



Совершенствование деятельности ГП ЯО «ОблФарм» по организации закупок лекарственных средств и медицинских изделий для медицинских организаций области

Мамаева Наталия Викторовна
Главный юрист ГП ЯО «ОблФарм»

Ярославль, 2021

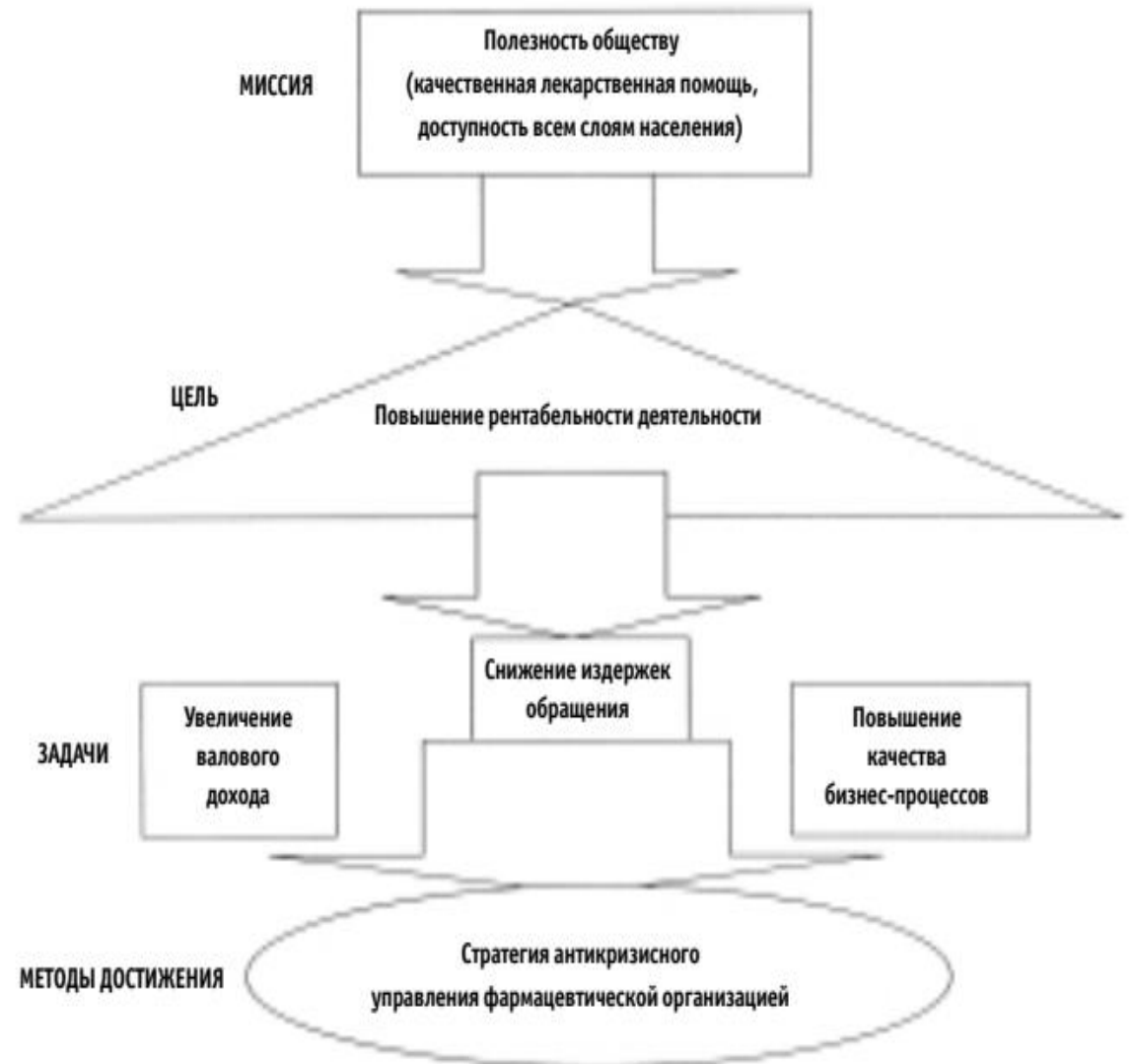




Актуальность темы аттестационной работы

Главная задача государства – удовлетворение потребностей населения, включая обеспечением лекарственными средствами, охрана здоровья населения

Задача ГП ЯО «ОблФарм» – реализация государственных функций по лекарственному обеспечению, при этом важным направлением нашей деятельности является качественная и своевременная закупка лекарственных средств





