## Введение

Стратегический менеджмент определяется как комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, а также конкретных действий, обеспечивающих быстрое *реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры*, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения, к числу которых можно отнести:

- реконструкцию предприятия;

- внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);

- организационные изменения (изменения организационно-правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);

- выход на новые рынки сбыта;

- приобретение, слияние предприятий и т. д.

Стратегическое управление  это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Таким образом, необходимо понимать, каким образом происходит реализация функций стратегического менеджмента, что и определяет актуальность выбранной темы.

Целью курсовой работы является анализ реализации функций и принципов стратегического менеджмента в организации.

В связи с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты функций и принципов стратегического менеджмента;

- провести анализ выработки и реализации стратегии на примере ОАО «Аптечная сеть 36,6».

## 1.Теоретические аспекты функций и принципов стратегического менеджмента

## 1.1.Стадии стратегического управления

Эффективное стратегическое развитие организации характеризуется тем, что в постоянном процессе перехода от одного состояния к другому происходит неуклонный рост ее положительного стратегического качества.

Выделяют следующие основные стадии процесса реализации стратегии, как совокупности стратегических изменений:

1) запуск стратегии;

2) основные стратегические изменения;

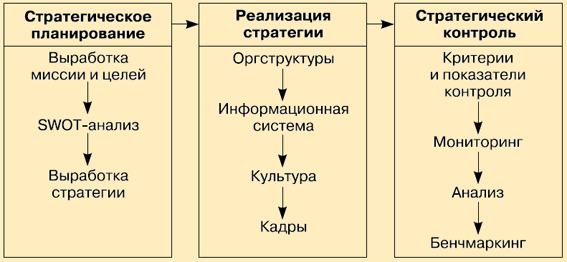
3) завершение стратегии.

Если рассматривать процесс управления реализацией стратегии с оперативных позиций, то его элементы должны быть таковыми:

1) разработка стратегической программы;

2) стратегический контроль.

Процесс стратегического управления, по мнению некоторых авторов, включает в себя три стадии: стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль (рис.1.1).



*Рис. 1.1. Составные элементы стратегического управления*

В этой схеме логика выполняемых операций достаточно проста и понятна: планирование изменений (выработка стратегии), реализация изменений (стратегии), контроль изменений. Если отнести к процессу реализации стратегии управленческие действия по превращению в реальность запланированной стратегии, то, вероятно, стратегический контроль, во всяком случае такие его виды, как предварительный и текущий, должны стать частью реализации стратегии. На основе этого к реализации стратегии необходимо отнести следующие управленческие задачи:

1) построение организации, способной осуществить стратегию, включая совершенствование организационной структуры;

2) разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, который предусматривает наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана и контроль за эффективным использованием ресурсов;

3) изменения в информационной системе организации, включая создание систем сбора и анализа стратегической информации;

4) формирование новой организационной культуры и стиля стратегического руководства, соответствующих принятой стратегии путем установления общих целей и ценностей организации, определение этических стандартов, создание атмосферы поддержки стратегии, поддержки организационных инноваций и новых возможностей;

5) улучшение системы управления персоналом, включая подбор людей на ключевые позиции, создание команды, введение новых мотивационных механизмов в интересах реализации стратегии, разработку системы материального и морального поощрения, развития управления по видению;

6) создание системы постоянного совершенствования (регулирования) деятельности на основе полученной информации для достижения стратегических целей (бенчмаркинг).

При этом реализация стратегии включает два важных момента:

1) проведение стратегических изменений в организации, т. е. выявление влияния реализации стратегии на предприятие и его системы и приведение их в соответствие;

2) выполнение основных функций управления: планирования, организации обеспечения ресурсами, стратегического контроля, оценки и анализа реализации стратегии (рис.1.2).



*Рис. 1.2. Процесс реализации стратегии*

## 1.2.Функции управления и факторы реализации стратегии

Как и для любого другого процесса, для успешной реализации стратегии необходимо выполнение следующих основных управленческих функций:

- планирование;

- организация (создается организационная структура и наполняется ресурсами);

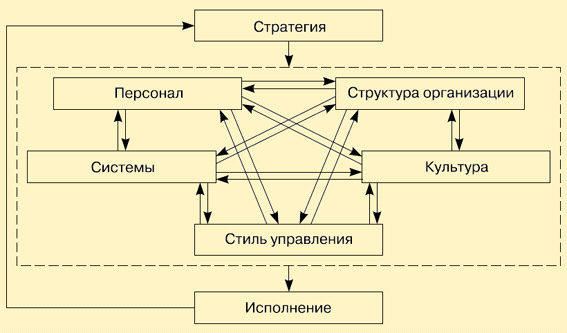
- мотивация (создаются условия, в которых сотрудники будут эффективно работать);

- контроль (вырабатываются критерии оценки, собирается, анализируется информация, сравнивается с критериями, принимается решение о допустимости имеющихся разночтений).

После выполнения контроля следуют корректировки, т. е. вносятся изменения в тот этап процесса стратегического управления, на котором были допущены ошибки либо которые требуют изменения ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды. Затем процесс повторяется заново. Процесс стратегического управления является постоянным процессом, как и любой управленческий процесс.

