

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой С. Л. Улина

\_\_\_\_\_

подпись      инициалы, фамилия

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.05 – Международный менеджмент

Совершенствование системы закупок импортных лекарственных  
препаратов (на примере Акционерного общества «Губернские аптеки»)

Руководитель \_\_\_\_\_ д-р. экон. наук, профессор А. В. Григорьев

Выпускник \_\_\_\_\_ В. А. Масловская

Красноярск 2022

Продолжение титульного листа БР по теме Совершенствование системы закупок импортных лекарственных препаратов (на примере Акционерного общества «Губернские аптеки»)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Г. А. Федоткина

инициалы, фамилия

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме Совершенствование системы закупок импортных лекарственных препаратов (на примере Акционерного общества «Губернские аптеки») содержит 87 страниц текстового документа, 14 иллюстраций, 27 таблиц, 7 приложений, 49 использованных источников.

Объектом исследования является система закупки импортных лекарственных препаратов.

Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию системы закупок импортных лекарственных препаратов (на примере Акционерного общества «Губернские аптеки»).

В качестве задач исследования, вытекающих из цели ставилось провести анализ и выявить особенности и тенденции развития международного и российского фармацевтических рынков; рассмотреть общую систему закупки лекарственных препаратов; провести анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Губернские аптеки»; оценить логистическую систему АО «Губернские аптеки»; разработать предложения по совершенствованию системы закупок импортных лекарственных препаратов.

Методы исследования: анализ методической литературы по теме исследования, аналитический, статистический, графический, экспертных оценок.

В итоге были предложены меры по совершенствованию системы закупки компании «Губернские аптеки» которые позволят отрегулировать процесс закупочной деятельности в рамках сложившейся неопределенности. К таким мерам относятся: ABC – анализ российских поставщиков, с которыми компания уже имеет деловые отношения, а также выбор иностранных поставщиков из стран ближнего зарубежья, у которых есть возможность закупить определенные группы лекарственных препаратов, с которыми возникли сложности в системе закупки.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
1 Международный и российский фармацевтические рынки .....	7
1.1 Тенденции развития международного фармацевтического рынка....	7
1.2 Российский рынок лекарственных препаратов .....	14
1.3 Особенности закупочной логистики лекарственных препаратов на международном рынке .....	20
2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Губернские аптеки» .....	26
2.1 Общая характеристика АО «Губернские аптеки» .....	26
2.2 Характеристика департамента логистики АО «Губернские аптеки» .....	32
2.3 Анализ финансовой деятельности АО «Губернские аптеки» за период 2019–2021 гг. ....	36
2.4 Анализ хозяйственной деятельности АО «Губернские аптеки» .....	38
3 Предложения по совершенствованию системы закупок импортных лекарственных препаратов .....	53
3.1 Общая характеристика проблем закупки импортных лекарственных препаратов на примере АО «Губернские аптеки» .....	53
3.2 ABC анализ российских поставщиков импортных лекарственных препаратов .....	56
3.3 Выбор поставщиков импортных лекарственных препаратов из стран ближнего зарубежья .....	66
Заключение .....	74
Список использованных источников .....	76
Приложение А .....	81
Приложение Б .....	82
Приложение В .....	83
Приложение Г .....	84
Приложение Д .....	85
Приложение Е .....	86
Приложение Ж .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность бакалаврской работы заключается в том, что лекарственные средства и вся фармацевтическая продукция в целом являются не только социально значимыми и жизненно необходимыми товарами, которые при любой экономической и политической ситуации востребованы различными категориями потребителей, соответственно обеспечение этими товарами населения очень важный фактор. И закупки лекарственных препаратов имеют довольно непростой, многоступенчатый, особый характер. Процедуры закупки довольно часто вызывают сложности различной степени на разных этапах участия в системе закупок. К тому же, ситуацию осложняют все более жестокие внешние обстоятельства санкции стран Запада против России. Поэтому фармацевтической компаниям и компаниям, реализующим розничную торговлю лекарственными препаратами, приходится справляться с возникающими на данном этапе проблемами, в частности с проблемами выбора поставщиков в системе закупки импортными лекарственными средствами.

В связи с этим целью бакалаврской работы является разработка предложений по совершенствованию системы закупок импортных лекарственных препаратов (на примере Акционерного общества «Губернские аптеки»).

Объектом бакалаврской работы является система закупки импортных лекарственных препаратов.

Предметом бакалаврской работы являются лекарственные препараты импортного производства.

Для реализации поставленной цели необходимо выполнение следующих теоретических и практических задач:

- провести анализ и выявить особенности и тенденции развития международного и российского фармацевтических рынков;
- рассмотреть общую систему закупки лекарственных препаратов;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Губернские аптеки»;

- провести анализ системы закупки АО «Губернские аптеки»;
- разработать предложения по совершенствованию системы закупок импортных лекарственных препаратов.

Теоретическую основу работу составляют отечественные и зарубежные исследования фармацевтического рынка, а также исследования в области логистики и организации закупочной деятельности.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные меры, которые будут разработаны в третьей главе работы, позволят усовершенствовать систему закупки лекарственных препаратов, а соответственно, повысят эффективность процессов снабжения предприятия.

Структура работы состоит из содержания, введения, теоретической части, аналитической части, практической части, заключения и списка использованных источников.

Во введении отражена актуальность, цели и задачи работы, а также предмет и объект исследования.

В первой теоретической главе работы раскрыты сущность и основные тенденции международного и российского фармацевтических рынков, а также понятие и сущность закупочной логистики в фармацевтической отрасли.

Во второй главе будет дана общая характеристика предприятия и департамента логистики компании, а также будет проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности организации.

В третьей главе будет конкретное обоснование существующей проблемы в компании и будут разработаны предложения по совершенствованию системы закупки импортных лекарственных препаратов.

В заключении будут сделаны выводы о достижении поставленных целей и выполнении задач бакалаврской работы.

# **1 Международный и российский фармацевтические рынки**

## **1.1 Тенденции развития международного фармацевтического рынка**

Чтобы начать рассмотрение международного фармацевтического рынка, необходимо определить фармацевтический рынок в его более широком понимании. Фармацевтический рынок — это совокупность компаний, которые разрабатывают, производят, распространяют и продают лекарства и различного рода фармацевтическую продукцию, а также медицинские изделия. Международный фармацевтический рынок можно охарактеризовать следующим образом: как некий набор экономических отношений, формирующиеся на основе контактов между странами, субъектами, которые занимаются производством лекарственной продукции, субъектами, которые приобретают и продают лекарственные средства, а также иную фармацевтическую продукцию [1]. На этом этапе развития фармацевтической промышленности международный фармацевтический рынок представляет собой очень сложную структуру, охватывающую многие организационные уровни. Современный мировой фармацевтический рынок характеризуется высоким ростом производства и прибыльностью. Казалось бы, как такое возможно, в наше трудное время с постоянно меняющейся политической и экономической ситуацией, но с учетом специфики продаваемых товаров спрос на них неуклонно растет, независимо от меняющейся не в лучшую сторону внешней среды.

С другой стороны, международный фармацевтический рынок представляет собой олигополистический рынок. Это означает, что существует относительно небольшое количество крупных «игроков», которые специализируются на производстве и сбыте лекарственных препаратов, и, которые объединены в условный картель под названием «Big Pharma» («Большая Фарма»). Существуют около 20 крупнейших фармацевтических компаний, которые входят в «Big Pharma». Все эти компании, входящие в состав картеля, обладают доходами

более 3 миллиардов долларов в год и расходуют такие компании около 600 миллионов долларов в год на научные разработки и исследования [2].

В таблице 1 представлены крупнейшие компании-производители лекарственных препаратов по объему продаж в мире в январе 2021 года.

Таблица 1 – Топ-10 компаний-производителей лекарственных препаратов по объему продаж в мире в январе 2021 года

Рейтинг	Компания/штаб-квартира	Объем продаж, млрд. долл.
1	Pfizer Нью-Йорк, США	49,30
2	Roche Базель, Швейцария	44,55
3	Novartis Базель, Швейцария	43,48
4	Johnson&Johnson Нью-Брансуик, США	38,81
5	Merck & Co. Кенилуорт, США	37,35
6	Sanofi Париж, Франция	35,12
7	AbbVie Чикаго, США	32,07
8	GlaxoSmithKline Брентфорд, Великобритания	30,64
9	Amgen Таузенд-Оукс, США	22,53
10	Gilead Sciences Фостер-Сити, США	21,68

Из данных таблицы следует вывод, что наибольшую долю в международном фармацевтическом рынке занимают Соединенные Штаты Америки, так как именно они являются лидерами по изобретению и производству лекарственных препаратов. Так же можно заметить, что большую долю в мировом



фармацевтическом рынке занимают развитые страны, такие как Швейцария, Франция и Великобритания. Все эти страны не только самые развитые во всех отношениях, но к тому же, они относятся к самым крупным рынкам по такому важному показателю как объем продаж лекарственных препаратов, а еще они являются провайдерами новых технологий. Помимо этого, развитые страны намного больше заботятся о здравоохранении, нежели страны с развивающейся экономикой, это во много объясняет их серьезное влияние на фармацевтическую индустрию.

В современном мире влияние фармацевтического рынка на экономику и развитие всех стран мира в социальном аспекте схоже во многом с влиянием на экономику финансового рынка или даже информационного. Потенциал фармацевтического рынка довольно большой и основывается он на научных и технологических достижениях последних лет и все это мультипликативно влияет на иные экономические области. От того на каком уровне находится фармацевтическая промышленность в государстве, напрямую зависит развитие и в целом состояние системы здравоохранения. Стоит так же сказать, что международный рынок и его постоянное развитие так же оказывает сильнейшее влияние на уровень развития фармацевтической индустрии, поэтому анализ всех его сторон представляет особую важность и актуальность. Кроме того, международный фармацевтический рынок нуждается в ситуационном анализе, так как мир не стоит на месте, процессы глобализации захватывают все больше и больше сфер и изменения в технологиях тоже накладывают свой отпечаток.

В мировой экономике фармацевтический рынок признан одним из самых быстрорастущих и высокодоходных секторов. В последние несколько лет был замечен общий спад в мировой экономике, но тем не менее, фармацевтический рынок показывает устойчивое динамичное развитие. Такая ситуация обусловлена высокой потребностью в лекарствах и неэластичностью спроса на них [3]. Фармацевтический рынок растет и развивается, этому способствуют множество моментов. К примеру, из-за того, что во всем мире неблагоприятная экологическая ситуация уже стала нормой, то конечно же растет общий рост

заболеваемости. В основном ситуацию осложняет так называемое «старения населения» в развитых странах и выраженная тенденция потребления населением дорогостоящих лекарств в развивающихся странах, поскольку собственные доходы людей в этих странах растут с каждым годом.

Мировой фармацевтический рынок имеет свою географическую структуру и состоит она из отдельных региональных сегментов. В большей степени к данным сегментам относятся рынки развитых странах, к ним относятся не только Соединенные Штаты Америки, но и вся Западная Европа и немного Восточной, Азиатские страны, например Япония, а также Африка и страны СНГ. Всего лишь за 10 лет, в период с 2010 по 2020 год серьезным изменениям подверглась географическая структура международного фармацевтического рынка вместе с внутренней структурой отрасли под влиянием множества факторов.

На сегодняшний день, производство, а в особенности НИОКР фармацевтической продукции локализовано в Соединенных Штатах Америки и странах Западной Европы. Такое распределение производственных мощностей вызвало крайнее недовольство бедных, развивающихся стран и стран третьего мира, поскольку именно в этих странах наибольшее число больных, которые нуждаются в современных медикаментах [4]. Поэтому такая ситуация дала толчок для стран третьего мира начать переустройство фармацевтического рынка. Объем и темпы роста мирового фармацевтического рынка представлены на рисунке 1.

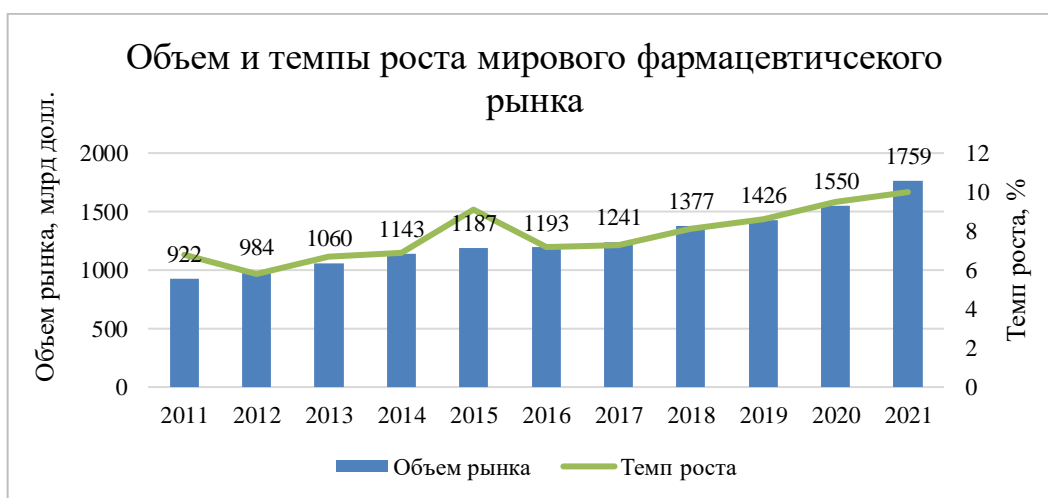


Рисунок 1 – Объем и темпы роста мирового фармацевтического рынка

На диаграмме видно, что до 2016 года темпы роста мирового фармацевтического рынка в большинстве своем имели тенденцию к снижению. В основном это было связано с уже упомянутом выше «старением населения». Такой вовсе не положительный процесс набирал обороты в более развитых странах и, именно там, начали решаться вопросы, связанные с лечением хронических патологий и заболеваний старческого возраста. Ссылаясь на данные Организации Объединенных наций, к 2025 году около 11,4% населения мира будет составлять люди старше 65 лет [5]. В связи с этим в странах с развитой экономикой, а затем уже и в некоторых «бедных» странах было принято решение о том, что отныне государство будет вмешиваться в процесс поставки лекарств, чтобы обуздать растущие расходы в системе бюджетного и страхового финансирования. Такое решение подразумевает под собой ряд мер, которые бы помогли отрегулировать ценообразование в государственном секторе фармацевтического рынка и простиимулировать потребление дженериков. Так же по данным Центров государственных программ здравоохранения, использование лекарств может снизить затраты на 40 миллиардов евро в год, а использование налогов на - примерно на 2,4 миллиарда евро в год [6]. Рост рынка дженериков стимулируется изменениями в темпах роста фармацевтического рынка из-за ограничительного ценообразования. Возможно, рынок дженериков продолжит расти из-за постоянных реформ в системе здравоохранения, направленной на экономию бюджетных средств, и потребление дорогих оригинальных лекарств будет смещаться к потреблению более дешевых лекарств.

На рисунке 2 показана структура международного фармацевтического рынка по типу продукции.



Рисунок 2 – Структура международного фармацевтического рынка по типу продукции

Изменение географической структуры мирового фармацевтического рынка является не главенствующей тенденцией, помимо этого изменилась географическая структура спроса. В сравнении с 2010 годом высокий рост потребления лекарственных средств был причиной быстрого развития рынков, но сейчас в 2020 году развивающиеся рынки вносят свой вклад.

На рисунке 3 представлена структура мирового фармацевтического рынка в 2021 году (по регионам).



Рисунок 3 – Структура мирового фармацевтического рынка в 2021 году (по регионам)

Доля Северной Америки, Западной Европы и Японии сократилась к 2021 году, и они уже не занимают лидирующие позиции в региональной структуре. На данный момент их доля снизилась до 45%. Эта тенденция объясняется одной причиной - трансформацией рынка, связанной с экономическими и эпидемиологическими изменениями. А также вырос спрос на лекарства, которые эффективны против болезней, которые раньше были распространены только в развитых странах. Индия, Китай и Бразилия стремятся преодолеть господство Запада и осуществить большие изменения в фармацевтической промышленности, обладают большим научным и потребительским потенциалом, а также огромным внутренним рынком. Таким образом, рост выручки в этих странах опережает среднемировые темпы в развитых странах в 2–3 раза.

Изучив международный фармацевтический рынок, мы обнаружили несколько направлений, которые так или иначе дают характеристику фармацевтической отрасли на данном этапе ее развития:

- страны, в которых экономика развита на достаточном уровне, производственные мощности превосходят в десятки раз;
- затрачиваемые финансовые средства на исследования и разработку растут, следовательно цены на новейшие инновационные лекарства также растут;
- сегмент дженериков растет быстрее, а сегмент запатентованных инновационных лекарств сокращается;
- западная фармацевтическая промышленность выдвигает личные приоритеты и интересы, отодвигая на второй план потребности многомиллионных жителей бедных развивающихся стран;
- глобальный фармацевтический рынок географически переместился из Северной Америки и Европы в Латинскую Америку и Азию;
- существует тенденция преодолеть доминирование Запада на мировом рынке лекарств в течение следующих 10 лет, чтобы реорганизовать международный фармацевтический рынок;
- наиболее действенными факторами, стимулирующими рост международного фармацевтического рынка, являются увеличение численности населения в

мире, повышение продолжительности жизни, а также неизменно растущие пропаганда и стремление людей к здоровому образу жизни.