Цель и задачи исследования

Цель: определение основных направлений совершенствования процесса управления фарм. предприятием, конкурентоспособным в условиях современного рынка экономики, разработка проекта совершенствования деятельности по управлению закупками лекарственных средств для медицинских организаций области как основное и перспективное направление деятельности ГП ЯО «ОблФарм»

Задачи: 1. Исследовать и обобщить теоретическую основу проектной деятельности для фармацевтической отрасли

2. Проанализировать деятельности ГП ЯО «ОблФарм» как системы целенаправленных действий организации, ведущих к результативности и позволяющей организациям выживать в конкурентной борьбе

3. Разработать проект «Совершенствование деятельности по управлению закупками лекарственных средств для нужд медицинских организаций Ярославской области»

АНАЛИЗ ФАРМРЫНКА В РЕГИОНЕ И МЕСТО ГП ЯО «ОБЛФАРМ» В НЕМ по данным агентства RUSSIA ОПТ, Alpharm

ОКПД 21.2 ПРЕПАРАТЫ ЛЕКАРСТВЕННЫЕ И МАТЕРИАЛЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В МЕДИЦИНСКИХ ЦЕЛЯХ

ОБЪЕМ РЫНКА ГОСЗАКАЗА	596,5 МЛРД РУБ
КОЛИЧЕСТВО ПОСТАВЩИКОВ	8738
КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗЧИКОВ	9006

**Объем поставок лекарственных средств
по 44-ФЗ в Ярославской области,**



Российская Федерация (госпитальный сегмент):

Объем рынка: 314 104 775 183 ₽

Товарооборот: 242 461 013 ₽

Ярославская область:

Оборот: 1 923 150 000 ₽

Кол-во точек: 536

Средний чек: 307,80

Доля рынка: 0,08 %

Рейтинг в РФ: 190



Наименование сети	Тип сети	Кол-во аптек в регионе	Кол-во аптек всего в АС	Доля рынка в регионе, %
Ригла(Москва)	Ф	75	1507	23,1
Аптекарь (Ярославль)	Л	38	38	8,2
ОблФарм (Ярославль)	Л	73	73	6,7
ЯрИнвестМедикал (Ярославль)	Л	19	19	4,7
Юкон (Ярославль)	Л	18	18	4,6

Основные конкурентные силы, влияющие на рыночную позицию ГП ЯО «ОблФарм» («Пять сил Портера»)

Поставщики (производители)

Монопольные условия крупных федеральных производителей
Синтез, Органика, Озон, МЭЗ, «Зеленая дубрава», «Дальхимфарм», «Мосфарм», ТД «Верамед» и др.
Из крупных национальных дистрибьюторов
Протек, Пульс, Катрен

Новые конкуренты (новички на рынке)

Сеть государственных костромских аптек

Компании-конкуренты

ГП ЯО «ОблФарм» - 17,6%
82,4% - организации фармацевтической отрасли (федеральные аптечные сети и частные коммерческие аптеки)

Субституты (товары-заменители)
услуги для предпринимателей – промышленные аптечки

Потребители

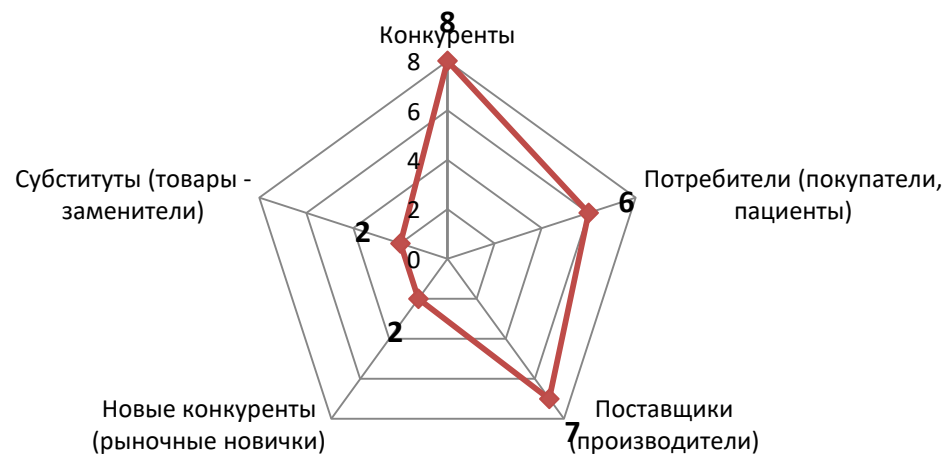
Покупатели: снижение платёжеспособности населения, изменение потребительских привычек, рост запроса на более качественную продукцию