Внедрение стратегии приводит к коренным изменениям в организации: воплощается в ее культуре, организационной структуре, системе управления ресурсами, стиле управления, работе персонала.

Стратегия организации тесно связана с основными факторами ее успешной реализации и влияет на изменения, происходящие в организации (рис.1.3).



*Рис. 3. Взаимосвязь стратегии и факторов ее реализации*

Процесс реализации стратегического плана - более узкое понятие, чем реализация стратегии, он включает в основном вопросы оперативного управления реализацией стратегии: формирование программ, графиков, ведение учета, контроля и т. д.

Реализация стратегических решений предусматривает оценку хода внедрения общей стратегии, возможность и целесообразность дальнейшего следования заданной стратегии, принципиальную достижимость посредством данной стратегии основных стратегических целей и миссии организации.

Реализация тактических решений оценивает правильность отдельных функций и работ, отслеживает текущую деятельность организации по фактическим значениям конкретных показателей, сравнивая их с запланированными или нормативными значениями. Следовательно, делать правильное дело - это стратегический аспект, делать дело правильно - тактический аспект.

Особенность процесса управления реализацией стратегии состоит в том, что он создает базу для достижения организацией поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда организации оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что руководители не могут должным образом использовать имеющийся потенциал (особенно человеческий) для реализации стратегии.

Таким образом, реализация стратегии включает проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

## 1.2.1. Планирование реализации стратегии

В кругу вопросов управления реализацией стратегии можно выделить разработку стратегических программ.

Стратегическая программа, может включать:

1) стратегический план организации;

2) программу реализации стратегии;

3) графики реализации стратегии;

4) ресурсное обеспечение.

Программа реализации стратегии должна включать перечень конкретных действий и этапов, способствующих реализации выбранной стратегии и стратегического плана. Это набор тактических задач:

1) выбор организационной структуры для реализации стратегии;

2) формирование команды по реализации стратегии;

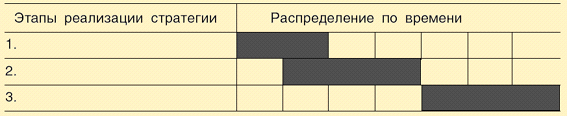
3) доведение до сведения персонала задач и функций;

4) ознакомление с графиком реализации стратегии;

5) подготовка бюджета реализации стратегии и др.

Стратегический план организации описывает направления ее развития на перспективу и содержит конкретные ориентиры. Содержание стратегического плана подробно рассмотрено в разделе 6.5, поэтому остановимся коротко только на некоторых оперативных аспектах.

Графики реализации стратегии отражают временные рамки этапов реализации стратегии. Они могут быть представлены в виде планов-графиков, сетевых графиков, оперограмм (рис. 1.4).



*Рис. 1.4. Форма плана-графика реализации стратегии*

## 1.3.2.Организация стратегического управления

По мнению И. Б. Гуркова, при организации стратегического управления необходимо:

1) убедиться, что реальное *первое лицо организации* действительно хочет и готово заниматься стратегическим менеджментом;

2) создать отдел стратегического развития.

В средней и даже крупной коммерческой организации такой отдел может состоять из 58 ведущих специалистов в области корпоративной стратегии.

В зависимости от размера организации или в меру любви ее руководителя к стратегическому управлению вместо отдела может быть создано нечто более грандиозное, например, управление, департамент или даже дирекция. А может совсем даже наоборот - то ли сектор (группа), то ли советник, то ли помощник по стратегии.

Ключевые функции отдела стратегического развития:

1) становление стратегического менеджмента в качестве органической подсистемы профессиональной системы менеджмента;

2) постановка определенных стратегических позиций как постоянных элементов профессиональной деятельности в различных специализированных (функциональных) подразделениях организации, в том числе в службах маркетинга, планирования, развития персонала, НИОКР и технических инноваций, информационной и финансовой службе, в ключевом производственном звене, в подразделении, отвечающем за развитие инфраструктуры организации;

3) сведение стратегических наработок, подготовленных различными подразделениями организации, в соответствующую редакцию единой и целостной общей (корпоративной) стратегии;

4) интегральный анализ данных стратегического контроллинга, завершающийся выводами и предложениями по коррекции реализуемой общей стратегии;

5) коррекция первой и последующих редакций общей стратегии в соответствии с поправками, которые представляются менеджерами организации в процессе развития стратегии;

6) анализ эффективности конкретных мероприятий и методов, а также рефлексия всей деятельности, связанной с разработкой и реализацией общей стратегии.

Главное в деятельности отдела стратегии - подготовка решений и осуществление стратегического менеджмента в рабочем порядке.

Задачи подразделения стратегического развития

Перед отделом (подразделением) стратегического развития конкретной коммерческой организации, который должен функционировать на постоянной профессиональной основе, стоят две главные задачи:

1) сведение всех стратегических наработок, произведенных в первую очередь самим отделом, а также другими подразделениями данной организации, в заданные определенным форматом *проекты решений*. Проекты в установленном порядке представляются отделом в органы управления организации, которые уполномочены принимать соответствующие стратегические решения. В большинстве организаций такими органами управления являются генеральный директор или президент, правление организации, совет директоров общества (в акционерном обществе);

2) становление и совершенствование всех конкретных работ по стратегическому менеджменту, т. е. специализированной циклической деятельности по разработке, реализации и развитию стратегии организации.