## **1.2 Российский рынок лекарственных препаратов**

Российский фармацевтический рынок на данном этапе своего развития не является наиболее развитым рынком в мире, но нельзя упустить тот факт, что фармацевтический рынок России в последнее время активно и динамично развивается и годовые темпы роста фармацевтического рынка России составляют примерно 10–15%, но несмотря на такую положительную тенденцию российский фармацевтический рынок во многом уступает Западному и Азиатскому фармацевтическим рынкам [7]. Возникает вопрос, почему отечественная фармацевтическая индустрия отстает в своем развитии? Дело в том, что у отечественной отрасли есть ряд «индивидуальных» особенностей, которые складывались десятилетиями и теперь представляют собой острые проблемы:

1. Зависимость от импорта. Возможно, самой важной проблемой была и остается зависимость российского фармацевтического рынка от импорта лекарств. В советское время готовые лекарства производились государственными предприятиями в очень небольших количествах. Кроме того, такие компании в большинстве случаев были сосредоточены на производстве вспомогательных компонентов для лекарств, различных субстанций, которые затем отправлялись в другие страны для завершения производства. На сегодняшний день ситуация в России не изменилась.

Существуют около 10 компаний-лидеров (иностранных) на российском фармацевтическом рынке, которые выпускают и продают лекарственные препараты. Достойных конкурентов данным компаниям на российском рынке нет, поэтому, фактически, вне они являются монополистами и большинство лекарств произведено именно ими. Данные представлены на конец января 2021 года в таблице 2.

Таблица 2 – Топ-10 производителей лекарственных препаратов по стоимостному объему продаж в России в январе 2021

Рейтинг	Производитель	Стоимостной объем, млн руб.	Доля, %
1	Отисифарм	4 515,4	4,6%
2	Bayer	4 442,2	4,6%
3	Novartis	3 731,4	3,8%
4	Stada	3 397, 4	3,5%
5	Sanofi	3 303,7	3,4%
6	Teva	3 106,4	3,2%
7	Abbott	2 936,1	3,0%
8	Servier	2 904,6	3,0%
9	KRKA	2 736,6	2,8%
10	A. Menarini	2 731,7	2,8%
	Итого	33 806,0	34,6%

Компания «Отисифарм» находится на главенствующей позиции относительно недавно, долгое время ее занимала немецкая компания Bayer. Но буквально за пару месяцев объем реализации компании упал на 15% и около 8 брендов фирмы показали отрицательную динамику. На третьем месте расположилась компания Novartis доля которой составляет 3,8% в рублях. И она показала максимальное снижения объема реализуемой продукции (на 23,4%). Все бренды этой компании так же отметились негативной динамикой.

2. Производство непатентованных лекарственных препаратов. Российский фармацевтический рынок разделен на три сегмента: рынок фирменных лекарственных средств, рынок дженериков и рынок биотехнологий. На сегодняшний день большинство отечественных фармацевтических компаний специализируются на производстве копий дорогих оригинальных препаратов. На самом деле существует множество причин, по которым отечественные фармацевтические компании не производят готовые запатентованные лекарства. Прежде всего, все связано с огромными финансовыми затратами на производство фирменных

лекарств. Ни одна российская компания не может позволить себе тратить огромные суммы на разработку новых оригинальных лекарств.

К тому же, в конкурентной борьбе будут иметь преимущества крупные иностранные фармацевтические компании. Во-вторых, для того, чтобы разработать новое лекарственное средство требуется много времени, в среднем 10–15 лет. И такие риски не всегда бывают оправданы, возможно, новый препарат окажется неэффективным и не будет допущен к массовому производству. В-третьих, очень важно, чтобы фармацевтические компании, которые занимаются тем, что разрабатывают высокотехнологичные и оригинальные лекарства, соответствовали международным стандартам, таким как GMP (Good Manufacturing Practices), и при этом имели самое современное оборудование, квалифицированных специалистов и так далее. Многие развивающиеся страны, включая Россию, не адаптируют фармацевтическое производство к таким высоким стандартам, потому что не хотят затрачивать большие средства, если все равно отечественная лекарственная продукция не востребована ни в России не зарубежом.

3. Структура внутреннего спроса на фармацевтическую продукцию. Так как Россия и все функционирующие в ней отрасли, в том числе и фармацевтическая отрасль были полностью изолированы от международного рынка в течение очень большого интервала времени, то естественным образом ощущалась нехватка в стране готовых лекарственных препаратов, которые действительно были бы эффективными. Поэтому врачи, да и сами люди, которые их не посещали, лечились зачастую «народными средствами» или прибегали к фитотерапии, и все это сильно повлияло на внутренний спрос на лекарственные препараты. Производство копий дорогих лекарств также повлияло на структуру спроса. То есть очень доступная стоимость непатентованных лекарств давала людям огромное конкурентное преимущество по сравнению с дорогостоящими иностранными патентованными лекарствами.

4. Неудовлетворительное состояние системы обязательного медицинского страхования. Система медицинского страхования (Обязательное медицинское страхование, ОМС) очень слабо развита в Российской Федерации, а в Германии,



США и некоторых других странах, где страховщик оплачивает расходы на обеспечение населения медицинскими препаратами, когда они необходимы, разработана на совершенно другом уровне и тем самым поддерживает здоровье населения на очень высоком уровне. К сожалению, в нашей стране сами конечные потребители несут ответственность за покупку лекарств и это не есть хорошо.

5. Низкое потребление лекарств на душу населения. Одним из основных показателей анализа фармацевтического рынка является потребление лекарств на душу населения. Основываясь на исследованиях маркетингового агентства "DSM Group", средний россиянин покупает 42 упаковки в год для личного пользования, что довольно низко по сравнению с другими странами, поэтому Россия занимает только 30-е место по расчету выручки на душу населения [8].

Все вышеперечисленные проблемы мешают последовательно развиваться российскому фармацевтическому и к тому же определяют его шаткое состояние на данном этапе его существования.

Стоит отметить тот факт, что с начала 2021 года вошла в силу новая стратегия развития российской фармацевтической индустрии «Стратегия Фарма – 2030», на смену «Стратегии Фарма – 2020». Главными аспектами «Стратегии Фарма – 2020» были запуск отечественной фармацевтической промышленности путем ее перевода на инновационную модель развития, а также решение проблемы импортозамещения. Но сейчас стратегии несколько изменились, и новая «Стратегия Фарма – 2030» ориентирована на внедрение и использование современных технологий в производстве, обеспечение высокого материально-технического уровня и кооперационных связей между производством, учебными заведениями и наукой. Помимо этого, планируется обеспечить отрасли сырьем и материалами, фармацевтическими субстанциями, растворителями и катализаторами высокой степени очистки и продолжать развитие междисциплинарных отраслевых компетенций. Что немало важно, «Стратегия Фарма – 2030» будет пускать все силы на то, чтобы вывести российскую лекарственную продукцию на международные рынки. Предполагается, что к 2030 году Россия будет

экспортировать примерно 3,6 млрд. долл. за рубеж. На данный момент времени доля фармацевтического экспорта в России составляет примерно 0,4% на 2021 год [9].

Что касается импорта лекарственных препаратов в Российскую Федерацию, то ситуация здесь обстоит следующим образом - фармацевтическая продукция занимает четвертое место среди всех товарных групп, которые импортируются в Россию, после механического оборудования, электрических машин и наземного транспорта. Динамика импорта лекарственных средств в 2021 году такова, что объем ввоза лекарств вырос на 17% в натуральном выражении. Если измерять количество (объем) импортируемых лекарственных средств в долларах, то за 2021 год в Россию ввезли лекарственных препаратов на сумму примерно равную 15,2 млрд долл., что на целых 40% выше, чем в 2020 году. К тому же, если пересчитать те же объемы завезенных лекарств на российский рубль, то здесь так же можно увидеть хороший рост (в 2021 году прирост составил 38%) [10].

На рисунке 4 отражена динамика импорта лекарственных препаратов в Российскую Федерацию в млрд долл.



Рисунок 4 – Динамика импорта лекарственных препаратов в млрд долл.

В таблице 3 представлены доли различных групп импортеров лекарственных препаратов в Россию.

Таблица 3 – Доли различных групп импортеров лекарственных препаратов в Россию в объеме импорта лекарственных препаратов

Импортеры	Доля к объему импорта, %				Прирост, долл.
	2018	2019	2020	2021	2021/2020
Дистрибьютерские компании	13,9	9,7	9,2	8,7	26%
Представительства иностранных компаний	74,1	76,9	76,3	79,7	41%
Компании, специализирующиеся на прямом импорте	5,1	7,0	7,5	6,0	7%
Отечественные производители	6,9	6,3	7,0	5,7	9%

Мы можем заметить, что в 2021 году импортеры, которые относятся к сегменту «представительства иностранных производителей», импортируют львиную долю фармацевтической продукции, что составляет примерно 80%. Если проводить сравнение с 2020 годом, то именно данный сегмент импортеров показала сильнейший рост (более 40%). Что касается средней и даже невысокой динамики в приросте в 2021 году, то сегмент «отечественные производители лекарственных препаратов» относится именно к этой категории, из-за этого их доля в структуре импорта уменьшилась почти до 6%. Но положительные моменты так же прослеживаются с сегментом импортеров «компании, специализирующиеся на прямом импорте» они показывают очень неплохой рост.

Таким образом, рассмотрев российский фармацевтический рынок, мы обнаружили ряд тенденций, характерных для отечественной фармацевтической отрасли:

- компании-гиганты, которые являются партнёрами зарубежных производителей фармацевтической продукции, выпускают около 75% всей лекарственной продукции российского фармацевтического рынка на данный момент времени;

- основными ограничителями развития российской фармацевтической индустрии является низкая доля государственных расходов на фармацевтическую продукцию, низкая скорость внедрения инновационных разработок на рынок, а также экономический спад;

- двумя ключевыми драйверами роста отечественного фармацевтического рынка являются реализуемая стратегия «Фарма – 2030», направленная на увеличение экспорта российских препаратов, а также стимулирование потребительских расходов на здравоохранение;

- в ближайшие 5 лет российский фармацевтический рынок будет динамично развиваться за счет макроэкономических параметров, например за счет того, что доходы населения будут расти, а также за счет демографических параметров, например возможного роста заболеваемости и наконец, за счет государственной поддержки отечественных предприятий;

- лекарственные препараты и в целом вся фармацевтическая продукция находится в пятерке самых часто импортируемых товарных групп в Россию.

### **1.3 Особенности закупочной логистики лекарственных препаратов на международном рынке**

Этот раздел должен начинаться с более широкого определения логистики, которое интерпретируется следующим образом: логистика — это наука, которая определяет организацию рационального процесса продвижения товаров и услуг от поставщиков к потребителям, то, как работают области товародвижения, управление запасами, создание инфраструктуры товародвижения [11]. Логистика предназначена для того, чтобы оптимизировать и усовершенствовать материальные и связанные с ними потоки. В зависимости от местоположения логистической сети, в которой оптимизируется поток, определяются необходимые местные логистические функции, цели и задачи.

Существует шесть основных видов логистики: закупочная логистика, транспортная логистика, логистика складирования, производственная логистика,

распределительная логистика и логистика запасов. Все эти виды логистики имеют свои цели и задачи, а также свои модельные инструментарии.

Для раскрытия темы данной бакалаврской работы нужно рассмотреть логистику закупок не только в широком ее понимании, но и попытаться более глубоко проникнуть в ее суть, а также рассмотреть международный аспект закупочной логистики. Закупочная логистика определяется управлением материальными и потоками в процессе обеспечения компании материальными ресурсами [12]. Если обращаться к трактовке закупочной логистики в международном формате, то зарубежом в принципе нет ни одного точного определения закупочной логистики. Во многих странах это понятие описывают как процесс, который существует в компании и выполняет функции получения товаров определенного качества, в определенном количестве, в определенное время и по определённой цене. Кроме этого, зарубежный менеджмент в сфере логистики не различает закупочную логистику, снабженческую логистику и управление поставками. Все эти три процесса имеют примерно одинаковую структуру и выполняют одни и те же функции, поэтому являются взаимозаменяемыми понятиями [13]. В России же принято различать эти понятия и не относить их к группе синонимов. То есть закупки осуществляются преимущественно в производственной деятельности, а вот уже в государственном плане традиционным стал термин «снабжение». Также существует простое понятие «покупки» в сфере розничной торговли. В целом закупки на предприятии осуществляются с целью поставки нужного товара, запрашиваемого качества и количества, от проверенного поставщика, на самых выгодных для компании условиях. К общим задачам закупочной логистики относится: выдерживание обоснованных сроков закупки, исследование рынка закупок и поиск, и отбор поставщиков, четкое понимание потребности в поставках. Другими словами, задачи закупочной логистики включают такие вопросы как: что закупить, у кого закупить, сколько закупить и на каких условиях [14]. Все эти задачи конечно разделены между отделами в компании. В этом случае методами могут служить алгоритм выбора поставщиков, прогнозирование изменений рынка, ABC – анализ.

В странах с рыночной экономикой конечной целью закупок является удовлетворение производственных потребностей в материалах с максимально возможной экономичностью. Существует определенный порядок процесса закупок, который отражен на рисунке 5.

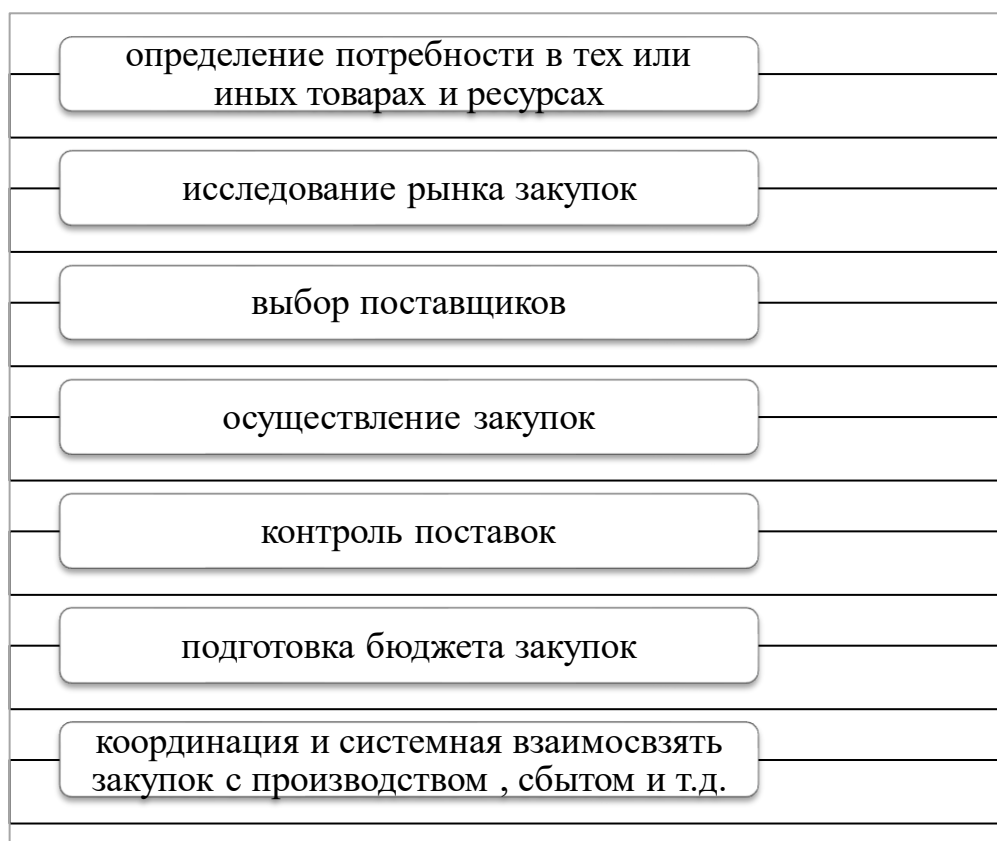


Рисунок 5 – Порядок процесса закупочной деятельности

В самом начале процесса закупки должны быть составлены заявки к которым четко прописаны товары, потребность в которых очень высокая. Весь этот процесс осуществляется функциональными подразделениями компании. Сотрудники, на которых лежит такая ответственность, должны установить временные рамки поставки товара, учитывая при этом необходимость в поставляемых ресурсах и работу поставщика. Затем, после составления заявок, наступает стадия анализа этих заявок. В этом случае анализируются издержки и предлагаются способы их сокращения путем, например, замены дорогих товаров на более дешевые, может ли поставщик снизить цены и так далее. Далее происходит поиск

и отбор поставщиков. Эта стадия очень сложная и требует времени на ее выполнение, так как анализу подвергаются многие факторы. После того как стадия с отбором поставщиков завершилась, все эти заказы проходят процесс размещения. Сначала ведутся переговоры и заключаются сделки купли-продажи, которые оформляются между поставщиком и самой компанией. Предпоследняя стадия закупочного процесса заключается в постоянном мониторинге и контроле за выполнением заказа и в конечном счете все заканчивается приобретением и приемкой товаров.