Пациенты: Повышение роли оказания услуги ЛЛО, вакцинации



Конкурентные силы, влияющие на рыночную позицию ГП ЯО «ОблФарм» («Пять сил Портера»)

«Пять сил Портера»	Уровень влияния
Конкуренты	8
Потребители	6
Поставщики (производители)	7
Новые конкуренты (рыночные новички)	2
Субституты (товары – заменители)	2



SWOT-анализ деятельности ГП ЯО «ОблФарм»

S – Сильные стороны, преимущества, обеспечивающие возможность динамичного развития предприятия	W – Слабые стороны, препятствующие развитию предприятия в перспективе
<ul style="list-style-type: none">• опыт работы на фармацевтическом рынке• широкий ассортимент товара• наличие эксклюзивных услуг (льготное лекарственное обеспечение, паллиативная помощь больным, вакцинация)• устойчивые деловые связи с производителями фармацевтической продукции, крупнейшими национальными дистрибьюторами фармацевтического рынка и научными медицинскими структурами• транспортная логистика, возможность планирования транспортных маршрутов• гибкая ценовая политика, возможность устанавливать относительно низкие отпускные цены• гарантия поставок• наличие собственной аптечной сети во всех муниципальных образованиях области• наличие собственного аптечного склада с необходимыми техническими условиями для хранения лекарственных препаратов• право ведения оптовых продаж лекарственных средств	<ul style="list-style-type: none">• низкая рыночная доля• недостаточный кадровый состав фармацевтов и провизоров• недостаточная квалификация персонала• несовершенство складского хозяйства• высокие затраты ручного труда на складе• большой радиус обслуживания• высокие затраты на транспортировку• высокие затраты на аренду и содержание аптечной сети• низкий уровень системы управления товарными запасами• недостаточно развитая система маркетинговой информации• недостаточно эффективная политика ценообразования• отсутствие работы с аптечной сетью и клиентами

SWOT-анализ деятельности ГП ЯО «ОблФарм»



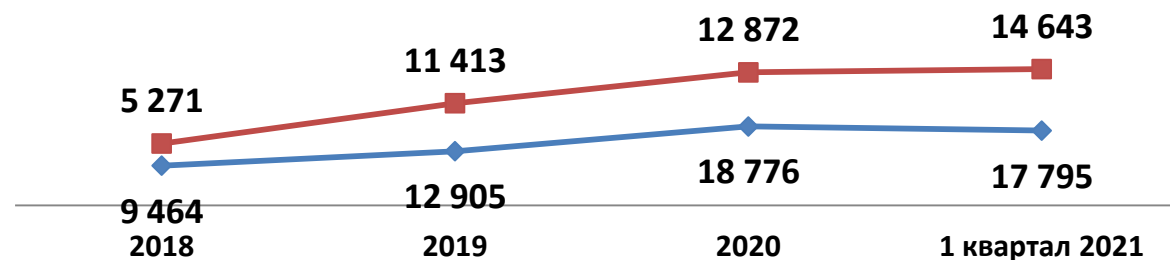
О – Возможности предприятия	Т – Угрозы, препятствующие развитию предприятия и снижающие ее авторитет
<ul style="list-style-type: none">• минимизация товарных запасов• снижением стоимости затрат на обеспечение деятельности аптечной сети (аренда, содержание)• развитие информационных технологий• оптимизация аптечной сети• повышение продаж путем проведение рекламных акций, работа врача-консультанта в помещениях аптек• применение бенчмаркинга в повышении конкурентных преимуществ аптечных организаций• анализ деятельности аптек конкурентов, их отпускных цен товара• расширение аптечного ассортимента с учетом потребностей потребителей• расширение услуг аптечного обслуживания для юридических лиц (формирование промышленных и офисных аптек)• для увеличения реализации товара проведение маркетинговых исследований по выявлению дополнительных рынков сбыта, выездная работа для переговоров и заключения договоров, рекламные кампании для оптовых и розничных покупателей, рассылка рекламной информации о продукции оптовым клиентам, изучение потребностей имеющихся рынков сбыта, выявление слабых и сильных сторон конкурентов	<ul style="list-style-type: none">• недостаток оборотных средств• низкая покупательная способность населения• временные и финансовые издержки на процедуру лицензирования аптечных пунктов• обострение конкуренции, увеличение сетевых аптек конкурентов• рост торговой наценки в связи с увеличением торговых пошлин на лекарственные препараты, которые могут привести к удорожанию и снижению спроса на них• несовершенство действующего налогового законодательства и законодательства о закупках• реорганизационные меры со стороны учредителя в рамках реализации федерального закона о ликвидации ГУПов