В условиях сложившейся системы стратегического менеджмента подразделение стратегического развития выполняет все ключевые функции, кроме того, оно может выполнять и ряд других функций, задаваемых прежде всего спецификой бизнеса.

## 1.2.3. Мотивация персонала организации на осуществление стратегии

Реализация стратегических изменений - это очень сложная, тонкая, а иногда даже деликатная деятельность. Персонал - это основной капитал и главная ценность современной организации. Поэтому необходимо, прежде всего, достаточно подробно проинформировать о новой стратегии и соответствующих изменениях весь персонал организации.

Наряду с подсистемой материального вознаграждения на эффективную реализацию стратегических изменений должны быть нацелены и разные другие подсистемы поощрения, а также вся система мотивации персонала организации в целом. Достаточная мотивация всего персонала организации на осуществление именно данной стратегии - это существенное, абсолютно необходимое условие ее успешной реализации.

Разнообразие подходов к мотивации и поощрению работников достаточно велико. Это может быть предоставление возможности персоналу почувствовать себя частью чего-то значительного или получать большую личную удовлетворенность от результатов работы. Призывая работников творчески подходить к выполнению своих обязанностей, не останавливаться на достигнутом, улучшать итоги деятельности, необходимо использовать весь арсенал побудительных мотивов к труду. Предоставление дополнительных наград или призов, всеобщее признание, конструктивная критика, большая (или меньшая) ответственность, увеличение (или сокращение) контроля за работой и предоставление права самостоятельных решений, предложение лучших условий труда или назначение в более привлекательные регионы, большая безопасность работы, дополнительные выплаты за работу всего коллектива и обещания ощутимого материального поощрения (увеличение заработной платы, премии, участие в прибылях организации и другие виды стимулирования) - все это далеко не полный перечень механизмов мотивации персонала. Но политика и техника мотивации и поощрения должна использоваться творчески и быть тесно увязана с факторами и целями, необходимыми для успешного выполнения стратегии.

Одним из самых значимых моментов при выполнении стратегии является разработка техники мотивации, которая вырабатывает у персонала всеобъемлющее чувство ответственности и успеха в выполнении работы. Хорошими мотивирующими факторами являются:

- понимание меры ответственности за выполняемую работу, за собственное будущее и будущее организации;

- участие в разработке стратегических решений и путей их наилучшего выполнения;

- предоставление интересной и приносящей внутреннее удовлетворение работы.

## 1.2.4. Стратегический контроль

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Контроль способствует тому, чтобы фактически полученные результаты были как можно ближе к требуемым или желаемым. Он состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и осуществления корректирующего воздействия в случае, если полученные результаты отличаются от установленных величин выше допустимых отклонений. Стратегический контроль в отличие от текущего направлен на соответствие стратегических результатов стратегическим целям. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей организации.

Стратегический контроль - это сбор и обработка информации о реализации стратегии, заданным заранее в стратегических планах или программах, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Задача стратегического контроля состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь стратегических целей.

Стратегический контроль должен обладать следующими характеристиками:

- своевременность,

- ориентация на результат,

- простота,

- экономичность,

- соответствие миссии организации и ее стратегии.

Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структуры и контроля реализации стратегии организации. Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий. Следовательно, система контроля должна реализовать четыре ступени действий:

1) установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;

2) создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;

3) сравнение реального функционирования с установленными целями;

4) оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.

Процесс контроля начинается с установления целей или стандартов контроля. Затем следует стадия выработки критериев, оценочных показателей, которые доводятся до сотрудников и организуется процесс измерения оценочных показателей. После сравнения оценочных показателей с целевым в случае выявленных отклонений проводятся корректирующие воздействия, а если необходимо, то и пересмотр критериев. В любом случае цикл контроля затем повторяется вновь.

## 1.3. Необходимые условия реализации стратегии

Необходимые условия реализации стратегии следующие:

- она должна быть обеспечена необходимыми средствами и в первую очередь финансовыми;

- менеджеры всех уровней должны иметь стратегию организации в виде системы четких стратегических указаний и осуществлять указания строго в соответствии с оперативным планом реализации стратегических изменений;

- все основные моменты корпоративной стратегии, текущие стратегические указания должны быть доведены до сведения всего персонала организации. Достаточная мотивация всего персонала организации на осуществление именно данной стратегии - это существенное, абсолютно необходимое условие ее успешной реализации.

Особое значение следует уделить финансовому обеспечению каждого стратегического изменения и их совокупности.

Любые мероприятия по реализации стратегических программ имеют свою стоимость. Поэтому необходимой частью реализации любой стратегии выступает стратегическое бюджетирование. Оценка стоимости стратегических программ может проводиться различными способами:

1) метод аналогов предполагает сравнение с аналогичными программами, реализовывавшимися в прошлом в организации или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами;

2) элементный метод предполагает калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу.

Основной проблемой при реализации стратегических программ выступает тот факт, что они часто являются новыми для организации, для них не существует аналогов и прецедентов и даже элементы данных программ не имеют «установленного прейскуранта». В связи с этим часто применяют следующий способ - выделяется бюджет текущих операций, связанный с выполнением рутинных операций и реализацией товаров (услуг) традиционного ассортимента, и так называемый бюджет развития, из которого финансируются стратегические программы.