Логистика — это многомерная экономическая категория. Возможно выбрать и классифицировать отдельные ее части. Таким образом, одной из классификационных характеристик может быть принадлежность производителей к определенной отрасли и сферы деятельности. В этом смысле, утверждается, что фармацевтическая логистика не только имеет место быть, но еще, что она обладает определёнными свойствами и процедурами, которых нет в общем понимании логистики [15].

Фармацевтическая логистика — это независимая научная дисциплина и область, посвященная управлению потоками фармацевтических и других продуктов, а также связанными с ними потоками информации, финансов и услуг, которые способствуют удовлетворению потребностей фармацевтической продукции [16].

Фармацевтическая логистика — это отдельная область научных исследований и практической экономической жизни, которая в основном сосредоточена на управлении и оптимизации потока лекарств, а также связанных с ними потоков других ресурсов и продуктов, одновременно удовлетворяя потребности людей в фармацевтической помощи [17]. Просто нет принципиальной разницы между фармацевтической логистикой и общей логистикой, а также концепциями и концепциями рынка, поскольку производители, потребители, поставщики, конкуренты и посредники присутствуют и взаимодействуют на фармацевтическом рынке, в принципе, как и на всех остальных существующих рынках, в соответствии с общими законами рыночной экономики.

Фармацевтическая логистика характеризуется следующими моментами, которые в основном обусловлены особенностями лекарств как продукта производства и объекта покупки на рынке:

- перемещение фармацевтической продукции происходит не только в экономической сфере, но и затрагивает в полной мере социальную сферу общественной жизни;

- фармацевтическая продукция функционирует на рынке в зависимости от того, как населению оказывают медицинскую помощь, которая играет роль логистического импульса (толчка), ее движение определяется не только коммерческими факторами, но и медицинскими аспектами;

- фармацевтические производители пользуются большим авторитетом на рынке, поэтому они могут оказать огромное влияние на то каким путем движутся товарные потоки;

- сейчас вся фармацевтическая продукция подвержена периоду сильной диверсификации, которая соответствующим образом влияет на движение товаров;

- распространение фармацевтической продукции в основном является международным процессом, что определяет роль импортной продукции в этом процессе;

- оптовые фармацевтические компании для розничной торговли должны иметь собственную дистрибьюторскую сеть (аптечную сеть) для частей своей продукции.

В дополнение к этим характеристикам стоит отметить, что процесс закупок, распределение фармацевтической продукции, как сообщается, управляется путем мониторинга ликвидности. Этот мониторинг заключается в отслеживании даты продажи и срока годности лекарств.

Маркетинговая поддержка управления покупками и продажей продуктов может быть связана с относительно классическими логистическими функциями. Информация о фармацевтическом рынке и, прежде всего, об объеме спроса, а



также о текущем уровне рыночной экономики генерируется на основе результатов маркетинговых исследований.

Деятельность современных фармацевтических компаний охвачена процессом компьютеризации. Это позволяет осуществлять транспортные, закупочные и складские операции с более рациональным подходом [18].

## **2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Губернские аптеки»**

### **2.1 Общая характеристика АО «Губернские аптеки»**

Акционерное общество «Губернские аптеки» — это крупнейшая региональная аптечная сеть Сибири. Занимает первое место в рейтинге российских государственных аптечных сетей. Входит в топ – 20 российских аптечных сетей по общему объему товарооборота. Занимает 31% рынка в Красноярском крае. Имеет 363 структурных подразделения.

Полное официальное наименование:

Акционерное общество «Губернские аптеки»

Сокращенное официальное наименование:

АО «Губернские Аптеки»

Первичная организация:

05.08.2004

Уставный капитал:

645 340 тыс. руб., 16.02.2020

Юридический адрес:

660062, г. Красноярск, ул. Телевизорная, д. 7 «А»

Адрес электронной почты:

info@gpkk.ru

ОГРН: 1182468007590

ИНН / КПП: 2466189073/ 246601001

Основной вид деятельности по ОКВЭД:

Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках).

Дополнительные виды деятельности:

- производство фармацевтических субстанций;
- торговля оптовая фармацевтической продукцией;

- торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах;

- торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах.

К высшим звеньям в организационной структуре компании относятся:

Генеральный директор компании

Попова Алена Михайловна, на основании устава;

Главный бухгалтер

Прокощенко Евгения Ивановна;

Руководитель департамент товарного планирования

Кашкина Мария Николаевна;

Руководитель департамента товаротранспортной логистики

Ерилин Тимофей Владимирович;

Среднесписочная численность персонала: 2200 чел.

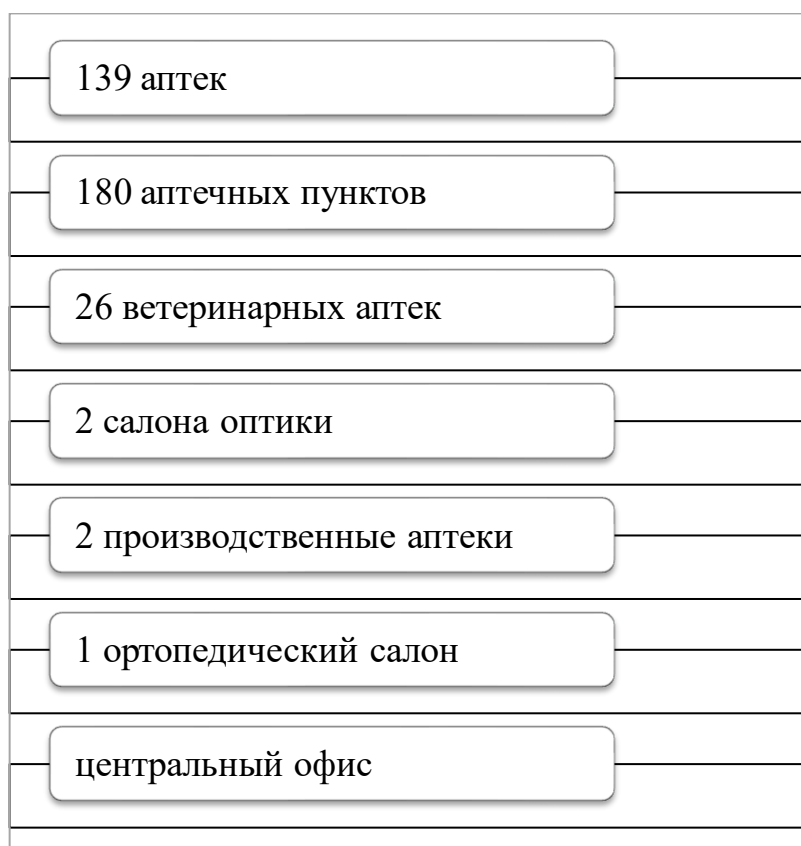


Рисунок 5 - Состав компании «Губернские аптеки»

В состав Акционерного общества «Губернские аптеки» входит 11 филиалов.

История компании берет начало в 2004 году, тогда впервые было создано государственное предприятие «Губернские Аптеки». В его состав вошли 92 аптечных предприятия Красноярского края. В 2006 году «Губернские Аптеки» получают главную награду всероссийского конкурса «Платиновая Унция» в номинации «Лучшая аптечная сеть России» за новый механизм обслуживания населения. Годом позже, было открыто 10 фарммаркетов, 2 специализированные ортопедические аптеки. Вместе с тем развивалась единая система реализации федеральных и региональных программ льготного лекарственного обеспечения. 2010 год стал ознаменованием развития розничного направления, а также новые направления – оптовая деятельность, медицинская техника и специализированные салоны. В этом же году были отремонтированы старые аптеки и вместе с тем строились новые. В 2011 году произошло объединение государственного предприятия «Губернские Аптеки» и КК ККТПП «Фармация» [19]. Главный инфраструктурный объект компании – аптечный склад общей площадью 7000 кв. м. Аптечный склад компании служит для хранения медицинских и лекарственных средств и препаратов. Помимо этого, склад осуществляет закупку и реализацию медицинских препаратов, аптечного оборудования, изделий медицинского назначения. Главный инфраструктурный объект оснащен холодильным и морозильным оборудованием. В 2012 году в состав предприятия вошла муниципальная сеть аптек Норильска. В апреле того же года состоялось открытие единого учебного центра, в котором каждый год проходят повышение квалификации более 100 сотрудников компании. 17 июля 2013 года в Красноярске открылся первый аптечный супермаркет компании «Губернские Аптеки», в котором клиентов обслуживает аптечный робот. Компания «Губернские Аптеки» становится лауреатом премии «Лидер экономики России» в номинации «Лучший работодатель» [20]. За 10 лет работы в период с 2004 по 2014 год компания насчитывает 164 аптеки, а также открывает в Красноярске первый салон оптики для всей семьи. Летом 2014 года компания приступила к реализации проекта «Аптечный

дискаунтер», таким образом в структуре государственной аптечной сети появились аптеки с ценовой политикой. В 2015 году уже одна из крупнейших организаций, функционирующих на территории Красноярского края «Губернские Аптеки» стала одним из компаньонов ассоциации «Альянс специализированных аптек». Данная ассоциация — это профессиональное общество, которое объединяет специализированные аптечные учреждения, производителей лекарственных средств и ведущих медицинских экспертов. В 2016 году компания открывает 17-й аптечный дискаунтер в Красноярском крае. В 2017 году компания совершила переход на программный продукт «Е-Фарма-2» [21]. Это информационная система позволила компании автоматизировать процессы управления своей деятельностью. Так же появление собственного сайта, облегчило клиентам процесс оформления заказов, теперь можно находить и покупать лекарственные средства, не выходя из дома, при том, что ассортимент интернет-аптеки насчитывает около 12 000 товаров. В этом же году предприятие «Губернские Аптеки» заключило договоры с медицинскими организациями края на обеспечение жителей районов края лекарственными средствами. С 2017 года собственником компании стало Правительство Красноярского края и все акции принадлежат ему и находятся на его балансе. 16 февраля 2018 года государственное предприятие Красноярского края «Губернские Аптеки» получает статус Акционерного общества. За год клиентами аптечной сети стали более 850 тыс. человек. А также был запущен проект, предоставляющий качественную продукцию и специализированную помощь домашним животным – ветеринария. В 2019 году по результатам комплексной оценки Центральным органом по сертификации ООО «НИИ Социального развития и предпринимательства» Акционерное общество «Губернские аптеки» вошло в реестр «100 лучших предприятий России» [22]. В сентябре того же года компания запустила собственную линейку косметических средств. В 2020 году на территории региона работают 319 структурных подразделений. Круглосуточные аптеки, аптечные пункты в оживленных микрорайонах, ветеринарные аптеки, салоны оптики и ортопедии, центральный офис работают, чтобы сохранить здоровье жителей Красноярского края.

Миссия «Губернских аптек» заключается в том, чтобы сделать качество жизни населения как можно лучше и сохранить здоровье населения Красноярского края путем внедрения качественной структуры предоставления всех видов фармацевтических услуг, а также обеспечивать всех жителей региона, независимо от их места жительства и финансового положения, доступностью к их продукции. Услуги компании гарантированы. Компания добровольно вносит свой вклад в развитие общества, предоставляя населению социальные услуги (включая обслуживание аптек, предпочтительные лекарства, круглосуточную доступность и довольно низкие цены), меры по улучшению окружающей среды, а также создание и осуществление благотворительных и спонсорских программ для поддержки людей. К основным ценностям компании относятся:

- государственная гарантия качества;
- социальная ответственность;
- человек – основная ценность.

Компания «Губернские аптеки» придерживается трех основных принципов при работе с иными организациями и индивидуальными предпринимателями: лучший сервис, лучшие цены и безопасность. Предприятие напрямую работает с компаниями-производителями, чтобы получить максимально низкие входные цены. Всегда придерживается в своей работе стратегии сокращения затрат с тем, чтобы предлагать своим клиентам минимальную наценку. Также, компания «Губернские аптеки» уверенно стремится к технологическому лидерству в области логистики, предлагая клиентам максимально широкий ассортимент [23].

Деятельность компании осуществляется в соответствии с требованиями и ограничениями действующего российского законодательства области регулирования договорных отношений, налогообложения и бухгалтерского учета, трудовых отношений. Основным внутренним документом, регулирующим деятельность компании является его Устав [24].

Организационная структура АО «Губернские аптеки» представлена в приложении А.

В данной организации слабая матричная организационная структура, так как есть задачи, требующие кросс-функционального взаимодействия (возникают параллельные связи между функциональными подразделениями). В настоящий момент времени персонал компании составляет 2200 человек.

Структура Акционерного Общества «Губернские аптеки» представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 - Структура Акционерного общества «Губернские аптеки»

В компании существует система менеджмента качества, соответствующая международным стандартам ISO 9000 [25]. Она способствует обеспечению соответствия качества выпускаемой продукции требованиям заказчика. Система менеджмента качества расширяет рынок сбыта и снимает ограничения на

прохождение товаров через границы стран, на международном рынке, дает преимущества на участие в тендерах.

## 2.2 Характеристика департамента логистики АО «Губернские аптеки»

Департамент логистики АО «Губернские аптеки» включает в себя довольно много отделов, в которые сотрудники занимаются решением многих логистических задач. Одним из таких отделов является отдел закупок. Задачи отдела закупок в этой компании не отличаются каким-то разнообразием или новизной, соответственно к ним относятся такие задачи как: какую фармацевтическую продукцию конкретно нужно закупить, в каком объеме, у кого закупить данную категорию товаров и по какой цене. В целом, если представлять департамент логистики единой системой, то к главным задачам отдела логистики относятся: оптимизация затрат на логистическую составляющую работы компании; управление и постоянный мониторинг непрерывности и производительности повседневной деятельности; формирование затрат и их анализ, связанных с проведением логистики, оценка и анализ эффективности логистических операций; разработка предложений по оптимизации затрат приобретенной продукции; соблюдение утвержденных планов расходов, статей бюджета.



Рисунок 7 - Организационная структура департамента логистики АО «Губернские аптеки»



Далее рассмотрим департамент логистики не с позиции того, какие отделы туда входят, а с позиции внутренней организационной структуры, то есть разберем наиболее важные должности, которые обеспечивают правильное и бесперебойное функционирование данного отдела.

В первую очередь рассмотрим главенствующую должность в департаменте логистики - директор по логистике. В его ежедневные задачи входит: организация и контроль над логистическими процессами компании; разработка логистических систем; исследование и внедрение методических и нормативных материалов по логистике для всех функционирующих подразделений, организация контроля за применением разработанных методических и нормативных материалов; разработка форм и методов отчетности; так же директор по логистике сам осуществляет проверку и мониторинг того, насколько правильно и вовремя выполнения поставленных задач поставщиками логистических услуг.

Следующим звеном является руководитель отдела закупок. Ему присущи следующие задачи: непосредственно осуществлять руководство над отделом закупок, распределять ответственность за конкретные группы продуктов и дополнительные рабочие пространства между руководителями отделов. Определяет порядок и порядок закупок товаров, критерии и стандарты проведения закупочных операций, определяет и утверждает процедуры выставления счетов с поставщиками.

Ниже руководителя отдела закупок стоит менеджер, осуществляющий закупки фармацевтической продукции. Он занимается тем, что ищет поставщиков фармацевтической продукции; общается на деловых условиях с поставщиками в интересах компании; обеспечивает быстрый ответ на информацию, полученную от поставщиков, и доводит ее до сведения руководства; проводит маркетинговые исследования для изучения предложений контрагентов, рассматривает текущий уровень цен на фармацевтическом рынке, а так же прогнозирует какие возможные продажи будут у компании в определенном периоде времени; а так же менеджер по закупкам принимает и обрабатывает поступающие заказы от

управленцев по продажам и затем занимается оформлением всех важных документов, связанных с покупкой продуктов, безопасно.

Политика закупок АО «Губернские аптеки» заключается в том, чтобы проводить ее таким наилучшим образом, чтобы повышать экономическую эффективность компании, а также держать в стабильности ее конкурентные преимущества, а именно удерживать максимально выгодные ценовые предложения и всегда оснащать свои подразделения широчайшим спектром продаваемой продукции. А вот цель политики закупок АО «Губернские аптеки» состоит в том, чтобы приобретать фармацевтическую продукцию с самыми минимальными рисками и на тех условиях, которые удовлетворяют акционерное общество. То есть фармацевтическая продукция, которая закупается компания, должна быть обязательно изготовлена с использованием новейших технологий и самых современных и модернизированных компонентов и конечно же, здесь должен быть определённый баланс между ценой и качеством товаров. Ввиду этого и обеспечивается конкурентоспособность предложений поставщиков, адекватная конкуренция в процессе закупок, объективность, беспристрастность и прозрачность всего процесса и всех процедур закупок, а отношение ко всем контрагентам должно быть равное и справедливое при проведении процедур закупок на предприятии.