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ИССЛЕДУЕМОГО ОБЪЕКТА – ГП ЯО «ОБЛФАРМ»

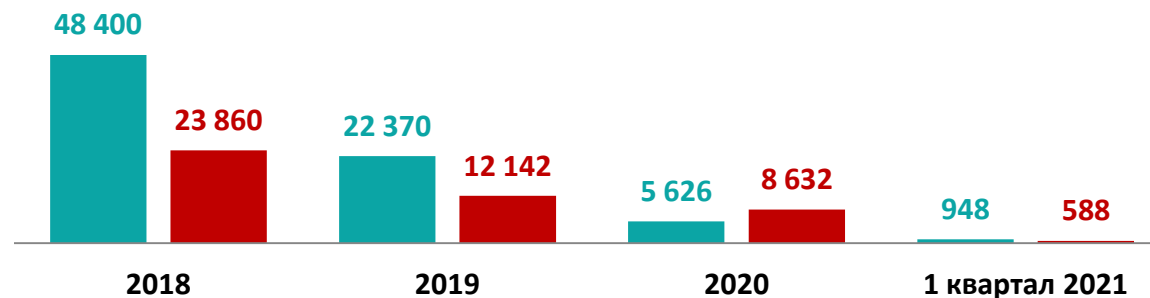
Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка от реализации продукции, работ (услуг)	303 870	422 351	471 280

2018 год	2019 год	2020 год
- 23 577	3 854	1 000
<i>убыток</i>	<i>прибыль</i>	<i>прибыль</i>

Так на начало 2018 год общая кредиторская задолженность перед предприятием составляла более 180 млн. руб., из них просроченной – более 30 млн. руб. Долг предприятия за три года был сокращен в 7 раз.



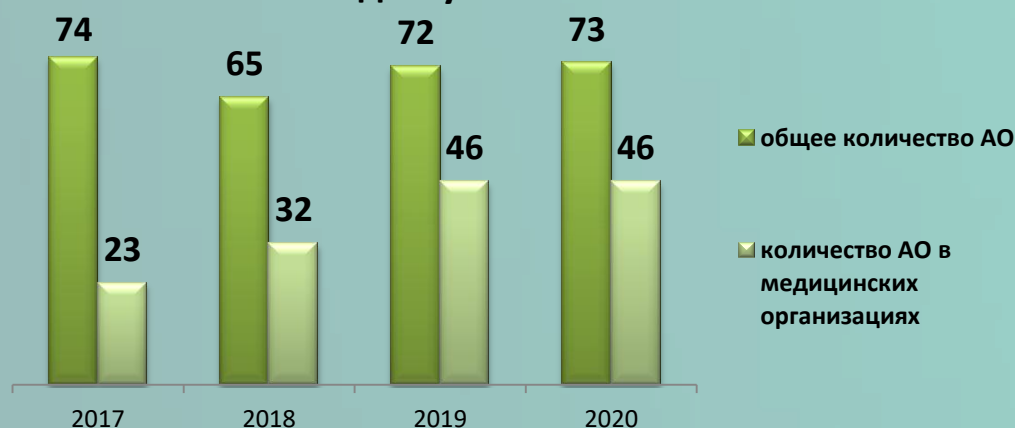
◆ среднемесячный товарооборот по рознице, тыс. руб.
 ■ среднемесячный товарооборот по опту, тыс. руб.



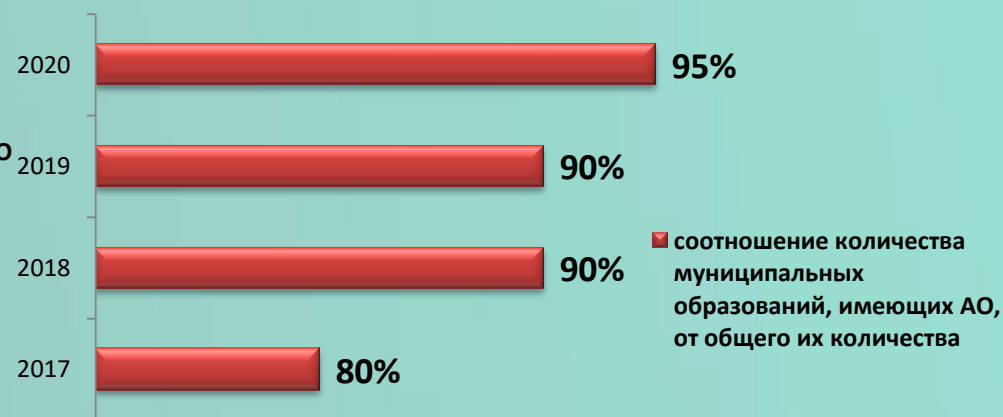
■ Кредиторская задолженность, тыс. руб.
 ■ Дебиторская задолженность, тыс. руб.

РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ФУНКЦИИ ГП ЯО «ОБЛФАРМ»

Обеспеченность аптечными организациями в рамках реализации проекта «шаговая доступность»



Обеспеченность собственными аптечными организациями в муниципальных образованиях области



Обеспеченность аптечными организациями, осуществляющими отпуск льготных лекарственных препаратов, наркотических средств и психоактивных веществ

	2017	2018	2019	2020
количество АО, отпускающих ЛЛП, НС и ПВ	49	44	51	53
количество субподрядных АО, отпускающих ЛЛП, НС и ПВ	28	24	7	7

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГП ЯО «ОБЛФАРМ»

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГП ЯО «ОБЛФАРМ» ПОМЕЩЕНИЯМИ

	кол-во объектов	площадь, кв.м
В собственности предприятия всего:	24	11 545,60
в том числе: используется в деятельности	7	8866,8
В аренде у предприятия всего:	67	2838,26
в том числе:		
в медицинских организациях	46	907,93
из муниципальной собственности	15	1690,43
у сторонних организациях	6	239,9

В собственности ГП ЯО «ОблФарм» более 5000 кв.м специализированных складских помещений, в том числе с холодильным оборудованием, позволят не только обеспечить качественное хранение лекарственных средств и медицинских изделий

В настоящее время складские помещения используются на 10-20%, загруженность которых связана с организацией поставок напрямую дистрибьюторами, минуя склад предприятия.

Увеличение общего грузопотока за счет развития логистической инфраструктуры предприятия потребует организацию процесса приемки и отгрузки товара на складе и автоматизация процесса с поддержкой, а также реализации маркировки и адресного хранения товара на складе



Продуктовый портфель ГП ЯО «ОблФарм»

Темпы роста услуг ГП ЯО «ОблФарм» по данным отчетов руководителя за 2018-2020

Услуги	Выручка, тыс. руб.			Средний темп роста рынка
	2018	2019	2020	
Услуги от ЛЛО, НС и ПВ, вакцинации	81121	77722	70944	93%
Розничная торговля	113568	154856	204068	130%
Оптовая торговля, включая поставки ЛС для мед.организаций	63246	136952	140486	159%
Аренда помещений, ответственное хранение	5534	5534	3616	82,5%
Уничтожение и перевозка НС и ПВ, агентское обслуживание ФАП, родовые сертификаты	6300	6147	5313	91,5%
ИТОГО:	269769	381211	424427	126%

Анализ отдельных групп продуктового портфеля ГП ЯО «ОблФарм» (матрица BCG)

Темпы роста рынка	высокий	<p>«Звезды» Услуги от ЛЛО, НС и ПВ, вакцинации Уничтожение и перевозка НС и ПВ, агентское обслуживание ФАП, родовые сертификаты</p>	<p>«Трудный ребенок» Аренда помещений, ответственное хранение</p>
	низкий	<p>«Дойная корова» Розничная торговля Оптовая торговля, включая поставки ЛС для мед.организаций</p>	<p>«Собаки» Аптечное обеспечение населения в сельской местности</p>
		высокий	низкий
Доля рынка по отношению к ближайшему конкуренту			



