

---

## ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗМЕРА АПТЕЧНОЙ СЕТИ С УЧЕТОМ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК

**М.Ю. Степанова, И.В. Косова**

Кафедра управления и экономики фармации  
Медицинский факультет  
Российский университет дружбы народов  
*ул. Миклухо-Макляя, 8, Москва, Россия, 117198*

Оптимальный размер аптечной сети является одним из основных условий эффективной деятельности. В качестве критерия размера аптечной сети выбран показатель количества ее торговых точек. На основе неинституционального подхода, согласно которому на размер организации оказывают влияние затраты на процесс управления и внешние экономические связи, рассчитан оптимальный размер аптечной сети. Предложенная методика позволяет спроектировать структуру сети с учетом эффекта масштаба, выявить слабые и сильные стороны сетевого бизнеса каждой уникальной аптечной сети в определенный временной промежуток в зависимости от ее стратегических целей.

Стремительное развитие и укрупнение аптечных сетей на российском фармацевтическом рынке ставит перед специалистами разнообразные задачи, связанные с разработкой объективных критериев оценки их деятельности, новых подходов к управлению фармацевтической розницей, способов повышения эффективности работы сетевых структур. Передовые технологии, апробированные в аптечных сетях, позволяют получить максимальную выгоду от консолидированных закупок товара, использования сетевого бренда, рационального управления кадровыми потоками, позволяют оказывать мощное сопротивление возможным конкурентам. Однако, наряду с несомненными преимуществами сетевой организации бизнеса, нельзя не отметить, что из-за укрупнения аптечных сетей возникают проблемы, связанные с падением эффективности управления за счет усложнения организационной структуры сети, увеличения затрат на внутреннюю координацию, усложнения процесса расчета оптимальных товарных запасов и т.д. Таким образом, фактор оптимального размера аптечной сети является одним из основных условий ее эффективной деятельности.

В настоящее время большинство работ, посвященных эффективной деятельности аптечных сетей, в основном касаются области маркетинга, IT-технологий, кадровых вопросов, а для оценки размеров применяются параметры, основанные на связи «товарооборот — население — количество аптечных предприятий».

В данной работе за основу была взята методика расчета оптимального размера торговых сетей на основе транзакционных затрат, предложенная и апробированная М.М. Гафиятуллиним применительно к торговым сетям с централизованным управлением. Точке предельно допустимого размера аптечной сети соответствует момент, когда затраты на внутреннюю координацию и структурные преобразования (внутренние транзакционные затраты) начинают превышать затраты на внешние экономические связи (внешние транзакционные затраты). Внут-

ренние трансакционные затраты рассматривались нами как сумма общих затрат на внутреннюю координацию и структурные преобразования в торговой сети:

$$\text{Ивтэ} = \text{Ив.к} + \text{Ис.и}, \quad (1)$$

где Ивтэ — внутренние трансакционные издержки; Ив.к — общие затраты на внутреннюю координацию (сумма издержек информационного обеспечения и издержки контроля); Ис.и — затраты на структурные изменения торговой сети (сумма затрат на структурные изменения, функциональные и финансовые преобразования, которые в явном виде в составе издержек обращения не фиксируются и требуют специального учета).

Согласно используемой нами методике трансакционные затраты на внешние экономические связи определялись по формуле:

$$\text{Ивэс} = \text{Им} + \text{Ип} + \text{Из.к} + \text{Ир.к} + \text{Ир} + \text{Ио}, \quad (2)$$

где Ивэс — трансакционные затраты на внешние экономические связи; Им — издержки мониторинга; Ип — издержки, связанные с ведением переговоров; Из.к — издержки, связанные с заключением контрактов; Ир.к — издержки, связанные с реализацией контракта с включением затрат на товародвижение; Ир — издержки, связанные с риском неисполнения договорных отношений; Ио — издержки ожидания (упущенная выгода).