Кроме того, политика закупок, осуществляемая АО «Губернские аптеки» должна основываться на следующих правилах:

1. Правило №1. Здоровая и адекватная конкуренция. Суть этого правила состоит в том, что почти все закупки должны быть проведены путем конкурсного отбора, то есть компания может сравнить предложения поставщиков, но при этом она заранее устанавливает свои критерии, по которым будет выбирать лучшего поставщика;

2. Правило №2. Соблюдение равенства. Все условия процедур закупок, методов, критериев и процедур отбора поставщиков, с которыми придется сотрудничать абсолютно одинаковы;

3. Правило №3. Действовать в рамках экономии бюджета. То есть процедуры закупок выполняются с наименьшими предполагаемыми издержками;

4. Правило №4. Действовать в рамках повышения эффективности. Всегда нужно помнить о том, что нежелательную продукцию мы не покупаем, а главной целью закупок является приобретение только нужной для компании продукции, определённого качества и объема с наибольшей экономической выгодой для компании;

5. Правило №5. Нести ответственность. Все сотрудники компании несут полную ответственность за все части заключенного ими договора;

6. Правило №6. Соблюдать непрерывность в деятельности. Суть данного правила заключается в том, что «Губернские аптеки» и их поставщики должны понимать, что сотрудничество должно быть заключено на долгий срок, чтобы быть уверенными продолжительности деловых отношений;

7. Правило №7. Предоставление взаимных гарантий. В этом случае предоставляются гарантии на поставку и оплату продукции в начале деловых отношений между акционерным обществом и поставщиками;

8. Правило №8. Соблюдать конфиденциальность - включает в себя обеспечение конфиденциальности доступа к информации третьих лиц.;

9. Правило №9. Улучшать осведомленность. Компания должна стремиться к тому, чтобы иметь разнообразную и большую базу данных поставщиков и производителей.

Переписка в основном осуществляется по электронной почте, для этого у каждого сотрудника компании есть почтовый ящик и электронная почта.

АО "Губернские аптеки" использует программное обеспечение 1С. Управление заказами в программной системе "1С: Предприятие 8.0". помогает организовать покупку продуктов и включает в себя книгу, которая имеет в себе всю необходимую информацию о заказах поставщикам, оплата заказов, расчеты, план закупок, и некоторые особенности заполнения заказа.

### **2.3 Анализ финансовой деятельности АО «Губернские аптеки» за период 2019–2021 гг.**

Прежде чем переходить, непосредственно, к анализу закупочной деятельности АО «Губернские аптеки» необходимо провести анализ финансово-хозяйственной деятельности компании, так как это имеет большое значение при составлении выводов и обобщения результатов работы предприятия в целом.

Предметом анализа финансово-хозяйственной деятельности компании являются:

- все аспекты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- причинно-следственные связи экономических явлений и процессов.

Объектами анализа финансово-хозяйственной деятельности компании выступают итоги финансовой и хозяйственной деятельности.

Анализ финансовой деятельности включает в себя проверку, оценивание, а также своего рода прогноз как себя компания будет чувствовать в финансовом плане и какие показатели нужно привести в норму. Все это можно сделать на основе бухгалтерской отчетности компании, которая всегда имеется в открытом доступе либо на официальном сайте (в разделе для инвесторов), либо в самом экономическом отделе. Так же анализ финансовой деятельности компании необходим для того, чтобы выяснить экономический потенциал предприятия, увидеть совокупные результаты финансовой деятельности [26]. Основная цель анализа финансовой деятельности - добиться достаточного количества приоритетных параметров, с помощью которых можно наглядно увидеть экономическое состояние компании и понять какое финансовое положение переживает предприятие на данный момент времени финансовое положение компании можно описать определённым набором показателей, которые показывают сложную работу по формированию и использованию ее финансовых ресурсов [27].

Для того что бы провести качественный анализ финансовой деятельности компании особую роль играют разделы, которые дают характеристику динамики показателей общих расходов с разбивкой по статьям, показателей поступления

средств, а также показателей использования средств. Информационной базой для данного анализа могут служить только открытая информация, находящаяся в общем доступе, которая содержится в бухгалтерской и статистической отчетности компании и проверяется налоговой службой [28].

Начнем анализ финансовой деятельности компании с того, что проведем оценку основных показателей деятельности АО «Губернские аптеки» за анализируемый период 2019–2021 гг. (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ основных показателей деятельности АО «Губернские аптеки»

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Объем реализации товаров и услуг, тыс. руб.	10 007 669	13 117 762	14 949 866	3 110 093	1 832 104	131,1	114,0
Себестоимость товаров и услуг, тыс. руб.	7 927 117	10 493 821	11 744 216	-2 566 704	-1 250 395	132,4	111,9
Среднесписочная численность персонала, чел.	1854	2027	2200	173	173	109,3	108,5
Производительность труда тыс. руб./чел.	5397,9	6471,5	6795,4	1073,6	323,9	119,9	105,0
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	416 110	524 788	641 130	108,678	116 342	126,1	122,2

Базируясь на основных финансовых показателях, представленных в таблице выше, видно, что объем продаж товаров и услуг за анализируемый период вырос на 4 942 197 тысяч рублей или 48,4%.

Стоимость товаров и услуг также показала рост: в 2020 году она выросла на 39,3% к 2019 году и на 12,52% в 2021 году к 2020 году. За весь проанализированный период наблюдалось снижение на 47,79%.

Одним из самых впечатляющих показателей оказалась среднесписочная численность персонала, которая увеличилась в период с 2019 по 2021 год на 346

человек и составила 2200 человек. Показатель производительности труда так же увеличился на 26,9%.

Таблица 6 - Анализ финансовых результатов деятельности АО «Губернские Аптеки» за анализируемый период 2019–2021 гг.

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение 2021 год, тыс. руб.	
				к 2019 г.	к 2020 г.
Валовая прибыль, тыс. руб.	2 080 552	2 623 941	3 205 650	1 125 098	581 709
Прибыль от продаж, тыс. руб.	225 189	337 618	556 153	330 964	218 535
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	253 199	608 626	679 673	426 474	71 047
Налог на прибыль, тыс. руб.	-55 784	-135 042	-124 259	-68 475	10 783
Чистая прибыль, тыс. руб.	197 415	473 584	549 607	352 192	76 023

На основе анализа финансовой деятельности АО «Губернские аптеки» можно сделать вывод: показатели компании отличились положительной динамикой (на протяжении всего отчётного периода наблюдается их увеличение), это говорит о том, что эффективность компании так же растет. Однако, следует провести более полный анализ и дать оценку того, насколько АО «Губернские аптеки» устойчивы в финансовом отношении, это определяют такие показатели как платёжеспособность, ликвидность и рентабельность. Данный анализ проведем в следующей подглаве с помощью анализа хозяйственной деятельности.

#### 2.4 Анализ хозяйственной деятельности АО «Губернские аптеки»

Существует множество определений анализа хозяйственной деятельности компании, например, Большая Российская Энциклопедия дает следующее определение: анализ хозяйственной деятельности – это совокупность методов обработки экономической информации по комплексному изучению экономической деятельности предприятия [29]. Также, анализ хозяйственной можно определить как систему специальных знаний, которые связаны с исследованием тенденций экономического развития компании [30]. Традиционно анализ хозяйственной

деятельности предприятия включает в себя два вида анализа: управленческий и финансовый. Первый вид анализа содержит маркетинговый анализ, экономический анализ хозяйственной и финансовой деятельности, операционный анализ. Финансовый анализ, который так же входит в анализ хозяйственной деятельности, входит анализ рентабельности, ликвидности, платежеспособности, анализ собственного капитала, а также рейтинговую оценку компании [31]. Мы рассмотрим хозяйственную деятельность АО «Губернские аптеки» с точки зрения финансовых показателей.

Для проведения анализа хозяйственной деятельности Акционерного общества «Губернские Аптеки» была рассмотрена бухгалтерская отчётность за период с 31.12.2019 по 31.12.2022, отчет о финансовых результатах в период с 2019 по 2021 год, а также отчет об изменении капитала (преимущественно за 2020 и 2021 года). Для того что бы провести наиболее качественный анализ показателей, характеризующих финансовую сторону компании, нужно обязательно учитывать отраслевые особенности деятельности АО «Губернские аптеки» (как уже было упомянуто в подпункте выше, отрасль, в которой реализуется компания это – «Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках)», класс по ОКВЭД – 47.73).

Для того чтобы оценить платежеспособность и ликвидность компании следует начать с оценки имущества компании «Губернские аптеки», для этого мы проведем горизонтальный и вертикальный анализ используя данные бухгалтерского баланса (приложение Б).

Динамику показателей активов и пассивов АО «Губернские аптеки» отобразим на рисунках 8 и 9.

Активы компании за анализируемый период увеличились почти в два раза. Внеоборотные активы компании за анализируемый период так же имели тенденцию к росту, хоть и не значительному. Повышение оборотных активов может положительно повлиять на ликвидность компании в будущем.

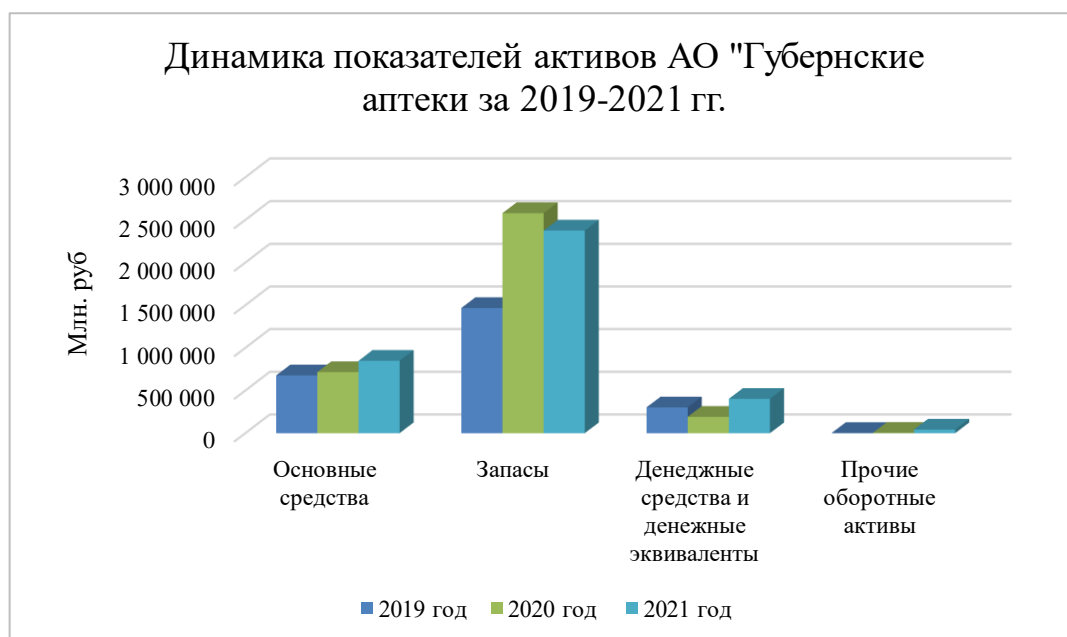


Рисунок 8 – Динамика показателей активов АО «Губернские аптеки» за 2019–2021 гг.

В период с 2019 по 2020 год мы можем наблюдать значительный рост запасов, небольшое увеличение основных средств каждый год. В целом, оборотные активы компании увеличились с 2 979 272 тыс. руб. до 3 328 329 тыс. руб.

Вполне стандартную и часто встречающуюся ситуацию продемонстрировали активы компании. Оборотные активы в несколько раз превышает долю внеоборотных активов, но, стоит заметить, что удельный вес внеоборотных активов с каждым годом имеет тенденцию к увеличению. Основной категорией оборотных активов являются запасы, это может говорить о нерациональном размещении капитала в активах, что в свою очередь может приводить к неустойчивому финансовому состоянию компании. Так как внеоборотные активы в большей степени представлены основными средствами и на их долю приходится основная часть прироста внеоборотных активов, можем сделать вывод, что предприятие выбрало стратегию в отношении долгосрочных инвестиций: развитие материально-технической базы собственной производственно-коммерческой деятельности. В оборотных активах можем заметить небольшое уменьшение дебиторской задолженности. Причиной может служить погашение обязательств



покупателей или поставщиков. В несколько раз увеличились денежные средства и эквиваленты, но в то же время значительно уменьшился налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям.

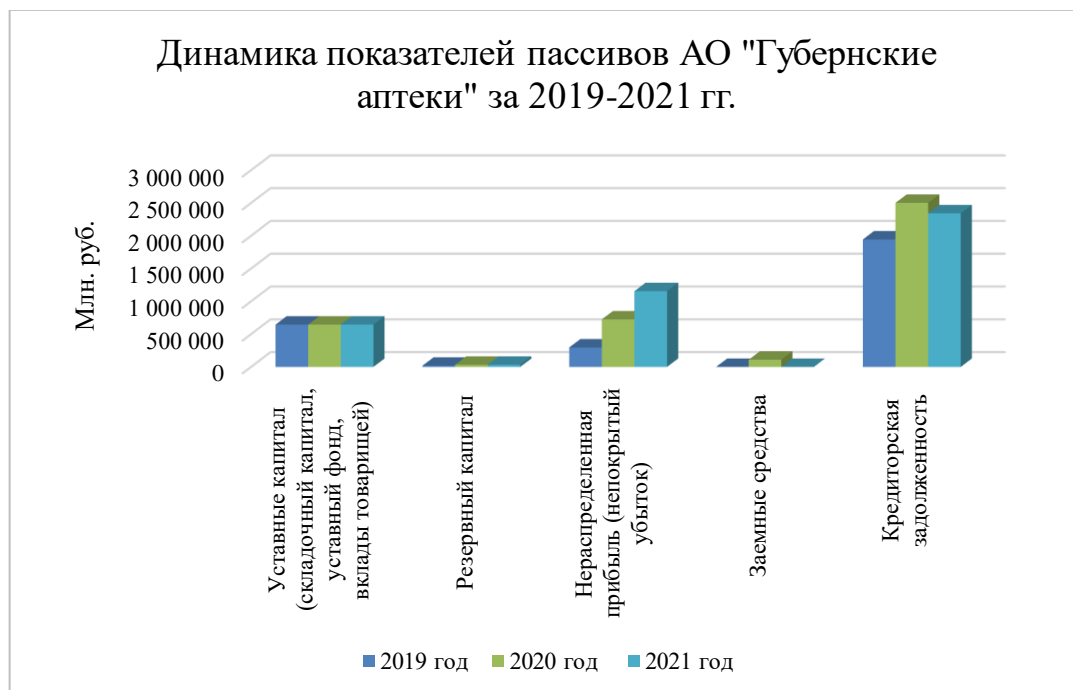


Рисунок 9 – Динамика пассивов АО «Губернские аптеки» за 2019–2021 гг.

Собственный капитал на начало анализируемого периода составил 951 161 тыс. руб., а на конец периода был равен 1 833 081 тыс. руб. В период с 2019 по 2021 гг. собственный капитал компании за 2019–2021 гг. возрос на 92,7%.

Долгосрочные обязательства компании в общей структуре заемного капитала значительно выросли на 77,21% за весь отчетный период. Так же показала увеличение, но не настолько серьезное краткосрочная кредиторская задолженность (на 20,9%). Привлекать заемные средства в небольших количествах является вполне разумным действием и может привести к улучшению финансового положения компании, но чрезмерное привлечение подрывает ее устойчивость, ведь чем больше заемных средств, тем большие издержки несет компания по выплате процентов и основной суммы долга и соответственно возникает высокая

вероятность того, что компания будет не платежеспособна во время снижения прибыли и других неблагоприятных обстоятельствах.

Долю активов АО «Губернские аптеки» за 2021 год отразим на рисунке 10.

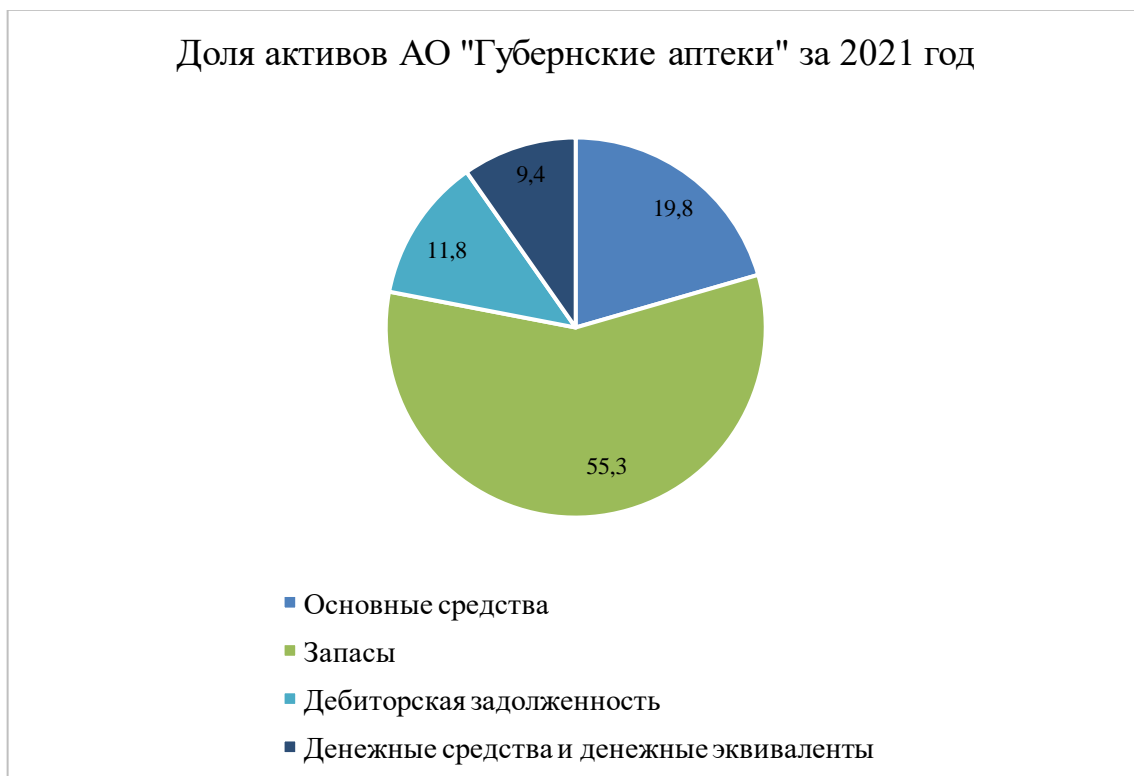


Рисунок 10 – Доля активов АО «Губернские аптеки» за 2021 год

Анализируя структуру активов компании, можно заметить, что значительную долю занимают запасы, довольно небольшой процент приходится на денежные средства и денежные эквиваленты. В компании заметно преобладание оборотных активов над внеоборотными. Структура имущества компании в 2019 году выглядит так, что большую часть в ней занимают оборотные активы, их процент составляет 92,49% в сумме всего имущества, а на последнюю отчетную дату этот процент снизился до 90,13%. В этом случае мы можем наблюдать снижение доли иммобилизованного имущества компании, что говорит об уменьшении активной инвестиционной политики организации. Если рассматривать структуру внеоборотных активов компании, то их процент менялся не так резко на протяжении анализируемого периода. Так на первую отчетную

дату (2019 год) внеоборотные активы компании находятся в основных средствах и их удельный вес составляет 20,03% в общей сумме имущества компании. В большинстве случаев активы в компании возрастают по причине изменения (роста) таких показателей в бухгалтерском балансе как:

- запасы – 907 291 тыс. руб. (69,5%);
- основные средства – 179 826 тыс. руб. (13,1%);
- денежные средства и денежные эквиваленты – 100 174 (7,7%).