Особенности бюджета развития:

1) он имеет ориентированный характер, так как сам обычно зависит от эффективности реализации текущих стратегических проблем;

2) распределение бюджета развития даже одного бизнеса  политический процесс, так как от располагаемой доли в бюджете развития зависит политическая важность отдельных подразделений и, следовательно, их руководителей.

Обычно при распределении бюджета развития между отдельными программами и подразделениями возникает такая ситуация, что решающую роль играет напористость руководителя, его влияние в организации, а не значение его подразделения и программы для реализации стратегии. Изменить ситуацию можно лишь при тщательном учете эффективности как отдельных стратегических программ, так и стратегии в целом.

Оценка эффективности реализации стратегии может проводиться по трем уровням: эффективность реализации отдельных стратегических программ; степень достижения поставленных стратегических целей; степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.

Эффективность реализации стратегической программы определяется соотношением четырех параметров:

1) стоимость реализации программы по сравнению с ее исходным бюджетом;

2) сроки реализации программы по сравнению с «первоначальными прикидками»;

3) размер полученного эффекта от программы по сравнению с ожидавшимся эффектом;

4) объем посторонних (неожидавшихся) эффектов, возникших при реализации конкретной стратегической программы.

Первые три параметра традиционно учитываются во всех системах бизнес-планирования, описанного в предыдущем разделе. Что касается четвертого параметра, то определение побочных эффектов - необходимый этап тестирования (например, новых лекарств), но часто упускается при анализе эффективности стратегических программ в других сферах бизнеса. Между тем примеров неожиданных побочных эффектов очень много. Например, организация проводит блестящую маркетинговую кампанию, достигает 70% доли рынка, и ее начинают ограничивать антимонопольные органы, в борьбе с которыми теряется вся заработанная дополнительная прибыль. Стратегические изменения *наряду с финансированием* должны быть полностью обеспечены и всеми другими необходимыми ресурсами.

## 2.Анализ реализации функций и принципов стратегического менеджмента на примере ОАО «Аптечная сеть 36,6»

## 2.1. Общая характеристика ОАО «Аптечная сеть 36,6»

ОАО «Аптечная сеть 36,6» - лидер на рынке фармацевтической розницы России

ОАО «Аптечная сеть 36,6» - это:

• Первая компания, предложившая своим покупателям «открытый формат» торговли

• Более 1 000 действующих точек в продаж

• Первая российская фармацевтическая компания, получившая котировки на фондовой бирже

• 36,6 - самый узнаваемый национальный бренд в своей отрасли

• Первая российская компания, ставшая членом US National Retail Federation

• Консолидированные продажи Группы по итогам 2008 года превысили 1 млрд. долл. США

• Обладатель привлекательных активов:

- ОАО «Верофарм»

- ООО «Куб - Маркет» ( Early Learning Center)

- Закрытый паевой инвестиционный фонд.

# История компании

## Переходный период и развитие новой стратегии

2008 год

* Приход в Компанию нового Генерального директора
* Продажа Европейского медицинского центра
* В 3 квартале 2008 года достигнут положительный показатель EBITDA в Розничном сегменте
* Консолидированный чистый убыток сократился на 53,5%

## Рост и диверсификация бизнеса. Региональная экспансия

2004-2007 годы

* Проведена дополнительная эмиссия обыкновенных акций ОАО «Аптечная сеть 36,6» общим количеством 1,5 млн. ценных бумаг на ММВБ
* Проведено первичное размещение обыкновенных акций ОАО «Верофарм» на ММВБ
* Размещен пилотный облигационный займ Компании в размере 3 млрд. рублей на ММВБ
* Открытие первого магазина «Центр раннего развития — ELC» в Москве
* Приобретена группа компаний  Европейский Медицинский Центр
* Начаты продажи товаров под собственной торговой маркой «36,6»
* Аптечная сеть 36,6 стала экслюзивным представителем Boots в России
* Развитие собственной логистической системы и переход на новую IT-платформу
* Аптечная сеть 36,6 стала первой российской компанией вступившей в Национальную федерацию предприятий розничной торговли (National Retail Federation)
* S&P включило 36,6 в рейтинг информационной прозрачности 50 публичных компаний России

## Реструктуризация

2002-2003 годы

* Проведена реструктуризация компании и создано ОАО «Аптечная сеть 36,6»
* Проведено первичное размещение обыкновенных акций ОАО «Аптечная сеть 36,6» на ММВБ
* Открыта первая брэндовая аптека «36,6» за пределами Москвы
* По состоянию на конец 2003 г. количество аптек под управлением Компании составило 61

## Выработка стратегии

1997 – 2001 годы

* Разработана концепция розничного бизнеса и стратегия развития компании при участии компании МсKinsey & Co.
* Открыта первая аптека под торговой маркой 36,6 в Москве
* На конец 2001 г. — 28 аптек торговой марки 36,6 в Москве
* 1997 г. — основано ОАО «Верофарм»; 2001 г. — приобретен контрольный пакет акций ООО «Лэнс-Фарм», одного из ведущих российских производителей онкологических препаратов.