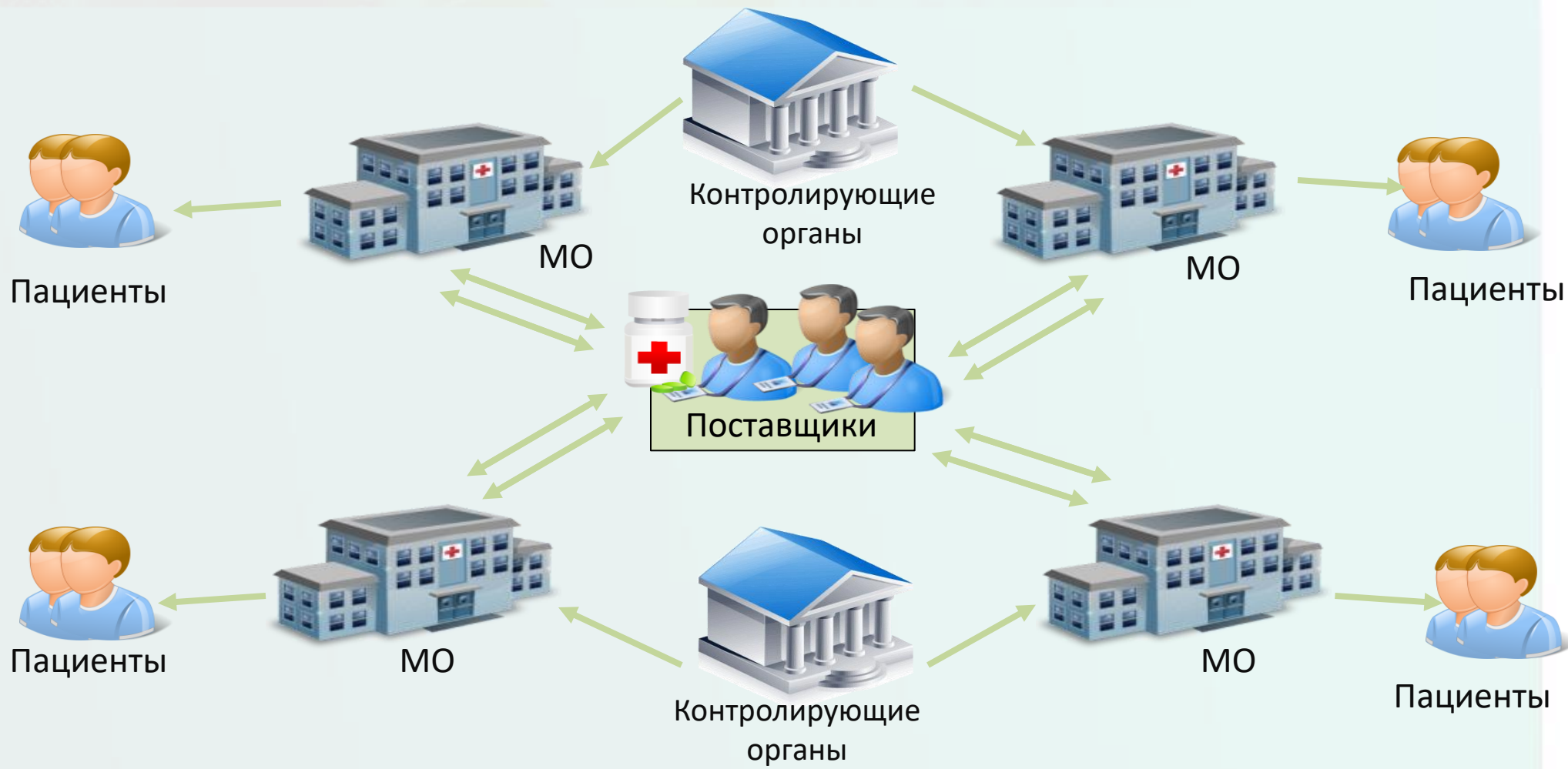
Предложение на основе матрицы БКГ сформировать сбалансированный продуктовый портфель ГП ЯО «ОблФарм» в составе из двух категорий товаров:

а) товары, приносящие компании доход в настоящее время – это «Дойные коровы» и «Звезды»: услуги по ЛЛО, НС и ПВ, вакцинации, уничтожение и перевозка НС и ПВ, агентское обслуживание ФАП, родовые сертификаты, розничная и оптовая торговля, включая поставки ЛС для медицинских организаций, которые приносят прибыль уже сегодня, прямо сейчас.