Среди отрицательной изменившихся статей баланса можно выделить дебиторскую задолженность в активе (-1 907 тыс. руб.).

Пассивы в АО «Губернские аптеки» в большинстве своем формируются в анализируемом периоде, и на начало, и на конец года посредством кредиторской задолженности, доля которой в балансе составляла на конец 2021 года 56,76%. В период с 2019 по 2021 гг. доля заемных средств в совокупных источниках образования пассивов увеличилась в 2020 году с 0 до 110 000 тыс. руб., но, тем не менее, уже в 2021 году заемных средств у компании не было.

Далее на рисунке 11 отобразим долю пассивов АО «Губернские аптеки» за 2021 год.



Рисунок 11 - Доля пассивов АО «Губернские аптеки» за 2021 год

Анализируя структуру активов, можно заметить, что у компании резервный капитал совершенно небольшой относительно уставного капитала, значительную долю пассивов занимает кредиторская задолженность, но заемные средства в 2021 году у компании отсутствуют. Рост краткосрочной финансовой задолженности является отрицательным фактором в деятельности компании. В пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- нераспределённая прибыль (непокрытый убыток) – 859 284 тыс. руб. (66%);
- кредиторская задолженность – 399 074 тыс. руб. (30,6%).

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения [32]. В традиционном понимании баланс компании можно считать абсолютно ликвидным, если соблюдаются условия, отраженные в таблице 7.

Таблица 7 – Ликвидность баланса

<b>Актив</b>		<b>Пассив</b>
А <sub>2</sub> – быстро реализуемые активы – товары отгруженные, дебиторская задолженность, налоги по приобретенным ценностям.	$A_2 \geq P_2$	П <sub>2</sub> – среднесрочные обязательства со сроком погашения до одного года – краткосрочные кредиты и займы.
А <sub>3</sub> – медленно реализуемые активы – производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция.	$A_3 \geq P_3$	П <sub>3</sub> – долгосрочные пассивы – долгосрочные кредиты банка и займы.
А <sub>4</sub> – Труднореализуемые активы – основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения, незавершенное строительство, долгосрочная дебиторская задолженность.	$A_4 \leq P_4$	П <sub>4</sub> – постоянные пассивы – собственный (акционерный) капитал.

С помощью анализа соотношения данных групп активов и пассивов за несколько временных периодов, мы можем довольно точно спрогнозировать направления изменений в структуре баланса и его ликвидности [33].

В таблице 8 представлена группировка активов компании «Губернские аптеки» по степени ликвидности активов.

Таблица 8 – Группировка активов (используемый критерий – степень ликвидности имущества) АО «Губернские аптеки»

Группа	Наименование	2019 год		2020 год		2021 год	
		состав, тыс. руб.	струк., проц.	состав, тыс. руб.	струк., проц.	состав, тыс. руб.	струк., проц.
А <sub>1</sub>	Наиболее ликвидные (ден. ср-ва)	302 098	16,94	191 459	10,39	402 272	10,94
А <sub>2</sub>	Быстро реализуемые (налог на добычу + краткосрочная деб. задолженность)	507 991	17,65	563 698	15,04	508 754	11,23
А <sub>3</sub>	Медленно реализуемые (запасы + прочие оборот. активы)	1 469 734	44,09	2 583 250	53,12	2 417 303	58,76
А <sub>4</sub>	Трудно реализуемые (внеоборотные активы)	677 357	21,32	716 494	21,45	848 134	19,07
Баланс (А <sub>1600</sub> )		2 957 180	100,0	4 054 901	100,0	4 176 463	100,0

В таблице 9 представлена группировка пассивов компании «Губернские аптеки» по степени срочности выполнения долговых обязательств.

Таблица 9 – Группировка пассивов (учитываемый критерий – срочность выполнения обязательств) АО «Губернские аптеки»

Группа	Наименование	2019 год		2020 год		2021 год	
		состав, тыс. руб.	струк., проц.	состав, тыс. руб.	струк., проц.	состав, тыс. руб.	струк., проц.
П <sub>1</sub>	Наиболее срочные (кредиторская задолженность)	1 943 234	65,94	2 501 956	52,19	2 342 308	51,55
П <sub>2</sub>	Краткосрочные (заемные ср-ва + оценочные обязательства)	80 409	14,01	201 124	12,68	105 113	11,98
П <sub>3</sub>	Долгосрочные (долгосрочные обязательства)	6 468	3,63	9 641	4,11	11 516	3,69
П <sub>4</sub>	Устойчивые (постоянные) (капитал и резервы)	959 161	16,42	1 401 950	31,02	1 833 081	32,78
Баланс (П <sub>1700</sub> )		2 989 272	100,0	4 114 671	100,0	4 282 018	100,0

Для того чтобы понять, насколько ликвиден баланс компании, является ли он абсолютно ликвидным обратимся к следующему соотношению представленному в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка платёжных возможностей компании «Губернские аптеки»

Платежный баланс, тыс. руб.						
Излишек (+)			Недостаток (-)			
2019	2020	2021	2019	2020	2021	
302 098	191 459	402 272	1 943 234	2 501 956	2 342 308	$A_1 \leq P_1$
507 991	563 698	508 754	80 409	201 124	105 113	$A_2 \geq P_2$
1 469 734	2 583 250	2 417 303	6 468	9 641	11 516	$A_3 \geq P_3$
677 357	716 494	848 134	959 161	1 401 950	1 833 081	$A_4 \leq P_4$
2 957 180	4 054 901	4 176 463	2 989 272	4 114 671	4 292 018	Итого

Нельзя утвердительно сказать, что баланс компании «Губернские аптеки» является абсолютно ликвидным, так как из таблицы мы видим, что самое первое соотношение критериев не выполняется в 2019–2021 годах, хотя все три последующих находятся в рамках диапазона. В этом случае АО «Губернские аптеки» не в состоянии выплачивать наиболее срочные обязательств используя для этого

высоколиквидные активы, так как данная категория предельно мала и которые составляет только лишь 16% от приемлемой величины.

Для того проанализировать и дать оценку платежеспособности по балансу нужно охарактеризовать ликвидность оборотных активов компании, которые определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства [34].

Всю информацию по анализу показателей ликвидности и платежеспособности компании «Губернские аптеки» сведем в таблицу 11.

Таблица 11 – Анализ показателей ликвидности и платежеспособности АО «Губернские аптеки»

<b>Показатели</b>	<b>2019 год</b>	<b>2020 год</b>	<b>2021 год</b>
Текущие активы	2 279 823	3 338 407	3 328 329
Краткосрочные обязательства	2 023 643	2 703 080	2 447 421
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	0,07	0,16
Коэффициент текущей ликвидности	1,13	1,24	1,36
Коэффициент срочной ликвидности	0,40	0,26	0,39

Динамику коэффициентов ликвидности АО «Губернские аптеки» отразим на рисунке 12.

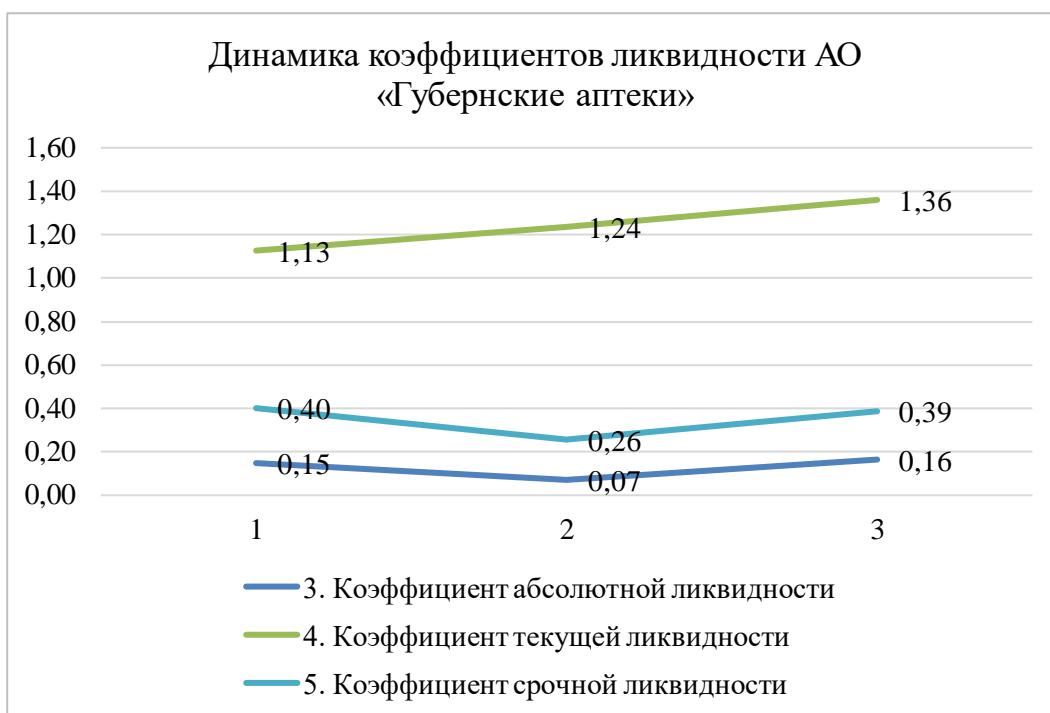


Рисунок 12 – Динамика коэффициентов ликвидности АО «Губернские аптеки»

Оборотные (текущие) активы превышают краткосрочные обязательства на протяжении всего рассматриваемого периода времени. Коэффициенты ликвидности не превышают нормативный значений. Опираясь на результаты коэффициента абсолютной ликвидности, можно сделать вывод, что уровень ликвидности в 2020 году крайне низкий (если сравнивать в рекомендуемым диапазоном от 0,1 до 0,2), но и на протяжении всего анализируемого периода коэффициент абсолютной ликвидности недостаточный, в этом случае возникает ситуация, что компания может иметь проблемы с текущими расчетами, так как краткосрочные обязательства покрыты высоколиквидными активами в меньшей степени, чем в среднем по отрасли. По коэффициенту срочной ликвидности мы видим так же крайне низкие значения, не близкие к единице. Если соотнести активы, которые ликвидны в компании и краткосрочные обязательства, то можно увидеть, что это соотношение отличается не в лучшую сторону от среднеотраслевых показателей. Это вполне может привести к тому, что компания утратит свою платёжеспособность в кратчайшие сроки. Коэффициент текущей ликвидности имеет довольно



положительные значения, поэтому утрата платежеспособности в долгосрочной или краткосрочной перспективе угрожает АО «Губернские аптеки» намного меньше, чем большинству аналогичных организаций. Тем не менее, уровень ликвидности баланса компании низкий, возможно, АО «Губернские аптеки» имеют проблемы с платежами.

Важно сказать, для того чтобы оценить финансовое состояние компании более профессионально, не обойтись без анализа финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость в целом функционирует благодаря всей производственно-хозяйственной деятельностью компании. Если компания в состоянии динамически развиваться в большей степени посредством собственных источников финансирования, то это считается высшим показателем финансовой устойчивости предприятия [35].

Коэффициенты, которые определяют степень финансовой устойчивости компании – это целая система показателей, которые характеризуют систему используемого капитала компании с позиций степени финансовой стабильности его развития в предстоящем периоде. В более общем понимании коэффициенты финансовой устойчивости рассчитываются для того, чтобы отразить процент собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме активов компании [36]

Расчет показателей финансовой устойчивости сведем в таблицу 12.

Таблица 12 – Расчет финансовых коэффициентов для АО «Губернские аптеки»

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год
Коэффициент автономии	0,32	0,34	0,43
Коэффициент финансовой независимости	0,68	0,66	0,57
Коэффициент покрытия инвестиций	0,31	0,33	0,46
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,51	0,74	0,65
Коэффициент обеспеченности оборотных активов	0,31	0,42	0,54

Компани «Губернские аптеки» довольно устойчива в финансовом плане. Значение коэффициента в 2021 году очень отличается среднеотраслевого в лучшую сторону, так как минимум 65% подобных компаний имеют намного

меньший процент собственных средств в капитале [37]. К тому же коэффициент финансовой независимости находится в пределах нормативных значений 0,5 и больше). Из-за того, что процент собственного и долгосрочного заемного капитала в общем капитале компании довольно высок, то это помогло обеспечить так же высокий коэффициента покрытия инвестиций, который значительно отличается, опять же, от среднеотраслевого показателя.

Исходная информация для расчета показателей рентабельности АО «Губернские аптеки» представлена в приложении В.

Анализ показателей рентабельности компании «Губернские аптеки» представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ показателей рентабельности за 2020–2021 гг.

Показатели	2020 год	2021 год	Отклонение
Рентабельность продаж (по прибыли от продаж)	0,026	0,04	0,014
Рентабельность продаж (по чистой прибыли)	0,02	0,024	0,004
Рентабельность продаж (по прибыли до налогообложения)	2,76	3,52	0,761
Рентабельность активов, %	11,2	15,4	4,21
Рентабельность собственного капитала, %	11,6	27,3	15,7
Коэффициент оборачиваемости активов	3,12	4,21	1,09
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	8,11	12,66	4,55
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,94	5,32	1,39

Динамику показателей рентабельности АО «Губернские аптеки» представим на рисунке 13.

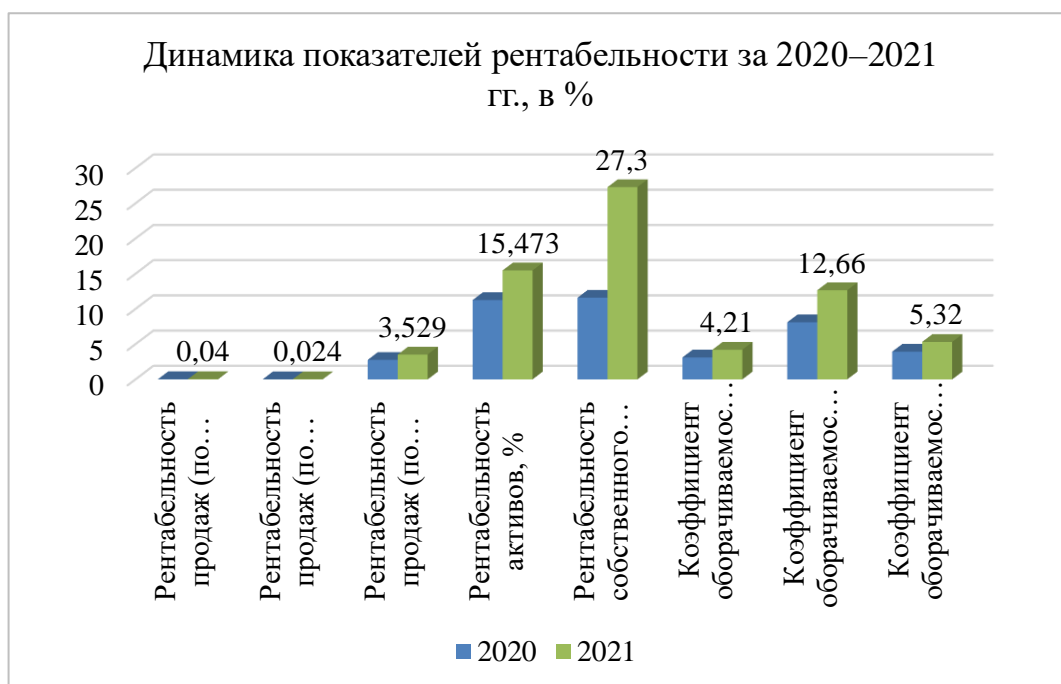


Рисунок 13 – Динамика показателей рентабельности за 2020–2021 гг., в %

Рентабельность активов и рентабельность собственного капитала у компании находятся на достойном уровне. К тому же остальные показатели рентабельности увеличились в период с 2020 по 2021 год. Тем не менее, компании необходимо повышать показатели рентабельности в будущем, для того чтобы, компания и ее услуги были конкурентоспособны на рынке.