## Основание компании

1991-1996 годы

* Создание фармацевтического бизнеса Бектемировым А.А. и Кривошеевым С А.
* Расширение дистрибьюторской сети, объединяющей оптовые поставки в 12 регионах России и розничные продажи в Москве, Мурманске и др. городах
* Приобретены фармацевтические заводы в Белгороде и Воронеже

## 2.2. Стратегическое планирование

**Стратегической целью Компании является:** Создать подлинно национальную розничную сеть и стать предпочтительным источником товаров для красоты и здоровья для миллионов россиян. Компания ставит себе целью добиться минимум 10—15% доли российского фармацевтического рынка в ближайшие 3—5 лет.

Для определения путей достижения данной цели Компания провела анализ аптечного розничного рынка. Это необходимо для поиска путей реализации стратегической цели.

Основу стратегии Компании, направленной на прибыльный и эффективный рост, составляют три элемента:

# Повышение операционной эффективности

* Сокращение общих и административных расходов;
* Система «экономики масштаба» и централизация закупок;
* Оптимизация операционной платформы:
  + Внедрение современных IT решений;
  + Активная интеграция и ребрендинг существующих аптек;
  + Оптимизация ассортиментного плана;
  + Контроль наличия товаров на полках;
  + Эффективное использование стратегий ценообразования.

# Расширение услуг и возможностей

* Уникальное предложение потребителю:
  + Расширение портфеля СТМ;
  + Программы CRM («Малина»);
  + Выпуск новых эксклюзивных брендов и товаров;
  + Лаборатории красоты;
  + Центры «Ароматерапии».
* Совершенствование уровня сервиса и квалификации персонала;
* Опора на сильный бренд для привлечения новых покупателей и роста лояльности к бренду.

# Экспансия в регионы и консолидация рынка

* Укрепление наших позиций на существующем рынке;
* Увеличение рыночной доли:
  + в 2008 преимущественно через органический рост;
  + в 2009—2010 путем агрессивных инвестиций в M&A в новых регионах и органического роста в регионах, где позиции 36,6 сильны.
* Селективный подход к выбору мест для открытия аптек и объектов для поглощения.

Для того, чтобы выработать стратегию развития ОАО «Аптечная сеть 36,6» провела анализ положения Компании в отрасли. В результате были получены следующие данные:

1.Основные показатели развития Компании в 2009 г.

* Совокупный объем продаж за 2009 год составил 21 061,5 млн. руб., в том числе в Розничном сегменте – 15 984,8 млн. руб., что соответствует сокращению по сравнению с 2008 годом на 18.3% и 23,3% соответственно. Объем продаж ОАО «Верофарм» составил 4 395,2 млн. руб., увеличившись на 2,2% по сравнению с 2008 годом.
* Консолидированная прибыль до уплаты процентов, налогов на прибыль и амортизации (EBITDA) составила 1 421,6 млн. руб., увеличившись на 84,7%.
* Общий объем инвестиций Группы в основные средства и нематериальные активы в 2009 г. составил 239 млн. руб.
* В течение 2009 г. в Розничном сегменте было органически открыты 23 новые аптеки, 5 аптек были ребрендированы, 131 аптека была закрыта.
* По состоянию на конец 2009 г. Компании принадлежало 1019 аптек.
* По итогам 2009 г. Аптечная сеть 36,6 управляет 13 магазинами «Центра раннего развития – ELC», 10 отдельно стоящими магазинами оптики, а также имеет 19 отделов оптики, расположенных внутри аптек.

2. Характеристика аптечного розничного рынка

Аптечный розничный рынок включает в себя рынок лекарственных средств, парафармацевтической продукции, товаров косметики и гигиены, а также сопутствующих товаров повседневного спроса, реализация которых разрешена в аптечных учреждениях.

Несмотря на финансово-экономический кризис 2008 - 2009 гг., за 2009 год емкость фармацевтического рынка в целом по данным ЦМИ «Фармэксперт» составила 498,5 млрд. руб., что на 22,5% выше уровня 2008 года. При этом рост розничного коммерческого рынка в 2009 году относительно 2008 года составил 30% (с 288,5 млрд. руб. в 2008 году до 375,0 млрд. руб. по итогам 2009 года).

Совокупная доля первых 10 аптечных сетей на коммерческом розничном рынке лекарственных средств России составила в 2009 г. 18,5% в сравнении с 22% в 2008 году (доля Аптечной сети 36,6 – 4,1%).

Согласно данным ЦМИ «Фармэксперт» объем продаж лекарственных средств в коммерческом розничном секторе по итогам 2009 года составил 11,8 млрд. долл. США (в розничных ценах) и почти 4 млрд. упаковок, что представляет собой рост на 2% в стоимостном выражении и на 4% - в натуральном выражении относительно 2008 года.

Объем продаж рецептурных препаратов в аптеках по итогам 2009 г. достиг 5,7 млрд. USD и 1,05 млрд. упаковок, а безрецептурных — 6,0 млрд. USD и 2,9 млрд. упаковок. Прирост относительно показателей аналогичного периода предыдущего года составил -0,8% в стоимостном выражении и 3,4% — в натуральном в сегменте Rx и соответственно 4,0 и 3,6% — в сегменте OTC.

