прийому нових співробітників, проте ефективним вважається запрошення менеджерів вищої ланки (для виробничих та оптових фармацевтичних підприємств), фахівців вузького профілю або зовнішніх консультантів з питань ефективного управління, фінансового менеджменту, управлінського обліку, юридичного характеру. Необхідними є зміни в мотивації персоналу, принципах оплати праці, іноді — пере-

кваліфікація та підвищення кваліфікації з подальшою оцінкою їх ефективності, встановлення оптимальних фінансових показників на одного спеціаліста (середнього доходу, прибутку, витрат). Слід зазначити, що при перегляді кадрової політики фармацевтичного виробничого чи оптово-роздрібного підприємства доцільно проаналізувати ефективність управління, кількісним критерієм оцінки якого є співвідношення кінцевого результату роботи підприємства в грошовому еквіваленті (обсяг виробництва або продажу товару) до витрат на управління (фонд заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу, утримання приміщень, придбання та ремонт обладнання тощо) [4].

5. При формуванні фінансового прогнозу рекомендується розрізняти три варіанти: оптимістичний, песимістичний та найбільш реальний. Відповідно розраховуються доходи та витрати, а також порівнюються з показниками попередніх років. Фармацевтичні організації при цьому повинні враховувати фінансові можливості організацій та індивідуальних споживачів лікарських засобів та виробів медичного призначення, передбачувані зміни в соціальних виплатах. Найбільш значимий вплив на витрати фармацевтичних організацій чинять необхідність впровадження правил належних практик (GMP, GDP, GPP), нових технологій виробничої та

ЗАХОДИ ПРОФІЛАКТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (ФО)

Група антикризових заходів	Заходи профілактики
Підвищення ефективності управління фармацевтичною організацією	Професіоналізм керівництва ФО. Стратегічне планування діяльності ФО, розробка технології реалізації планів. Відповідальність керівників вищої ланки за прийняті зобов'язання, наслідки успіхів або невдач, систему мотивації та ін. Прогнозування змін зовнішнього макро- та мікросередовища ФО на засадах систематичного відстеження та аналізу. Належний розподіл ресурсів на всіх рівнях управління. Використання ефективної системи контролю та зворотнього зв'язку в організації. Залучення зовнішніх консультантів при недостатній компетентності з питань ефективного управління, фінансового менеджменту, управлінського обліку, юридичного характеру.
Організаційні заходи	Забезпечення повної відповідності між стратегією та організаційною структурою ФО. Планування та виконання заходів управління змінами в ФО. Попереднє опрацювання передбачуваної ефективності внаслідок відкриття нових аптек чи структурних підрозділів, диверсифікації діяльності, розширення штату підприємств.
Управління фінансами підприємства	Обґрунтоване фінансове планування, розробка необхідних типів оперативних бюджетів (матеріального, закупівель, трудового, адміністративних витрат). Систематичний аналіз загальних фінансово-економічних показників ФО та платоспроможності. Своєчасне встановлення причин неплатоспроможності підприємства. Аналіз динаміки відносних фінансових показників на одного спеціаліста: <ul style="list-style-type: none"> √ середнього доходу; √ прибутку; √ витрат. Прогнозування ризиків та прийняття заходів щодо їх профілактики й зниження.
Стабілізація положення ФО на ринку та використання маркетингу й логістики	Систематичний аналіз конкурентоспроможності підприємства. Аналіз можливостей фармацевтичного підприємства чи аптеки щодо зміни технологій виробничо-комерційної діяльності. Маркетинговий аналіз ринку, асортименту, цін, постачальників, потреби споживачів тощо. Аналіз ефективності витрат на маркетингові, постачальницько-збутові, рекламно-інформаційні та інші заходи.
Управління персоналом	Відповідність керівників та співробітників кваліфікаційним вимогам до окремих посад. Використання системи наставництва та системи управління знаннями. Організація навчання співробітників та контроль його ефективності. Використання адекватної результатам складності та відповідальності системи оплати праці. Систематичний аналіз продуктивності праці співробітників підприємств та аптек. Аналіз витрат на підготовку спеціалістів (навчання у ВНЗ, проведення або участь у тренінгах, семінарах, конференціях тощо) та їх ефективності. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу.