Подводя итог анализа финансово-хозяйственной деятельности АО «Губернские аптеки», можно сформировать следующие результаты:

1. Активы на последний день анализируемого периода (31.12.2021) характеризуются следующим соотношением: 22,5% внеоборотных активов и 77,5% текущих. Активы компании за весь рассматриваемый период увеличились на 1 302 746 тыс. руб. (на 43,6%). Активы на 31.12.2021 составили 4 292 млн. руб. (+4,3% за год). Отмечая рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 91,1%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов относится к положительным изменениям;

2. Так как у компании большое количество заемных краткосрочных и долгосрочных средств, то на каждую рассмотренную отчетную дату мы можем

наблюдать, что заемные источники превышают сумму собственного капитала почти в 5 раз. При этом заметен рост собственного капитала, что в целом говорит о том, что компания финансово устойчива. Негативным фактором может выступать преобладание краткосрочных обязательств, так как повышается риск утраты финансовой устойчивости;

3. Показатели, отражающие информацию о финансовом положении и результатах деятельности компании отличаются довольно положительными значениями: прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за 2021 год составила 549 607 тыс. руб. (+76 023 тыс. руб. по сравнению в 2020 годом), за 2021 так же получена прибыль от продаж (556 153 тыс. руб.), к тому же наблюдалась положительная динамика по сравнению с прошлым годом (+218 535 тыс. руб.);

4. Выручка компании имеет положительную тенденцию за 2019–2021 гг., что, несомненно, является плюсом. Выручка за 2021 год 14 949 млн. руб. (+14% за год). Коэффициенты, отражающие оборачиваемость активов собственного капитала динамически возрастали на протяжении всего периода времени. А вот оборачиваемость внеоборотных активов и собственного капитала наоборот уменьшаются, но изменения незначительны. Коэффициент обращения оборотных активов больше единицы, причем в период с 2020 по 2021 год данный коэффициент увеличивается. Связано это в большей степени с тем, что выручка у компании также увеличилась. Чистая прибыль за 2021 год 549 млн. руб. (+16% за год), данный показатель характеризует деятельность АО «Губернские аптеки с исключительно положительной стороны;

5. На основе проведенного анализа финансовой и хозяйственной деятельности АО «Губернские аптеки» за период с 31.12.2019 по 31.12.2021, мы можем сказать, что финансовое положение компании характеризуется как нормальное (ВВ), то есть при данном рейтинге большинство рассчитываемых показателей находятся в пределах нормативных значений.

### 3 Предложения по совершенствованию системы закупок импортных лекарственных препаратов

#### 3.1 Общая характеристика проблем закупки импортных лекарственных препаратов на примере АО «Губернские аптеки»

В компании «Губернские аптеки» была выявлена проблема закупки определенных групп импортных лекарственных препаратов. Данная проблема в большей степени связана с негативными изменениями логистической системы ввиду непростой сложившейся ситуации (введенными санкциями) [38]. У многих поставщиков, у которых АО «Губернские аптеки» приобретала импортные лекарственные средства, возникли проблемы с приобретением у иностранных компаний-производителей фармацевтической продукции, соответственно вся закупочная логистика АО «Губернские аптеки» также подвержена этому негативному влиянию. Важно понимать, с какими именно группами импортных препаратов возникли проблемы в системе закупок. В первую очередь это такие группы препаратов как: импортные препараты, предназначенные для лечения гипертонии, аритмии, а также зарубежные препараты для лечения разной сложности опухолей, сахарного диабета и судорог [39]. В таблице 14 отражены все группы препаратов, по которым есть проблемы закупки, а также указано есть ли отечественные аналоги этим препаратам.

Таблица 14 – Группы импортных лекарственных препаратов, с которыми возникли проблемы в системе закупок АО «Губернские аптеки»

Группы импортных препаратов	Препараты, по которым есть проблемы с закупкой (с указанием на производителя)	Отечественные аналоги или локализованные в России препараты
1	2	3
От гипертонии	Коапровель (Sanofi)	Полных аналогов нет
От гипертонии	Эспиро (Polpharma)	Российских аналогов нет

## Окончание таблицы 14

Группы импортных препаратов	Препараты, по которым есть проблемы с закупкой (с указанием на производителя)	Отечественные аналоги или локализованные в России препараты
1	2	3
От гипертонии	Престанс (Servier)	Единственный аналог (Бетаксол)
От гипертонии	Локрен (Sanofi)	Полных аналогов нет
От гипертонии	Норваск (Pfizer)	Полных аналогов нет
От аритмии	Сотагексал (Hexal)	Единственный аналог (Соталол)
От аритмии	Пропанорм (Pfizer)	Российских аналогов нет
От аритмии	Кордарон (Sanofi)	Полных аналогов нет
Противоопухолевые	Фулвестрант (Teva)	Полных аналогов в таблетках нет
Противоопухолевые	Фарестон (Orion Corporation)	Российских аналогов нет
Противосудорожные	Депакин (Hexal)	Единственный аналог (Флурдокортизон)
Противосудорожные	Латуда-56 (Astra-Zeneca)	Полных аналогов нет
От сахарного диабета	Оземпик (Teva)	Российских аналогов нет
От сахарного диабета	Джардинс (Orion Corporation)	Полных аналогов нет

Как мы можем заметить почти все эти группы препаратов либо вовсе не имеют аналогов по всему миру, либо подобных препаратов не производят в России, либо имеется один импортный препарат, способный заменить представленный. Как удалось выяснить, указанные группы препаратов возможно вернуться на российский рынок только лишь во втором полугодии 2023 года [40]. Сейчас на складских помещениях компании «Губернские аптеки», к сожалению, не так много запасов импортных лекарственных средств (имеющихся импортных лекарственных средств хватит при самом наилучшем раскладе на 3–5 месяцев). По прогнозам специалистов, видимый эффект от происходящей ситуации население в полной мере ощутит в августе 2022 года [41]. Если не заняться решением данной проблемы прямо сейчас, то это может привести не только к потере прибыли для компании, но и к более серьезным последствиям, связанным со здоровьем населения, ведь есть люди и их очень много, которые страдают гипертонией и принимают одни и те же лекарства всю жизнь, что бы предупредить инсульт или инфаркт миокарда и, соответственно полный отказ от импортных препаратов

может просто привести к летальному исходу пациента. С другой стороны, даже несмотря на то, что фармацевтическая продукция — это та категория товаров, которая вряд ли когда-то будет подвержена санкция, в действительности данная проблема является более глубокой, чем кажется на первый взгляд, так как импортные лекарственные препараты должны поставляться в аптеки и иные медицинские учреждения бесперебойно, чтобы поддерживать здоровье населения. К тому же, эксперты, которые сравнивают, как действует один и тот же препарат российского и зарубежного производства нередко отдают предпочтение импортным лекарственным средствам, соответственно, люди так же склонны приобретать импортную фармацевтическую продукцию, так как при одинаковом составе с отечественными препаратами, импортные лекарственные средства считаются более эффективными и безопасными ввиду содержания в них проверенных субстанций, использование при их производстве высоких технологий и, что немало важно, десятилетиями зарабатываемая репутация [42]. Но, к сожалению, на данный момент времени ситуация с закупкой и поставкой импортных препаратов в региональную аптечную сеть «Губернские аптеки» находится «на стопе», так как нужно искать новых контрагентов или рассматривать варианты дальнейшей работы с поставщиками, у которых можно закупать импортные лекарственные средства, чтобы компания «Губернские аптеки» продолжила бесперебойно обеспечивать население высокотехнологичными лекарственными препаратами. Единственный путь в данной случае это – анализ работы с российскими и иностранными поставщиками фармацевтической продукции в системе закупки.

Нужно сказать, что процесс выбора поставщика отличается особой степенью сложности и большей доли ответственности, так как, в конечном счете, от этого зависит рентабельность компании и ее репутационная основа перед потребителями, а также правильный выбор поставщика оказывает сильнейшее влияние на то, насколько результативна закупочная деятельность. В случае если контрагент окажется ненадежным или неисполнительным, то все старания в отношении закупок будут бесполезными [43].

В нашем случае ситуацию осложняет спецификация закупаемых товаров. Как уже упоминалось в теоретической части работы лекарственные препараты — это довольно сложный в отношении закупки товар, соответственно время, которое затрачивается на поиск и отбор квалифицированных контрагентов, увеличивается в несколько раз. Мы предлагаем использовать следующие способы выбора поставщика лекарственной продукции:

- выбирать поставщика из тех компаний, которые когда-то поставляли импортных лекарственных препараты в АО «Губернские аптеки» или до сих пор поставляют и с ними установлены деловые отношения. Это во многом упрощает процесс выбора контрагента, так как отдел закупок уже имеет всю необходимую информацию;

- выбор совершенно нового поставщика импортных лекарственных препаратов, с которым АО «Губернские аптеки» до этого не имела деловых отношений.

Таким образом, выявленную проблему можно разделить на три этапа:

- поиск и отбор потенциальных поставщиков;
- анализ отобранных поставщиков;
- определение рейтинга и ранжирование выявленных поставщиков.

### **3.2 ABC анализ российских поставщиков импортных лекарственных препаратов**

Как уже упоминалось нами в аналитической части работы, в компании «Губернские аптеки» используются международные стандарты серии ISO 9000, которые помогают расширить рынок сбыта и даже снимают ограничения на прохождения фармацевтической продукции через границы стран, на международном рынке и дают еще довольно много дополнительных преимуществ. В начале данной подглавы, хотелось бы более подробно рассмотреть стандарты этой серии. В первую очередь международные стандарты серии ISO 9000 подразумевают под собой, что деятельность компании основывается и реализуется



посредством совокупности определенных процессов [44]. То есть если рассматривать цели различных компаний, то можно найти одну общую цель, которая, наверное, является самой важной, а именно, компания выполняет какую-то работу, определенную деятельность, чтобы добавить ей стоимости, то есть добавить ценность предприятию в будущем. И, логично предположить, что вся эта деятельность проходит через сеть сложных процессов. При этом, очень важно, чтобы организация умела правильно определять четко устанавливать, пытаться анализировать и время от времени улучшать сеть процессов, функционирующих на предприятии. СК реализуется с помощью процессов, которые происходят внутри функций и проходят через них. Поэтому, максимальная эффективность системы качества зависит напрямую от того, как протекают эти процессы в компании и более того, все обязанности, полномочия, процедуры и ресурсы, которые так или иначе связаны с процессами, должны иметь четко организованный характер, а также обязательно определяться и применяться в строгой, заранее установленной последовательности [45].

Переходя к рассматриваемой в работе компании, можно уверенно сказать, что вся осуществляемая деятельность АО «Губернские аптеки» представляет собой логично упорядоченные, то есть взаимосвязанные между собой бизнес-процессы. Взаимосвязаны они потому, что каждый процесс зависит от другого, поэтому можно сказать, что итогом (выходом) предшествующего процесса точно является ресурс (вход) последующего [46]. Мы уже знаем, что начальным и главенствующим процессом в компании является процесс закупки лекарственных препаратов и в целом всех товаров, относящихся к аптечному ассортименту. Анализ и прогнозирование процесса закупок может помочь сотрудникам фармацевтической компании более эффективным сделать процесс не только взаимодействия с потребителями (как внешними, так и внутренними), но и дистрибьюторами, поставщиками, контрагентами и эффективно руководить этим процессом. Если, например, этапы проведения работ заранее определены, то закупочная деятельность (процесс закупок) вполне стандартизирована и здесь уже сотрудники могут задавать параметры конкретного процесса, определять планы,

ресурсы, сроки, организовывать процесс, контролировать и регулировать рабочий процесс, оптимизировать отдел закупок, ускорять процесс и снижать затраты с течением времени; предвидеть и минимизировать потери (материальные, трудовые, финансовые и так далее); оценивать затраты на процесс.

Система закупки лекарственных препаратов в АО «Губернские аптеки» представляет собой цепь взаимосвязанных между собой процессов. В первую очередь составляются заявки, что бы в конечном результате на склад поступила в установленные сроки фармацевтическая продукция в необходимом количестве и на приемлемых условиях. Отсюда следует вывод, что процесс закупки лекарственных препаратов считается законченным, когда полностью выполняется заказ, который был совершен посредством заявок определённому поставщику. В это случае нужно, чтобы заявки на закупку были сформулированы вовремя, были отобраны надёжные поставщики, а заказы на поставку и договора с контрагентами корректно и своевременно составлены и оформлены. Главный вывод, который следует из всего вышесказанного – разнообразие и достаточное количество потенциальных поставщиков фармацевтической продукции делает довольно актуальной проблему выбора именно тех поставщиков, которые с максимальной эффективностью могли бы обеспечить логистическую деятельность АО «Губернские аптеки».

Чтобы деятельность по закупкам и в целом система закупки «Губернских аптек» приобрела более эффективный характер и справилась с неопределённостью в сфере закупок импортных лекарственных препаратов, она должна выбрать следующую стратегию: во-первых, проанализировать поставщиков и саму проблему и исходя из этого отобрать одного надежного или нескольких поставщиков, которые смогут в данных условиях обеспечить компанию самыми высокотехнологичными, а самое главное удовлетворяющие потребности населения товарами (в нашем случае импортными фармацевтическими товарами) при этом постараться сделать это таким образом, чтобы максимально минимизировать возможные издержки. При разработке предложений по совершенствованию системы закупки АО «Губернские аптеки» нами были предложены критерии

отбора поставщиков импортных лекарственных препаратов, затем определен их рейтинг, учитывая ранее разработанные критерии, проанализирован процесс формирования контрактов купли-продажи и, исходя из этого определен способ их оценки в контексте поставки фармацевтической продукции в компанию. Мы постарались разработать требования, которым должны соответствовать поставщики, у которых мы собираемся приобрести импортную фармацевтическую продукцию, то есть, иными словами, критерии отбора. Выявление этих критериев выбора контрагента и определение наиболее важных из них происходило посредством социологического метода (таблица 15).

В зависимости от того, насколько полной информацией мы владеем о поставщике, какие у компании с ним отношения, какие риски могут возникнуть вследствие сотрудничества с ним, происходит выбор метода оценивания поставщика. В основном это происходит через официальный запрос информации, анкетирование или аудит [47]. Рассмотрим каждый метод подробнее:

1. Первый метод. Запрос официальной информации. Суть данного метода заключается в том, что компания собирает определенного рода информацию о потенциальном поставщике, а также, например, информацию об уровне и показателях качества продукции за определённый период времени, который интересует компанию, это может быть как один год, так и пять лет, а также руководство по качеству, отчеты об испытаниях от государственных органов, фотографии инфраструктуры и тому подобное.

2. Второй метод. Анкетный опрос. Данный метод очень распространен на практике, так как прост в применении и, к тому же, является довольно недорогим способом оценивания поставщика. Также, анкетный опрос может быть использован перед тем, как пройдет аудиторская проверка поставщиков, при этом между двумя сторонами должны быть довольно доверительные отношения. Важно, чтобы вопросники для анкеты были проработаны исходя из минимальных требований к каждой группе поставщиков.

3. Третий метод. Аудиты поставщиков. Последний метод является самым достоверным и надежным. Это означает, что компания имеет возможность

получить не только всю необходимую информацию о поставщике, но и точно знать, сможет ли потенциальный поставщик удовлетворить обязательным требованиям к качеству. В итоге после того, как аудиторская проверка завершается, компания все поэтапно обдумывает и оглашает свое решение: либо заключить сделку с поставщиком, либо отклонит предложение на поставку фармацевтической продукции от него. А уже завершающим итогом аудиторской оценки является оценка поставщика и его распределение по категориям (таблица 16, 17). Основными поставщиками импортных лекарственных препаратов АО «Губернские аптеки» являются: АО НПК «Катрен», ООО «Пульс», ООО «ЦВ Протек-14», ООО «Фармкомплект», ООО «Гранд Капитал-Тюмень», ООО «Агроресурсы», ООО «Мадифарм», ООО «СИА Интернейшнл», ГООО «Новая Больница», ООО «СИА Интернейшнл», ООО «Анфарм», ООО «МегаполисГрупп», ПАО Фарми-мек», ООО «Годовалов» и другие [48].

Таблица 16 – Критерии выбора поставщика

№	Критерий	До начала работы с поставщиком
1	2	3
1	Цена	10
2	Качество	10
3	Местоположение	10
4	Сроки выполнения текущих экстренных заказов	10
5	Периодичность поставок	10
6	Наличие резервных мощностей	1
7	Наличие системы управление качеством	10
8	Кредитоспособность, финансовое положение	10
9	Возможность работы в кредит, без предоплаты	10
10	Деловая репутация имидж	10
11	Опыт работы компании на рынке	10

## Окончание таблицы 16

№	Критерий	До начала работы с поставщиком
1	2	3
12	Надежность поставки	10
13	Наличие скидок акций	0
14	Ассортимент	10
15	Конкурентное преимущество	5
16	Гибкость поставки	5
17	Минимальный размер партии	5
18	Условия распределения рисков	5
19	Электронный сервис	5
20	Возможность осуществления возврата	10

Далее рассмотрим классификацию поставщиков с точки зрения их рейтинговой оценки (таблица 17).