Средняя розничная цена условной упаковки ЛС в коммерческом розничном секторе российского фармрынка по итогам 2009 г. составила 2,97 USD (93,94 RUB), изменившись относительно показателей предыдущего года на -2% в долларах и 35% в рублях.

ОАО «Аптечная сеть 36,6» принадлежит фармацевтическое производство - ОАО «Верофарм». ОАО «Верофарм» - один из крупнейших российских фармацевтических производителей. Производство Компании представлено 3 фармацевтическими заводами: в Белгороде, Воронеже и

Владимирской области. Портфель продукции Компании составляет более 400 препаратов. В ОАО «Верофарм» работает около 2 000 сотрудников.

По данным исследовательского агентства «Фармэксперт», по итогам 2009 года в рейтинге «Российские фармацевтические компании по валовому объему производства» «Верофарм» занимает 5-е место. По данным компании IMS Health, по итогам 2009 года в рейтинге «Отечественные корпорации по объему продаж на фармацевтическом рынке РФ» «Верофарм» занимает 4 место. По данным компании IMS Health, по итогам 2009 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года в рейтинге "Производители онкологических лекарственных средств" на коммерческом рынке и рынке госпитальных поставок РФ среди всех производителей "Верофарм" занимает следующие места: в денежном выражении 6-е место (поднялся с 7-го места); в натуральном выражении 1-е место (сохраняет позиции лидера).

Акции Компании "Верофарм" включены в котировальный лист Б в PTC (символ VRPH), а также торгуются на ММВБ (символ VFRM). Рыночная капитализация Компании на 31.12.2009 г. по данным РТС составила 7 950 000 тыс.руб.

**После проведенного анализа были определены п**риоритетные направления деятельности Компании

## ****2.3. Анализ реализации стратегии**** развития Компании по приоритетным направлениям

Приоритетными направлениями деятельности Общества в 2009 г. являлись:

1. Обеспечение развития Компании достаточным финансированием и обслуживание ее текущих финансовых обязательств;
2. Повышение операционной эффективности;
3. Укрепление позиций Компании на ключевых рынках;
4. Развитие перспективных направлений деятельности, начатых ранее;
5. Повышение уровня прозрачности финансовой и управленческой отчетности.

**Обеспечение Компании достаточным финансированием и обслуживание ее текущих финансовых обязательств:**

* Основными кредитующими финансовыми институтами Компании в 2009 году являлись ОАО Сбербанк РФ, ОАО "Банк-Уралсиб", "Номос-банк".
* На конец 2009 года совокупный финансовый долг Группы по данным МСФО составил 7 441,1 млн. рублей, из которых долг розничного сегмента составил 6 488,2 млн. руб. Увеличение долга по сравнению с концом 2008 года произошло в основном за счет перевода в декабре 2009 года доли консорциума инвесторов в совместном предприятии «Глазар» в финансовую задолженность Аптечной сети 36,6.
* В 2009 году Компания успешно провела реструктуризацию облигационного займа на общую сумму 1,8 млрд. руб. (по состоянию на 31.12.2009 объем реструктурированных облигаций превысил 96%). Реструктуризация была проведена путем обмена облигаций серии 01 на новый выпуск облигаций серии 02 на следующих основных условиях:
* погашение основной суммы долга - 6 ежеквартальными платежами с марта 2011 г. по июнь 2012 г.
* ставка купона на весь срок реструктуризации - 18% годовых;
* купон - ежеквартальный.

• В 2009 году Компания полностью выполняла свои обязательства по погашению процентных платежей (включая выплату купонного дохода по облигациям серии 01, которые были реструктурированы).

• В 3 квартале 2009 года Компания достигла договоренностей с банками-кредиторами (ОАО «Номос-Банк» и ОАО «Банк Уралсиб») о пролонгации сроков погашения кредитных линий.

Согласно заключенных дополнительных соглашений о сроках и порядке реструктуризации кредитных линий:

* Срок погашения кредитной линии перед ОАО «Номос-Банк» на сумму 200 млн. руб. - до 31 марта 2010 года.
* Срок погашения кредитной линии перед ОАО «Номос-Банк» на сумму 500 млн. руб. - до 30 декабря 2010 года;
* Срок погашения кредитной линии перед ОАО «Банк Уралсиб» на сумму 26 950 000 долларов США - до 25 декабря 2010 года.

• В 2009 году Компания успешно провела размещение дополнительных обыкновенных именных акций в бездокументарной форме общим объемом 85,5 млн. акций. Доля размещенных ценных бумаг в рамках преимущественного права составила 72%, общий объем привлеченных денежных средств - 2,3 млрд. рублей. Привлеченные денежные средства были  
направлены на развитие бизнеса и снижение доли кредиторской задолженности.

**Повышение операционной эффективности:**

* Сокращение расходов на уровне аптек;
* Сокращение общих, коммерческих и административных расходов;
* Заключение прямых контрактов с целью получения лучших «входных цен»;
* Оптимизация операционной платформы: внедрение современных IT решений, оптимизация ассортиментного плана, контроль наличия товаров на полках; эффективное использование стратегий ценообразования, реализация программы ОЦО.
* Закрытие убыточных аптек.