комерційної діяльності, забезпечення якості продукції.

6. У розділі антикризового бізнес-плану, присвяченому аналізу, оцінці та засобам страхування ризиків, необхідним є об'єктивне відображення будь-яких вірогідних ризиків, що забезпечує адекватне сприйняття існуючої та майбутньої ситуації керівниками вищої ланки підприємства. При цьому фармацевтичним організаціям доцільно враховувати запропоновану галузеву класифікацію ризиків [5], методики їх оцінки, профілактики, страхування [2]. Особливо значимими, поряд із суто фінансовими ризиками, для суб'єктів фармацевтичного ринку є ризики від прояву побічної дії лікарських засобів [6], виведення

нового лікарського препарату на ринок та використання неефективних засобів його просування [3], цілий ряд комерційних ризиків у системі просування товарів [2].

Виведення фармацевтичної організації з кризового стану забезпечується постійним контролем за виконанням антикризового бізнес-плану, порівнянням запланованих та фактичних показників діяльності підприємства.

Вживанню та забезпеченню стабільного ринкового положення фармацевтичного та аптечного підприємства сприяє проведення не тільки антикризових заходів, але й профілактичних. Перелік найбільш поширених заходів профілактики кризи у фармацевтичній організації наведено в таблиці.

Таким чином, незважаючи на значний вплив зовнішнього середовища на діяльність фармацевтичного підприємства та аптеки, останні мають можливість регулювати негативні процеси та вживати запобіжні заходи, які знаходяться в зоні дії самого підприємства, а також заходи щодо виходу з кризового стану.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

1. Охарактеризовано ознаки кризового стану фармацевтичної організації, показано роль залучення антикризового менеджера до управління.
2. Запропоновано модель антикризового управління підприємством. Описано її етапи та критерії ідентифікації ступеня загрози банкрутства.
3. Виділено значення антикризового бізнес-планування, загальні рекомендації стосовно його розробки.
4. Визначено особливості складання окремих розділів антикризового бізнес-плану для фармацевтичних виробничих та оптово-роздрібних підприємств.
5. Запропоновано залежні від фармацевтичної організації заходи профілактики кризового стану.

У подальших дослідженнях науково-практичне значення має аналіз та моделювання показників ефективності діяльності фармацевтичних виробничих та оптово-роздрібних підприємств.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Белошапка В.А. Стратегическое управление и маркетинг в практике фармацевтических фирм / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий, В.А. Усенко: Учебное издание; под ред. В.А. Белошапки. — К.: РИА «Триумф», 2001. — 368 с. ISBN 966-7237-13-3.
2. Євтушенко О.М. Вивчення та методи профілактики ризиків у товаропросуванні аптекних закладів / О.М. Євтушенко, З.М. Мнушко // Вісник фармації. — 2006. — № 2 (46). — С. 46–51.
3. Євтушенко О.М. Дослідження ризиків при розробці та виведенні нових лікарських препаратів / О.М. Євтушенко, З.М. Мнушко // Ефективність використання маркетингу та логістики фармацевтичними організаціями: матеріали наук.-практ. конф. 21 жовтня 2008 р. — Х.: В-во НФаУ, 2008. — С. 29–30.
4. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Менеджмент в фармации:

Учебник для студентов вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; под ред. З.Н. Мнушко. — Х.: Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007. — 360 с. ISBN 978-966-615-301-5. ISBN 978-966-400-059-5.