Таблица 17 – Классификация поставщиков

Рейтинг	Категория	Сумма баллов	Характеристика
Одобренный	А	≥90	Надежный поставщик. Поставщики прозрачны, понятны и предсказуемы, стараются не только выполнить, но и превзойти уровень требований и ожиданий, имеют безупречное качество продукта и дисциплину поставок
	Б	85-90	Поставщик с небольшим опытом работы. Поставщик имеет приемлемое качество продукта и достаточные подтверждения в способности выполнять требования
Временно одобренный	С	75-84	Потенциальный поставщик. Остались некоторые второстепенные вопросы и претензии. Надежда на то, что поставщик преодолеет их и начнет претендовать на больший статус
Отклоненный	Д	60-74	Карантин. Сохраняет потенциальному поставщику надежду на переоценку через 6–12 месяцев
	Н	≤60	Поставщик «черного списка». Переоценка поставщика возможна не раньше, чем через 3–5 лет

Исходя из приведенной выше классификации, ранжируем имеющихся поставщиков лекарственных препаратов на три категории, учитывая общую сумму баллов (таблица 18).

Таблица 18 – Рейтинг поставщиков

Категория	Сумма баллов	Характеристика
А	≥90	АО НПК «Катрен», ООО «Пuls», ООО «ЦВ Протек-14», ООО «Фарм-комплект», ООО «Гранд Капитал-Тюмень», ООО «Агроресурсы»
Б	85-90	ООО «Мадифарм», ООО «СИА Интернейшнл», ГООО «Новая Больница», ООО «СИА Интернейшнл», ООО «Анфарм», ООО «МегаполисГрупп», ПАО Фармимек», ООО «Годовалов»
С	75-84	ООО «Компания Уралактив», ЗАО «Фармопт», ООО ТД «Форафармфилиал», ООО «Вирта», АО «Альфа-Медика», ООО «Олимп», ИП Ключ Александр Павлович, ООО Сибмединфо» ИП Черных, ООО «Альфа-Фарм», ИП Северюхина О. В., ИП Утемов А. В., ООО «Фармсервис», ЗАО «Евросервис», ООО ТД «Эра-Тюмень», АО «ДМС Омский», ООО «Фитомед», ООО «Аврора», ООО «Волгарс НПП», ИП Морозов Я. В., ИП Пригорницкая Г. Г., ООО «Ремарс»

Очень важно, чтобы интересы сторон при заключении сделки на поставку фармацевтической продукции были максимально защищены, нужно заключать договор купли-продажи, что является вторым этапом после определения критериев оценки поставщика и его рейтинга. Договора купли-продажи относится к группе основных документов сотрудничества между АО «Губернские аптеки» и поставщиком во время работы. Кроме того, такой договор в полной мере защищает компанию и поставщика от рисков, как было отмечено выше, он также контролирует, чтобы все условия договорных отношений были четко соблюдены, и процедура принятия претензий со стороны поставщика была отрегулирована.

Так как для компании представляют особый интерес только поставщики, которые относятся в ABC анализе к категории А, мы постарались произвести экспертную оценку договоров поставки основных поставщиков, относящихся именно к этой группе. В компании «Губернские аптеки» работают сотрудники, которые являются ответственными руководителями по управлению, контролю и внедрению системы менеджмента качества, а также сотрудники, которые руководят аудиторскими группами, все они являются квалифицированными специалистами АО «Фармация» и АО «АТД «Панацея». В нашем случае все эти специалисты будут относиться к экспертной группе, которая проходила опрос. Результаты опроса представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Экспертная оценка договоров поставки основных поставщиков категории А

Пункты договора	Предложения по включению пунктов договора
Предмет договора, количество, ассортимент, качество (наименование документов, подтверждающих качество), (соблюдение требований инструкции п-7), комплектность, сроки и порядок поставки, цена, порядок расчетов, условия поставки, пункт поставки, срок действия договора, ответственность сторон, порядок разрешения споров и претензий, условия согласования связи между сторонами (полномочными представителями сторон по настоящему договору являются от поставщика и от покупателя, адреса, банковские реквизиты сторон, приложения к договору	Тара, упаковка, маркировка (полное соответствие утвержденных приказом МЗ РФ от 31.08.2016 г. № 646н. и приказом МЗ РФ от 31.08.2016 г. № 646н. Порядок передачи товара (ЛП должны быть доставлены по адресу, указанному в пункте доставки и передаваться непосредственно в помещение получателя (зону распаковки товара)

После того как мы произвели экспертную оценку договоров купли-продажи между АО «Губернские аптеки» и поставщиками фармацевтической продукции, мы должны оценить их работу в процессе поставок лекарственных средств. В этом случае данная оценка позволит с одной стороны скорректировать закупочную логистику, а с другой поможет оптимизировать систему закупки АО «Губернские аптеки». В первую очередь, нам нужно сформировать так называемые специальные материалы, которые касаются и полностью описывают поставщиков импортных лекарственных препаратов, при этом учитывая различные факторы прошлых поставок и их оценки. Таким образом, в ходе работы нами были разработаны формы протокола оценки поставки и материалы на поставщика. Затем мы провели анализ закупочной деятельности АО «Губернские аптеки» в том же временном периоде, в котором анализировалась финансово-хозяйственная деятельность компании (2019–2021 годы). Анализ проводился по количеству поставленных импортных лекарственных препаратов, а также общей сумме поставок и количеству возвратов фармацевтической продукции по поставщикам, относящимся в ABC анализе к категории А. Вся информация представлена в таблице 20–22.

Таблица 20 – Закупочная деятельность АО «Губернские аптеки» по количеству наименований

Поставщик	2019 год	2020 год	2021 год
ООО «ЦВ Протек-14»	1854	2269	4521
АО НПК «Катрен»	5125	4479	3795
ООО «Пульс»	4986	4841	4490
ООО «Гранд-Капиталл»	1624	2072	2458
ООО «БСС»	936	1212	1797
ООО «Агроресурсы»	-	1075	1093
ООО «Фармкомплект»	974	1140	2316

Далее рассмотрим деятельность компании, выраженную в суммах поставок (таблица 21).

Таблица 21 – Деятельность АО «Губернские аптеки» по сумме поставок (млн. руб.)

Поставщик	2019 год	2020 го	2021 год
ООО «ЦВ Протек-14»	9,68	16,78	127,45
АО НПК «Катрен»	309,06	286,98	85,86
ООО «Пульс»	142,06	253,46	142,72
ООО «Гранд-Капиталл»	16,86	55,38	84,25
ООО «БСС»	17,10	14,82	39,16
ООО «Агроресурсы»	-	1,27	1,70
ООО «Фармкомплект»	4,78	16,51	23,96

Еще одним важным фактором, описывающим деятельность компании является количество возвратов лекарственных средств (таблица 22).

Таблица 22 – Детальность АО «Губернские аптеки» по количеству возвратов

Поставщик	2019 год	2020 год	2021 год
1	2	3	4
ООО «ЦВ Протек-14»	166	81	65
АО НПК «Катрен»	26	89	100
ООО «Пульс»	72	78	88



## Окончание таблицы 22

Поставщик	2019 год	2020 год	2021 год
1	2	3	4
ООО «Гранд-Капиталл»	39	44	49
ООО «БСС»	54	43	36
ООО «Агроресурсы»	-	18	22
ООО «Фармкомплект»	13	17	20

Анализ системы закупки импортных лекарственных препаратов АО «Губернские аптеки», был проведен исходя из существующей в компании на данный момент времени проблемы, которая связана с негативными изменениями логистической системы ввиду непростой сложившейся ситуации. Поэтому решение данной проблемы предполагало разработку определённых мер, которые так или иначе способствовали бы улучшению и в какой-то мере совершенствованию системы закупок АО «Губернские аптеки». Эти меры представляют собой оценку деятельности поставщиков импортных лекарственных препаратов, которые позволяют управлять процессом закупки. Мы предлагаем вариант того, что бы компания приняла решение о том, чтобы сделать своим главным поставщиком ООО «ЦВ Протек-14», то есть закупать у данного поставщика импортные препараты на большие суммы, тем самым увеличив общие объемы поставок от этого контрагента. Но при этом постараться отказаться от части импортных лекарств, поставляемых АО НПК «Катрен», так компания снизит общие объемы закупок и у данного поставщика и уменьшит дополнительные издержки, даже несмотря на то, что АО НПК «Катрен» на протяжении почти 8 лет являлся самым востребованным и надежным контрагентом у компании, но проблемы с платежами, увеличения количества возвратов и в целом ухудшение положения этого поставщика могут повлиять на нашу компанию в негативном ключе. Это предложение и его реализация довольно непростое, но для того, чтобы совершенствовать систему закупки АО «Губернские аптеки» нужно рассматривать разные возможные варианты развития событий. Подводя итог данной подглавы, можно утверждать, что мы провели довольно важную и результативную работу. Мы не только разработали критерии выбора поставщиков для АО «Губернские аптеки», учитывая

при этом основную деятельность данного предприятия (торговля розничная фармацевтическими товарами), но мы еще провели ABC-анализ разработанных критериев отбора поставщиков. Такой вид анализа проводился для того, чтобы наглядно увидеть какие контрагенты действительно важны для компании в разрезе выявленной проблемы, а от каких поставщиков лучше отказаться. После ABC анализа нам удалось провести экспертную оценку поставщиков категории А и экспертную оценку договоров купли-продажи основных поставщиков компании, в этом нам очень помогли квалифицированные специалисты определенных отделов, которые и относились к группе экспертов. На основании экспертной оценки договоров мы предложили способы, с помощью которых возможна их корректировка. В целом, весь анализ и проведенная оценка системы закупки импортных лекарственных препаратов в АО «Губернские аптеки», может быть использована как образец по организации и управлению процессом закупки в компании. И данная подглава может рассматриваться как проект стандартной операционной процедуры «Закупка товаров аптечного ассортимента», которая может быть применена в Акционерном обществе «Губернские аптеки».

### **3.3 Выбор поставщиков импортных лекарственных препаратов из стран ближнего зарубежья**

Для того что бы компания могла минимизировать риски, связанные с полной потерей доступа к импортным лекарственным препаратам, ей нужно искать новых поставщиков, помимо тех, которых мы отобрали в предыдущей подглаве. А также стоит учитывать неблагоприятные условия, связанные с введенными санкциями, поэтому особую актуальность для нас представляет выбор поставщиков импортных лекарственных средств из стран ближнего зарубежья.

Рассмотрим наиболее крупных поставщиков лекарственных препаратов стран ближнего зарубежья. Согласно рейтингу компании Драг Аудит [49] лидерами по производству лекарственных препаратов на рынке Узбекистана являются «Jurabek», «NIKA Pharm» и «Nobel», также следует отметить такие

компании как «Dentafil», «Мерримед», «Радикс», «Темур Мед», «Самарканд Инглант». Все перечисленные компании являются экспортерами на рынке лекарственных препаратов. Один из лидеров фармрынка в Туркменистане является компания "Дерман Эм". Основными производителями лекарственных препаратов в Таджикистане являются ООО «Тиб барои шумо», ООО «Ориё-Суранг-Медикал», ООО «Шахром-2010», ООО «Фармико», ООО «Ясмина-мед», ООО «ММД», ООО «Авиценна», завод «Вежа фармасевтикал». В Кыргызстане лидерами производства лекарственных препаратов являются «Юниверсал лоджистикс», «Фармамир».

Далее проведем сравнительный анализ указанных поставщиков лекарственных препаратов. Расценки на производимые лекарственные препараты находятся на среднеотраслевом уровне, что соответствует степени надежности и качества производимой продукции.

Все рассматриваемые поставщики обладают высокой степенью надежности. Выполняется условие фиксирование доли перевозок на согласованный период, а также фиксирование цены на лекарственные препараты сроком на 1 год, что защищает предприятие от резких изменений цен на продукцию. Угроза – перебой с поставками продукции.

Анализ показателей деятельности поставщиков лекарственных препаратов может быть осуществлен на основе «характеристики фирмы» или «конкурентного досье» для каждого поставщика. Конечно, не все факторы на рынке могут быть всесторонне проанализированы. Рассмотрим стоимость доставки груза и стоимость продукции для каждого поставщика.

Таблица 23 – Сравнительный анализ поставщиков

Поставщик	Стоимость доставки, тыс. руб.	Средняя цена поставки, тыс. руб.	Качество товара	Благонадежность поставщика
1	2	3	4	5
«Jurabek»	75	150	высокое	высокая

### Окончание таблицы 23

Поставщик	Стоимость доставки, тыс. руб.	Средняя цена поставки, тыс. руб.	Качество товара	Благонадежность поставщика
1	2	3	4	5
«НИКА Pharm»	75	120	высокое	высокая
«Nobel»	80	100	высокое	высокая
«Dentafil»	80	125	высокое	высокая
«Мерримед»	75	100	высокое	высокая
«Радикс»	70	150	среднее	высокая
«Темур Мед»	75	100	среднее	высокая
«Самарканд Ингланд»	75	100	высокое	средняя
"Дерман Эм"	80	160	высокое	высокая
ООО «Гиб барои шумо»	85	150	среднее	средняя
ООО «Ориё-Суранг-Медикал»	85	140	высокое	высокая
ООО «Шахром-2010»	85	130	среднее	высокая
ООО «Фармико»	80	100	высокое	высокая
ООО «Ясмينا-мед»	80	100	высокое	средняя
ООО «ММД»	95	120	среднее	высокая
ООО «Авиценна»	90	120	высокое	средняя
«Вежа фармасевтикал»	80	100	среднее	средняя
«Юниверсал лоджистикс»	75	125	высокое	высокая
«Фармамир»	75	100	среднее	средняя

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о достаточной благонадежности поставщиков, цены на доставку груза варьируются от 70 до 95 тыс. руб. и зависят от фирм предоставляющих данные услуги, качество продукции оценивается как достаточное, средняя цена контракта для поставки лекарственных препаратов варьируется от 100 до 150 тыс. руб. Данного анализа недостаточно для выбора поставщиков лекарственных препаратов, поэтому необходимо провести более детальный анализ. Для выбора поставщиков лекарственных препаратов необходимо выбрать более надежные компании с высоким качеством продукции и оценить их долю на российском рынке. На основании приведенного выше анализа были выбраны самые благонадежные поставщики с высоким качеством продукции и минимальной стоимостью доставки: «Jurabek»,

«НИКА Pharm», «Мерримед», "Дерман Эм", ООО «Ориё-Суранг-Медикал», ООО «Фармико», «Юниверсал лоджистикс».

Для выявления сильных и слабых сторон поставщиков проведем оценку их конкурентоспособности. С этой целью заполним и проанализируем таблицу 24.

Таблица 24 - Оценка доли рынка поставщиков

Доля на рынке, %	От 40 до 20	От 40 и выше	От 20 до 10	Менее 10
Рыночная позиция в конкуренции	Претендент на лидерство (предприятие с сильной конкурентной позицией)	Лидер рынка	Последователь (ведомый, предприятие со слабой конкурентной позицией)	Занявший рыночную нишу и избегающий конкуренции (аутсайдер рынка)
Наименование предприятия	«Jurabek» «НИКА Pharm» «Юниверсал лоджистикс» ООО «Ориё-Суранг-Медикал»	«Мерримед» "Дерман Эм"	ООО «Фармико»	

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что самую высокую долю рынка имеют «Jurabek», «НИКА Pharm», «Юниверсал лоджистикс», ООО «Ориё-Суранг-Медикал».

Матрица формирования конкурентной карты поставщиков представлена в таблице 25.

Таблица 25 - Матрица формирования конкурентной карты поставщиков

По доле на рынке Изменение доли на рынке	Классификационные группы (по состоянию на начало периода)			
	лидеры рынка	предприятия с сильной конкурентной позицией	предприятия со слабой конкурентной позицией	аутсайдеры рынка
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	«Jurabek» «Юниверсал лоджистикс»	«Мерримед»		
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	«НИКА Pharm»	"Дерман Эм"	ООО «Фармико»	
Предприятия с не изменившейся конкурентной позицией	ООО «Ориё-Суранг-Медикал»			

Таким образом, можно сделать вывод, что «Jurabek» и «Юниверсал лоджистикс» являются наиболее конкурентоспособными предприятиями, что

характеризует их как благонадежных поставщиков с наиболее гибкими условиями поставки. Также компания «NIKA Pharm» обладает исключительным сервисом по сопровождению и комплектации поставок.

Далее на основе анализа поставщиков проведем оценку их благонадежности. С этой целью заполним и проанализируем таблицу 26.