**Укрепление позиций Компании на ключевых рынках:**

* Подтверждение лидирующих позиций на рынке;
* Селективный подход к выбору мест для открытия новых аптек;
* Активное сотрудничество с производителями по вводу новинок на российский рынок;
* Работа в рамках совместной с другими предприятиями розничной торговли программы лояльности покупателей - «Малина».

**Развитие перспективных направлений деятельности:**

* В 2009 году продолжил развитие проект по открытию магазинов игрушек, работающих под брендом «Центр Раннего Развития - ELC». По итогам 2009 года Аптечная сеть 36,6 управляла 13 магазинами «Центра раннего развития». Часть ассортимента игрушек также продается в аптеках сети по модели «shop and shop» (магазин в магазине).
* Полномасштабное развитие проекта по выпуску продукции под маркой «36.6», в том числе вывод на рынок линеек косметической продукции под брендами Natura 36,6, Med Response 36,6 и «Добрая Забота 36,6». В 2009 году продажи товаров под собственной торговой маркой (СТМ) превысили 1 млрд. руб. (1 127,9 млн. руб.), что представляет собой прирост на 29,5% в рублевом эквиваленте по сравнению с итогами 2008 года. Количество наименований СТМ увеличилось на 17,6%, с 698 на конец 2008 года до 821 наименования по итогам 2009 года.

**Повышение уровня прозрачности финансовой и управленческой отчетности:**

* Оптимизация организации финансовой службы, консолидирующей финансовую и управленческую отчетность и обеспечивающей бюджетирование, планирование и финансовый контроль за деятельностью компании с целью повышения эффективности ее работы;
* Выпуск финансовой отчетности по МСФО на ежеквартальной основе в соответствии с разработанной внутри Компании методологией.

## 2.4. Контроль реализации стратегии и определение новых направлений развития

Ежегодно Компания готовит отчеты по результатам своей деятельности.

Выручка за 2009 года сократилась на 18,0% по сравнению с 2008 годом.

Общехозяйственные и административные расходы в течение 2009 года сократились на 19,5% в связи со снижением расходов на содержание персонала и расходов на аудит.

Чистая прибыль Компании составила 54 925 тыс. рублей в 2009 г., сократившись на 26,6%.

В течение 2009 г. долг Аптечной сети 36,6 сократился на 6,9% и достиг 5 571 310 за счет погашения части обязательств из средств, полученных от дополнительной эмиссии акций.

В соответствии с рыночными тенденциями в области розничного бизнеса, Аптечная сеть 36,6 оперативно реагирует на изменения, активно развивая взаимоотношения с производителями и дистрибьюторами, реализует программы лояльности, повышает эффективность за счет снижения издержек и увеличения доли продаж товаров под СТМ, что способствует реализации наших стратегических задач: возвращение клиентов в сеть, повышение прибыльности и улучшение операционной эффективности.

Одна их основных стратегических целей компании – это «возврат» клиентов в сеть. Специально для этого Аптечная сеть 36,6 разработала принципиально новые подходы к формированию ассортимента и цены.

Ассортиментная политика компании стала более точно фокусироваться на каждую конкретную аптеку. За счет этого, а также за счет привлечения новых клиентов фирма существенно снизили дефектуру. Так, к концу 2009 года, благодаря налаживанию связей с поставщиками и повышению качества заказов, Компании удалось снизить дефектуру практически вдвое (по ряду объективных причин в течении прошлого года был довольно высокий уровень дефектуры – порядка 15%). В планах на 2010-2011 годы держать этот показатель в районе 5 – 6%.

Новое конкурентное ценообразование подразумевает снижение цен на самый востребованный ассортиментный ряд: лекарственные средства, парафармацевтику, товары под собственной торговой маркой. Новая политика формирования цен была запущена компанией в Москве и Московской области, а также во всех регионах присутствия и поддерживается рекламной акцией «Низкие цены – чистая совесть». Идея активно поддержали поставщики и производители, тесное сотрудничество с которыми позволяет нам делать уникальное продуктовое предложение и проводить совместные рекламные акции.

Компанией разработаны специальные программы лояльности для разных категорий покупателей, также продолжается сотрудничество в рамках коалиционной программы лояльности «Малина». Осуществление этих проектов позволит Компании закрепить свое конкурентное преимущество в технологии розничных продаж, обеспечить более привлекательное предложение товаров и услуг своим покупателям и повысит их лояльность марке 36,6.

Компания продолжит активно развивать проект СТМ, запущенный в 2005 году. ОАО значительно расширило ассортимент и увеличило объемы продаж товаров под торговой маркой «36,6». В Аптечной сети 36,6 продажи СТМ за 2009 год превысили 1 миллиард рублей, что составило положительный прирост 29% к 2008 году. Сейчас в ассортименте СТМ 36,6 около 900 наименований продукции парафармацевтического и лекарственного ассортимента. Их доля СТМ в продажах сети достигла 8,4% (весь ТО) или 20,2% в ТО без учета ЛС. Качественное расширение портфеля СТМ позволяет предложить нашему покупателю в современных рыночных условиях качественный товар по привлекательной цене. Кроме этого, Аптечная сеть 36,6 уже заключила договор о поставке продукции под СТМ в аптеки государственного унитарного предприятия (ГУП) «Брянскфармация» и ООО «Фармация». Переговоры по данному проекту ведутся и с другими муниципальными и государственными аптеками Центрального Федерального округа.