5. Мнушко З.М. Систематизація ризиків у фармацевтичній галузі / З.М. Мнушко, О.М. Євтушенко, В.В. Страшний // Вісник фармації. — 2003. — № 2 (34). — С. 21–22.
6. Мнушко З.Н. Методические подходы к оценке рисков от проявления побочного действия лекарственных средств / З.Н. Мнушко, Е.Н. Евтушенко // Фармаком. — 2008. — № 1. — С. 112–119.
7. Мнушко З.М. Оцінка впливу факторів макросередовища на роботу аптекних закладів / З.М. Мнушко, І.В. Підлісник, І.В. Пестун // Вісник фармації. — 2008. — № 2 (54). — С. 34–37.
8. Пестун І.В. Маркетингове інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень / І.В. Пестун, З.М. Мнушко, В.В. Преснякова // Фармацевтичний журн. — 2007. — № 1. — С. 9–14.
9. Пестун І.В. Стан та перспективи впливу макрооточення на діяльність фармацевтичних організацій / І.В. Пестун, З.М. Мнушко // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. — 2008. — № 1. — С. 8–14.
10. Посилкіна О.В. Актуальні проблеми концентрації фармацевтичного бізнесу в умовах загострення конкуренції на світовому та внутрішньому ринках / О.В. Посилкіна, О.А. Яремчук, Д.В. Дегальцев // Фармацевтичний журн. — 2006. — № 3. — С. 3–8.
11. Солнцев И.В. Формирование и реализация бизнес-плана по выводу предприятия из кризисной ситуации / И.В. Солнцев // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. — № 5. — С. 114–120.
12. Хоменко В.М. Наукове обґрунтування системи регіонального управління лікарським забезпеченням населення / В.М. Хоменко, А.С. Немченко, І.К. Ярмола // Фармацевтичний журн. — 2006. — № 3. — С. 8–16.
13. Хоменко В.М. Теоретичне обґрунтування та реалізація сучасних принципів державного управління фармацією в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. фарм. наук: спец. 15.00.01 «Технологія ліків та організація фармацевтичної справи» / В.М. Хоменко. — Х., 2008. — 42 с.
14. Kerr Karolin A. The strategic management of data quality in health care / Karolin A Kerr;

- Tony Norries; Rosemary Stockdate // Health Informatics Journal. — 2008, Vol. 14. — Issue 4. — P. 256–266.
15. Jones Gareth R. Contemporary management / Gareth R Jones. Jennifer M George, Charles W. L. Hill. — 2nd ed. — 2000. — 683 p.
16. Lopounidis C. Knowledge — based multi-criteria decision support / C. Lopounidis // European Journal of Operational Research. — 2008. — Vol. 195. — Issue 3. — P. 827–828.

УДК 615.12: 338.124.4**АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ И АПТЕЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ****И. В. Пестун**

Охарактеризованы признаки кризисного состояния фармацевтической организации, предложена модель антикризисного управления, приведены критерии идентификации степени угрозы банкротства предприятия. Описаны общие подходы и выделены особенности антикризисного бизнес-плана для фармацевтических предприятий и аптек. Предложены зависимые от фармацевтической организации меры профилактики кризисного состояния.

Ключевые слова: фармацевтическая организация, кризисное состояние, модель антикризисного управления, антикризисный бизнес-план, меры профилактики кризиса предприятия.

UDC 615.12: 338.124.4**ANTI-RECESSIONARY ACTIONS OF THE PHARMACEUTICAL AND CHEMIST'S ENTERPRISES****I. V. Pestun**

Attributes of a crisis condition of the pharmaceutical organization are characterized, the model of anti-recessionary management is offered, criteria of identification of a degree of threat of bankruptcy the enterprise are brought. The common approaches are described and features anti-recessionary business-plan for the pharmaceutical enterprises and drugstores are allocated. Measures of preventive maintenance of a crisis condition dependent on the pharmaceutical organization are offered.

Keywords: the pharmaceutical organization, a crisis condition, model of anti-recessionary management, anti-recessionary business-plan, measures of preventive maintenance of crisis of the enterprise.

Адреса для листування:

61168, м. Харків, вул. Блюхера, 4.

Кафедра менеджменту та маркетингу у фармації

НФаУ.

Тел: (0572) 67–91–72

Надійшла до редакції: 15.12.08