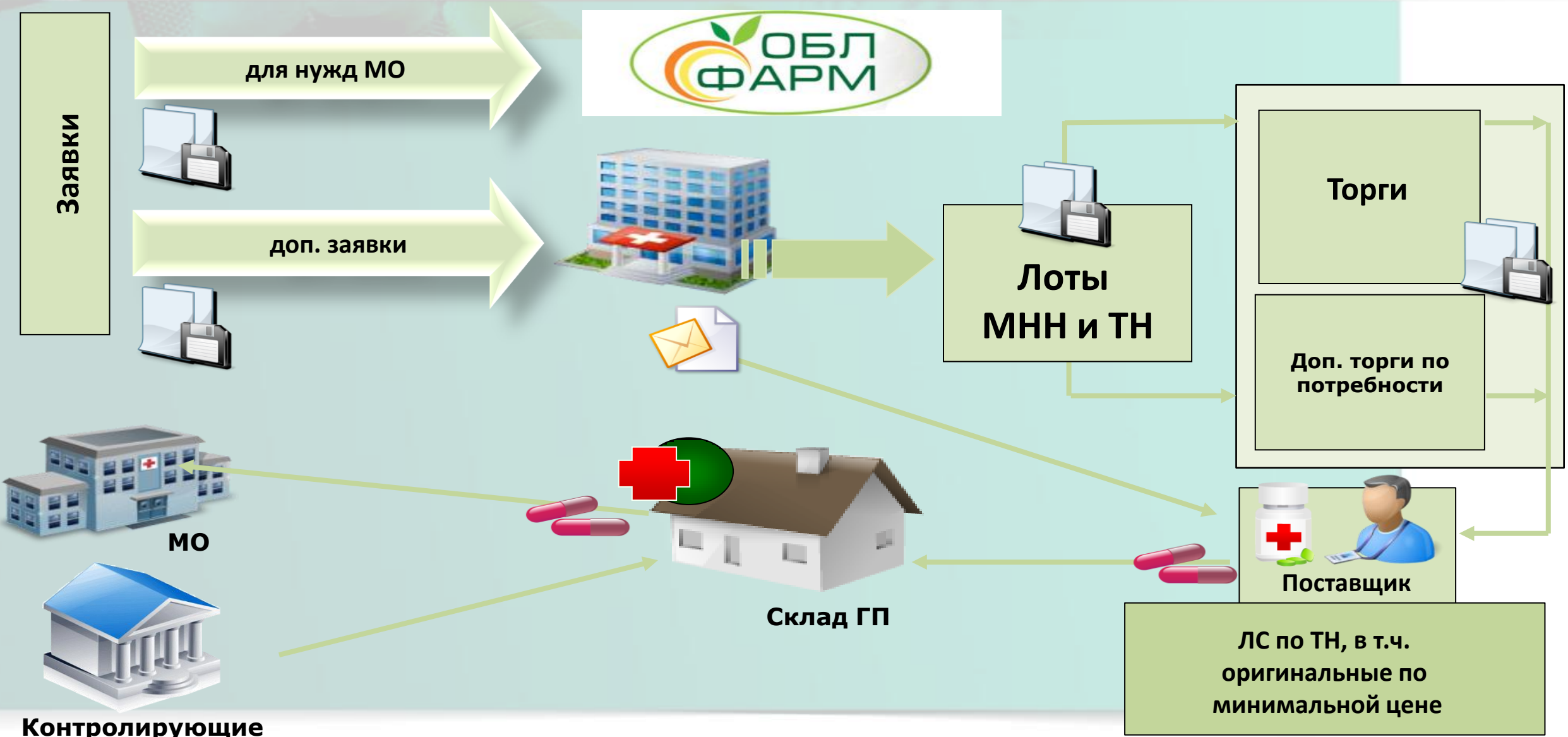
Полученные от них денежные средства (в первую очередь от «Дойных коров») можно вкладывать в развитие компании

б) товары, которые обеспечат компании доход в будущем – это перспективные «Трудный ребенок» и «Собаки»: аренда помещений, ответственное хранение, аптечное обслуживание населения в сельской местности, которые в настоящее время могут приносить очень маленький доход, но в будущем, при благоприятных условиях, станут «Дойными коровами» или «Звездами» и начнут приносить хороший доход

СУЩЕСТВУЮЩАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАКУПОК ЛП В РЕГИОНЕ



ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ МОДЕЛЬ ЛЕКАРСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ



ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАКУПКАМИ ДЛЯ НУЖД МОО

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН 44-ФЗ (п. 6 ч. 1 ст. 93) закупка у ЕП



ОБЛАСТНОЙ ЗАКОН о полномочиях ЕП - ГП ЯО «ОблФарм»



ПОСТАНОВЛЕНИЕ о Порядке организации лекарственного обеспечения МО

КОНТРАКТ С ЕДИНСТВЕННЫМ ПОСТАВЩИКОМ – ГП ЯО «ОБЛФАРМ»

Медицинские организации Ярославской области заключают с ГП ЯО «ОблФарм» как ЕП контракт на оказание **услуги по обеспечению лекарственными препаратами, медицинскими изделиями**

СТРУКТУРА УСЛУГИ ЕДИНСТВЕННОГО ПОСТАВЩИКА – ГП ЯО «ОБЛФАРМ»

- закупка лекарственных препаратов и медицинских средств в соответствии с ФЗ № 223-ФЗ
- планирование, приемка, контроль качества, хранение, отпуск, доставка лекарственных препаратов и медицинских изделий в соответствии с требованиями законодательства

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

Источники финансирования	месяц	год
Собственные средства ГП ЯО «ОблФарм»	964 010	4 708 120
Средства мед. организаций ЯО	рублей	рублей

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ГП ЯО «ОБЛФАРМ» на 2022-2024