В 2011 году планируется внедрение новой системы мотивации розницы, ориентированной на продажу высокомаржинальных товаров, будет продолжаться сотрудничество по «прямым» контрактам с производителями, начатое в 2009 году.

Сегодня Аптечная сеть 36,6 сотрудничает со всеми крупнейшими национальными и региональными дистрибьюторами (СИА Интернэшнл, Протек, Катрен, РОСТА, АКОНИТ). На 10 основных поставщиков приходится 85-90% всех поставок. Во второй половине 2009 года Компании удалось решить проблемы во взаимоотношениях с поставщиками, которые возникли из-за просроченной кредиторской задолженности. Благодаря большому количеству поставщиков и масштабу сети Компания может быть более оперативными в области ценообразования, чем наши конкуренты, в том числе и в наших отношениях с производителями.

В тактическом плане сделаны некоторые изменения, основная суть которых заключается в более детальном управлении розницей и уменьшении влияния централизованного управления. В компании был проведен ряд структурных изменений. В частности объединение коммерческой дирекции и дирекции по развитию портфеля, что позволит более качественно управлять закупками и более грамотно планировать коммерческую деятельность. Больше внимания будет уделяться грамотному и эффективному мерчендайзингу и ценообразованию, причем на уровне каждой аптеки. В прошлом году Компания продолжала быть абсолютным лидером по количеству аптек в России. На конец 2009 г. их насчитывалось 1019. В течение 2009 г. было органически открыто 23 новых аптеки, 131 аптека была закрыта.

В течение всего прошлого года компания активно работала над тем, чтобы вывести каждую аптеку в зону прибыльности. В ближайшее время компания не планирует массовых закрытий или открытий аптек. Компания будет концентрировать все свои усилия на том, чтобы сохранить и повысить эффективность работающих аптек, а также повысить трафик и стоимость чека.

Производственный бизнес

В период с 2009 по 2010 гг. Государством предпринят целый ряд важных инициатив, направленных на модернизацию и инновационное развитие фармацевтической отрасли:

* Принятие закона об обороте лекарственных средств (начало действия с 1 сентября 2010 г.)
* Прозрачная процедура регистрации препаратов (стоимость и сроки)
* Программа переноса зарубежных технологий и производства на территорию РФ
* Создание производственных кластеров на территории РФ
* Реформа цен на список ЖНВЛС (начало действия с 1 апреля 2010 г.)
* Таможенные льготы на ввоз в страну медицинского и фармацевтического оборудования
* 15% преференция для отечественных препаратов при проведении государственных закупок
* Либерализация процедуры получения кредитов и т.д.

В Компании уверены, что предпринятые меры будут способствовать качественному развитию фармацевтического производства в России как за счет сегмента современных брендовых дженериков, так и за счет вывода на рынок инновационных отечественных препаратов. Стратегия Компании в этом сегменте направлена на развитие наиболее интересных с маркетинговой и экономической точки зрения проектов по созданию и продвижению современных препаратов с учетом диверсификации ассортимента и расширения «нишевой» стратегии компании.

## Заключение

В результате проведенной работы, можно сделать следующие выводы:

1. Выделяют следующие основные стадии процесса реализации стратегии, как совокупности стратегических изменений:

1) запуск стратегии;

2) основные стратегические изменения;

3) завершение стратегии.

Если рассматривать процесс управления реализацией стратегии с оперативных позиций, то его элементы должны быть таковыми:

1) разработка стратегической программы;

2) стратегический контроль.

Процесс стратегического управления, по мнению некоторых авторов, включает в себя три стадии: стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль.

2. Если говорить о Компании ОАО «Аптечная сеть 36,6», то

**Стратегической целью Компании является:** Создать подлинно национальную розничную сеть и стать предпочтительным источником товаров для красоты и здоровья для миллионов россиян. Компания ставит себе целью добиться минимум 10—15% доли российского фармацевтического рынка в ближайшие 3—5 лет.

Основу стратегии Компании, направленной на прибыльный и эффективный рост, составляют три элемента:

# Повышение операционной эффективности

# Расширение услуг и возможностей

# Экспансия в регионы и консолидация рынка

3.Приоритетными направлениями деятельности Общества в 2009 г. являлись:

1.Обеспечение развития Компании достаточным финансированием и обслуживание ее текущих финансовых обязательств;

2.Повышение операционной эффективности;

3.Укрепление позиций Компании на ключевых рынках;

4.Развитие перспективных направлений деятельности, начатых ранее;

5.Повышение уровня прозрачности финансовой и управленческой отчетности.

4.В соответствии с рыночными тенденциями в области розничного бизнеса, Аптечная сеть 36,6 оперативно реагирует на изменения, активно развивая взаимоотношения с производителями и дистрибьюторами, реализует программы лояльности, повышает эффективность за счет снижения издержек и увеличения доли продаж товаров под СТМ, что способствует реализации стратегических задач: возвращение клиентов в сеть, повышение прибыльности и улучшение операционной эффективности.