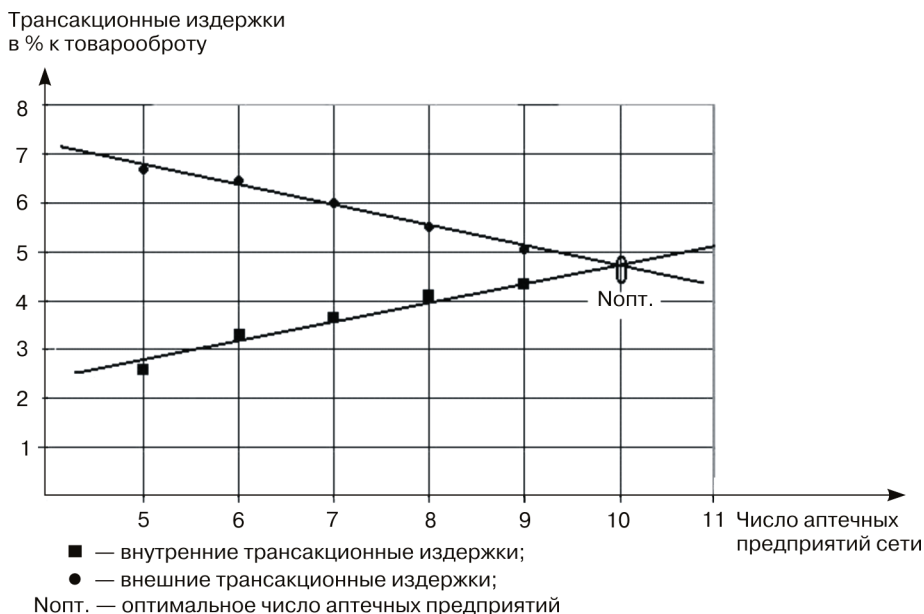
Увеличение количества торговых точек приводит к увеличению затрат на внутреннюю координацию и структурные преобразования (Ивтэ), т.к. более сложная организационная структура ведет к увеличению связей между подразделениями сети и росту управленческого аппарата. Затраты на внешние экономические связи (Ивэс) по мере увеличения количества торговых точек будут падать в связи с переходом внешних экономических связей во внутренние. Оптимальному значению числа торговых точек будет соответствовать равенство  $\text{Ивтэ} = \text{Ивэс}$ . Наиболее точные результаты при применении данной методики будут получены для аптечных сетей, состоящих из аптек, незначительно отличающихся по товарообороту. Для аптек разного формата предложено использовать при расчете трансакционных затрат не абсолютные, а их относительные значения (табл.).

Таблица 1

**Динамика внешних и внутренних трансакционных затрат аптечной сети**

Наименование показателей	Годы				
	2003	2004	2005	2006	2007
Товарооборот сети, млн руб.	75,4	119,5	153,9	144,7	149,8
Число аптечных учреждений	5,0	8,0	9,0	7,0	6,0
Внутренние трансакционные затраты, млн руб.	1,9	4,9	6,6	5,4	5,1
Внешние трансакционные затраты, млн руб.	5,1	6,6	7,8	8,7	9,7
Отношение внутренних трансакционных затрат к товарообороту, %	2,6	4,1	4,3	3,8	3,4
Отношение внешних трансакционных затрат к товарообороту, %	6,8	5,5	5,1	6,0	6,5

Поскольку в исследуемой нами аптечной сети аптечные объекты значительно отличаются по величине товарооборота, для определения их оптимального количества нами были построены графики зависимости относительных внутренних и внешних трансакционных затрат и числа аптечных точек (рис.).



**Рис.** Зависимость внутренних и внешних транзакционных издержек от числа аптечных учреждений исследуемой аптечной сети

На графике видно, что оптимальное число аптечных объектов соответствует десяти, поэтому сетевой организации следует или довести число до этого значения, или изменить подходы к управлению данной сетевой структурой.

Рост абсолютных затрат на транзакционные издержки свидетельствует об обострении конкурентной борьбы на розничном фармацевтическом рынке и необходимости аптечных организаций увеличивать вложения в рекламные мероприятия (создание и обновление Интернет-сайтов, брендинг, разработка оригинальных маркетинговых мероприятий, увеличение дополнительных бесплатных услуг и т.д.), в мониторинг, оценку и поиск наиболее выгодных предложений поставщиков товара; о росте затрат на юридическо-правовое сопровождение сделок, на информационно-консультативные услуги сторонних организаций, на процедуру лицензирования и т.д.

Рост абсолютных внутренних транзакционных издержек свидетельствует об усложнении управленческой составляющей и значительном росте заработной платы управляющего персонала.

Соотношение внутренних и внешних транзакционных издержек позволяет организации сделать следующий вывод: в случае превышения затрат на внешние транзакционные издержки следует увеличивать торговую сеть, если же преобладают издержки на внутренние транзакционные издержки, то расширение сети неперспективно или следует задуматься о вложении средств в модернизацию управления и контроллинга.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Акбашев Р.Х., Мищенко А.П., Литвинюк А.А. Транзакционные издержки в торговле. — М.: Изд-во МГУК, 1999. — 245 с.

- [2] *Гафиятуллин М.М.* Расчет оптимального размера торговых сетей на основе транзакционных издержек. В кн.: *Современные вопросы менеджмента в торговле и сфере услуг.* — М.: Изд-во РГТЭУ, 2003. С. 6—10.
- [3] *Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: Учебник / Под общ. ред. д.э.н., проф. А.А. Аузана.* — М.: ИНФРА-М, 2005. — 416 с.
- [4] *Шаститко А.Е.* Новая институциональная экономическая теория. — М.: ТЕИС, 2002.

## **THE PLANNING SIZE OF THE DRUGSTORE CHAIN AS PER TRANSACTION COSTS**

**M.Yu. Stepanova, I.V. Kosova**

Chair of Pharmacy Economics and Management  
Medical faculty

Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaya str., 8, Moscow, Russia, 117198*

The optimum size of pharmacies network is the basic factor of effective activities. The quantity index of sales units was taken as a measure of its size. The optimum size of drugstore chain was estimated on the basis of the neoinstitutional approach according to which external and internal transaction costs affect the size of pharmacies network. The proposed method makes it possible to correct the structure of the pharmacies network taking into consideration economies scale, advantages and disadvantages of each unique pharmacies network in a particular period of time regarding its strategic targets.