Направление	Мероприятия	Показатели
Повысить конкурентное преимущество предприятия	<p>Увеличить долю предприятия на рынке</p> <p>Оптимизировать издержки путем снижения стоимости затрат, связанные с минимизацией товарного запаса, на обеспечение деятельности аптечной сети (аренда, содержание), развитие информационных технологий, оптимизацию аптечной сети и транспортной логистики</p> <p>Повысить рентабельность, реализовать непрофильные активы (имущество)</p> <p>Внедрить применение бенчмаркинга</p> <p>Внедрить анализ деятельности аптек конкурентов, их отпускных цен на товары</p> <p>Провести детализацию услуг по льготному лекарственному обеспечению, паллиативной помощи и вакцинации</p>	<p>Повысить долю рынка не менее 10%</p> <p>Увеличить объем реализации товара не менее 160 млн. руб.</p> <p>Достижение рентабельности предприятия не менее чем в 5%</p> <p>Снижение операционных расходов до 15%</p> <p>Поддержание уровня средней торговой наценки не ниже 20% и уровня среднего чека до 350-400 руб.</p> <p>Увеличение чистой прибыли до 3 млн. руб</p>
Диверсификация услуг предприятия (продуктового портфеля)	<p>Сформировать сбалансированный продуктовый портфель, состоящий из двух категорий товаров: товары, приносящие компании доход в настоящее время, и товары, которые обеспечат доход в будущем</p> <p>Внедрить постоянный мониторинг потребностей покупателей</p> <p>Внедрить контроль за ассортиментным наполнением аптек (МАЛС/ЖНВЛП)</p> <p>Внедрить маркетинговые услуги (промо-акции, бонусы, консультации)</p> <p>Обеспечить расширение аптечного ассортимента с учетом потребностей потребителей</p> <p>Внедрить проект «Совершенствования деятельности по управлению закупками лекарственных средств для нужд медицинских организаций области»</p>	<p>Увеличить динамику роста товарооборота на 15%</p> <p>Увеличить доходность от услуг до 10 млн. руб.</p> <p>Уровень удовлетворения потребителей услуг – 4</p> <p>Отсутствие жалоб</p>

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ГП ЯО «ОБЛФАРМ» на 2022-2024

Направление	Мероприятия	Показатели
Обеспечить высокое качество услуг предприятия	<p>Усилить контроль за качеством и фармпорядком</p> <p>Провести модернизацию складских и аптечных помещений, предназначенных для приемки, хранения и отпуска товара</p> <p>Провести систему менеджмента качества на ISO 9001:2015, международных требований надлежащей аптечной практики</p> <p>Обеспечить все бизнес-процедуры предприятия СОП</p> <p>Внедрить контроль за исполнением менеджмента качества, ориентированного на результат</p> <p>Внедрить анализ удовлетворенности покупателей и их жалоб на предмет их обоснованности и принятия мер</p>	<p>Модернизировать складские и аптечные помещения в срок до 31.12.2022</p> <p>Получить сертификат качества ISO 9001:2015</p> <p>Отсутствие жалоб претензии от контрольно-надзорных органов</p>
Повысить уровень лояльности сотрудников	<p>Обеспечить систематическую подготовку и переподготовку сотрудников</p> <p>Обеспечить проведение аттестации сотрудников предприятия не реже одного раза в три года</p> <p>Поддерживать и совершенствовать систему мотивации сотрудников предприятия, учитывающих вклад в процесс совершенствования деятельности предприятия, в т.ч. материального стимулирования</p> <p>Разработать и внедрить социальную программу для сотрудников предприятия, предполагающую компенсационные выплаты, поддержку и гарантии</p>	<p>Повысить процент вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия до 80%</p> <p>Обеспеченность квалифицированными кадрами до 90%</p> <p>Удовлетворенность сотрудников мерами социальной программы - 4</p>
Развитие информационного пространства	<p>Совершенствовать работу по продвижению имиджа предприятия посредством пропаганды ее целей и задач в СМИ</p> <p>Совершенствовать систему обеспечения своевременного обновления информации на интернет-сайте предприятия</p> <p>Ознакомление широких деловых кругов в регионе с деятельностью предприятия, ведение страниц в социальных сетях</p> <p>Организовать и проводить брифинги, пресс-конференции на информационных площадках, встреч с журналистами по актуальным проблемам лекарственного обеспечения</p> <p>Мониторинг публикаций о деятельности предприятия</p>	<p>Повысить индекс популярности предприятия до уровня узнаваемости и позитивности его восприятия</p> <p>Обеспечить прозрачность деятельности предприятия</p>