Таблица 26 - Анализ поставщиков по благонадежности

Критерий	Организации конкуренты						
	«Jurabek»	«Юниверсал лоджистикс»	«NIKA Pharm»	ООО «Ориё-Суранг-Медикал»	«Мерри-мед»	"Дерман Эм"	ООО «Фармико»
Характеристика продукции							
Цена доставки	5	5	5	5	5	5	5
Качество препаратов	5	5	5	5	5	4	5
Наличие доставки	5	5	5	5	4	4	4
Дополнительные услуги	4	4	4	4	4	4	3
Характеристика организации							
Известность	5	4	5	4	5	4	4
Деловая репутация	5	5	5	4	5	4	4
Доля организации на рынке	4	4	5	4	5	3	3
Уровень сервиса	4	4	5	4	5	3	3

Согласно проведенному анализу можно сделать вывод, что «Jurabek», «Юниверсал лоджистикс», «NIKA Pharm», «Ориё-Суранг-Медикал» имеют конкурентные преимущества как в области ценообразования, так и в области предоставления сервиса и узнаваемости на региональном рынке.

Все исследуемые организации реализуют качественные товары. В области дополнительного сервиса «Jurabek», «Юниверсал лоджистикс», «NIKA Pharm», «Ориё-Суранг-Медикал» имеют лидирующих позиций на рынке.

Далее проанализируем качество лекарственных препаратов данных поставщиков.

Таблица 27 – Качество лекарственных препаратов, предоставляемых поставщиками

Производитель	Доставка продукции без потери качества	Средняя оценка			Общий балл	Замечания
		доставка продукции в установленный срок	онлайн отслеживание своей продукции	наличие сертификата		
«Jurabek»	4.8 серьезных замечаний нет	4,2	4,5	4,8	4,6	Серьезных замечаний нет
«Юниверсал лоджистикс»	4.4 внешний вид не соответствует с внешним видом конкурентов	3,9	3,8	4,1	4,05	Серьезных замечаний нет
«НИКА Pharm»	4.7 серьезных замечаний нет	4,3	4,1	4,6	4,4	Серьезных замечаний нет
«Ориё-Суранг-Медикал»	4.6 серьезных замечаний нет	4,0	4,1	4,3	4,25	Серьезных замечаний нет
«Мерримед»	4.1 удовлетворительный внешний вид	3,7	3,5	3,9	3,8	Серьезных замечаний нет

Таким образом, можно сделать вывод, что у поставщика «Мерримед» самая низкая оценка качества товара, поэтому далее проводить анализ данного поставщика не представляется возможным.

Ценовая стратегия «Jurabek», «Юниверсал лоджистикс», «НИКА Pharm», «Ориё-Суранг-Медикал» направлена на завоевание лидерства на рынке, то есть обеспечение такого уровня цен, который позволил бы обеспечить активный спрос на предоставляемые услуги, при этом обеспечивая прибыльность организации.

Данная оценка берется из анализа конкурентов организации, который представлен выше. На основе анализа полученных показателей строим многоугольник конкурентоспособности: вводим столько осей, сколько факторов

оценивается в анализе. Многоугольники накладываются один на другой и делается вывод об уровне конкурентоспособности по различным факторам.



Рисунок 14 – Многоугольник поставщиков лекарственных препаратов

Таким образом, приемлемыми факторами при выборе поставщика лекарственных препаратов является цена и качество товара. На основании проведенного анализа можно сделать вывод о высоких показателях цены и качества у следующих поставщиков: «Jurabek», «Юниверсал лоджистикс», «NIKA Pharm», «Ориё-Суранг-Медикал». Следовательно, проведенное исследование свидетельствует о том, что при выборе поставщиков импортных лекарственных препаратов следуют сделать акцент на рассматриваемые компании.

Далее рассмотрим группы лекарственных препаратов, которые будут закупаться у предложенных поставщиков (таблица 28).



Таблица 28 – Группы импортных лекарственных препаратов в целях закупок АО «Губернские аптеки»

<b>Группы импортных препаратов</b>	<b>Препараты, по которым есть проблемы с закупкой (с указанием на производителя)</b>	<b>Отечественные аналоги или локализованные в России препараты</b>
От гипертонии	Коапровель (Sanofi)	«Jurabek»
От гипертонии	Эспиро (Polpharma)	«Jurabek»
От гипертонии	Престанс (Servier)	«Jurabek»
От гипертонии	Локрен (Sanofi)	«Jurabek»
От гипертонии	Норваск (Pfizer)	«Jurabek»
От аритмии	Сотагексал (Hexal)	«Юниверсал лоджистикс»
От аритмии	Пропанорм (Pfizer)	«Юниверсал лоджистикс»
От аритмии	Кордарон (Sanofi)	«NIKA Pharm»
Противоопухолевые	Фулвестрант (Teva)	«NIKA Pharm»
Противоопухолевые	Фарестон (Orion Corporation)	«NIKA Pharm»
Противосудорожные	Депакин (Hexal)	«Юниверсал лоджистикс»
Противосудорожные	Латуда-56 (Astra-Zeneca)	«Jurabek»
От сахарного диабета	Оземпик (Teva)	«Ориё-Суранг-Медикал»
От сахарного диабета	Джардинс (Orion Corporation)	«Ориё-Суранг-Медикал»

На основании представленных данных следует, что основным поставщиком импортных лекарственных препаратов является «Jurabek», поскольку данная компания предоставляет полный спектр рассматриваемых групп лекарственных препаратов, также данная компания предоставляет наиболее гибкие условия поставки и является наиболее благонадежным поставщиком.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система закупки АО «Губернские аптеки» — это очень сложная и много-составная логистическая система, в процессе которой каждый сотрудник несет огромную ответственность, чтобы в итоге фармацевтическая продукция была своевременно, с соблюдением всех обязательных условий доставлена на склад и в дальнейшем попала на полки аптечной сети. Каждый шаг в системе закупки это не только возможность получения большей прибыли для компании, но еще это и правильный отбор проверенных поставщиков, которые смогут предложить нужную категорию товаров по приемлемым ценам. Закупочная деятельность АО «Губернские аптеки» находится в состоянии большой неопределенности, которая вызвана рядом политических и экономических факторов и нуждалась в некотором совершенствовании, так как она является, в первую, очередь обеспечивающим процессом в компании и так же является частью иных процессов (производственных, обслуживающих и др.).

Все элементы и правила системы закупок в фармацевтической компании, которые были рассмотрены выше, показывают, что закупочная логистика является неотъемлемой частью функционирования организации.

Результаты, которые были получены в ходе написания бакалаврской работы, позволяют сделать следующие выводы:

- согласно российской и международной трактовке понятия «закупочная логистика» — это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами;

- цели закупочной логистики достаточно понятны и отражают необходимость своевременного получения качественного товара, в требуемом количестве и по максимально выгодным условиям;

- для АО «Губернские аптеки» характерна линейная организационная структура. В компании существуют четыре отдела, которые непосредственно занимаются логистикой, к ним относятся такие отделы как: отдел закупок, транспортный отдел, отдел продаж и склад фармацевтической продукции. Анализ

финансово-хозяйственной деятельности показал, что компания довольно устойчива в финансовом плане;

- выбор поставщика является одной из самых важных аспектов закупочной логистики, особенно в условиях неопределенности;

В бакалаврской работе был проведен анализ системы закупки АО «Губернские аптеки», а также анализ финансово-хозяйственной деятельности компании, дана общая характеристика предприятия и характеристика департамента логистики АО «Губернские аптеки», с целью определения его функций и выявления существующей проблемы в организации.

Для совершенствования системы закупки импортных лекарственных препаратов в АО «Губернские аптеки» были предложены меры, которые позволят отрегулировать процесс закупочной деятельности в рамках сложившейся неопределенности. К таким мерам относятся: ABC – анализ российских поставщиков, с которыми компания уже имеет деловые отношения, а также выбор иностранных поставщиков из стран ближнего зарубежья, у которых есть возможность закупить определенные группы лекарственных препаратов.

Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута, все задачи выполнены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. «Фармацевтический рынок России», исследование маркетингового агентства «DSM Group»: официальный сайт. – 2020. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/2020\\_Report\\_rus.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/2020_Report_rus.pdf) (дата обращения 29.04.2022).
2. Абрютин, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие / М. С. Изосимова, А. В Грачев. М.: Дело и Сервис, 2012. – 172 с.
3. Аналитическая компания RNC Pharma: официальный сайт. – 2022. URL: <http://rncph.ru/> (дата обращения 28.04.2022).
4. Балашов, А. И. Новые тенденции в развитии мировой фармацевтической отрасли к концу первого десятилетия XXI-го века / А. И. Балашов // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена: Научный журнал. – 2015. – С. 13–24.
5. Битерякова А. М. Управление финансами фармацевтической фирмы. /А. М. Битерякова // Экономический вестник фармации 2013 г. – С. 4–11.
6. Васнецова О. А. Маркетинговые исследования в здравоохранении. – М.: Товарищество научных изданий КМК, 2008.
7. Васнецова О. А. Фармацевтический рынок и маркетинговые исследования / Васнецова О. А. // Новая аптека. 2009. – 342 с.
8. Гаджинский А. М. Логистика: учебник для студентов высших учебных заведений / А. М Гаджинский. – М.: Дашков, 2012. – С. 211–275.
9. Глумсков В. Мировой фармацевтический рынок: состояние и тенденции / Глумсков В. // Рецепт. – 2010. С. 69–91.
10. Государственный реестр лекарственных средств: официальный сайт. URL: <https://grls.rosminzdrav.ru/Default.aspx> (дата обращения 22.04.2022).
11. Графова Г. Ф. Критерии и показатели оценки финансово-экономического состояния предприятия. / Г. Ф. Графова // Аудитор - 2003. С. 34–82.

12. Доровской А. В. Сегменты мирового фармацевтического рынка: тенденции и противоречия развития / Доровской А. В. // Международные экономические ведомости. – 2014. С. 85–124.
13. Дыбская, В.В. Модели операционной деятельности логистических центров / В.В. Дыбская, В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. 2012. С. 112–237.
14. Ерасова, Е.А. Внедрение международных стандартов GMP на фармацевтических предприятиях России / Е. А. Ерасова// Экономическая теория и хозяйственная практика: глобальные вызовы: матер. науч. конференции — Спб, 2018. – 12 с.
15. Ершов Ф. И. Антивирусные препараты. – М.: Медицина, 2012. – 8 с.
16. Ершов Ф. И., Чижов Н. П. Классификация противовирусных средств. – М.: Значение, 2015. – с. 22.
17. Ефимов О. В. Финансовый анализ. М.: Бухгалтерский учет, 2016. С. 76–93.
18. Зайцев, Е. И. Процессная модель формирования цепей поставок / Е. И. Зайцев, А. В. Парфенов, С. А. Уваров // Логистика и управление цепями поставок. 2012. С. 66–161.
19. Иващенко, А. А., Кравченко Д. В., Концепция инновационного развития отечественной фармацевтической отрасли/А. А. Иващенко, Д. В. Кравченко//Ремедиум. - 2008. С. 42–51.
20. Кольцова, Э. Российский рынок противовирусных препаратов / Э. Кольцова, И. Широкова // Ремедиум. – 2013. – с. 13.
21. Краснокутский А. Б. Фармаэкономика: системный анализ мирового фармацевтического рынка / Краснокутский А. Б., Лагунова А. А. – М.: Классик-Консалтинг, 2014. – с. 67.
22. Краснокутский А.Б., Лагунова А. А. / Фармаэкономика. Системный анализ мирового фармацевтического рынка. Науч. Ред. Падалкин В.Н. – М.: Классик, 2014. – с. 133.

23. Кулагина С. В. Место российской фармацевтической промышленности на мировом фармацевтическом рынке / Кулагина С. В. // Экономические науки, 2010. – С. 422–475.
24. Левкин Г. Г. Логистика: теория и практика: учебное пособие / Г. Г. Левкин. – М.: Директ-Медиа, 2015. С. 311–378.
25. Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ (для бакалавров) / Э.А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – М.: КноРус, 2018. – с. 99.
26. Мнушко З.Н., Дихтярева Н. М. Менеджмент и маркетинг в фармации ч.1, II. Маркетинг в фармации: Изд-во УкрФА, 2015. С. 25–47.
27. Моисеева Е. В. Логистика: персонал, технологии, практика / Е. В. Моисеева. – М.: Инфра-М, 2013. – с. 63.
28. Неруш Ю.М. Логистика: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. С. 460–501.
29. Организация Объединенных Наций: официальный сайт. URL: <https://www.un.org/ru/global-issues/ageing> (дата обращения 05.05. 2022).
30. Отчет «World Preview 2020, Outlook to 2026» аналитической компании «Evaluate Pharma»: официальный сайт. URL: <https://www.evaluate.com/thought-leadership/pharma/evaluatepharma-world-preview-2020-outlook-2026> (дата обращения 06.05.2022).
31. Пласкова, Н.С. Финансовый анализ деятельности организации: учебник / Н. С. Пласкова. – М.: Вузовский учебник, 2017. – с. 24.
32. Плещенко В. Процессный подход к управлению закупками и повышение конкурентоспособности предприятия / В. Плещенко // Индустриальный и маркетинг. - №1, 2019. – с. 4.
33. Радионов А. Р. Логистика: нормирование сбытовых запасов и оборотных средств предприятия: учеб. пособие /А. Р. Родионов. – М.: Проспект, 2013. – с. 138.
34. Регулирование параллельного импорта лекарственных препаратов: зарубежный опыт. URL: <http://remedium.ru/state/detail.php?ID=67625> (дата обращения 07.05.2022).

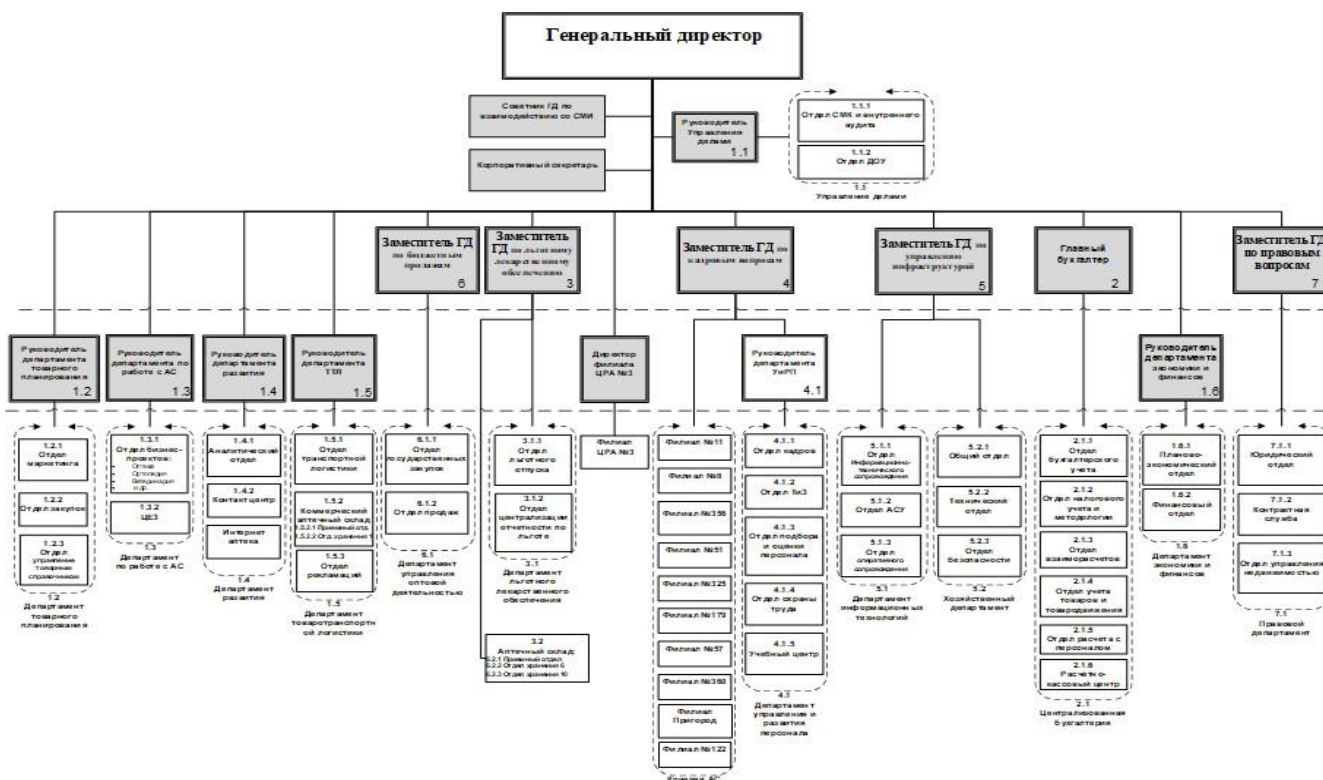
35. Сайт Акционерного общества «Губернские Аптеки»: официальный сайт. URL: <https://xn--80abfjabsdne1a2ahpuf.xn--p1ai/> (дата обращения 11.04.2022).
36. Сергеев В. И. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов. М.: ИНФРА-М, 2005. – с. 3.
37. Сергеев, В.И Управление взаимоотношениями с поставщиками / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич // Логистика и управление цепями поставок. 2018. - с. 70.
38. Справочник лекарственных средств: официальный сайт. URL: [https://www.rlsnet.ru/atc\\_index\\_id\\_781.htm/](https://www.rlsnet.ru/atc_index_id_781.htm/) (дата обращения 21.04.2022).
39. Степанов В. И. Логистика: учебник / В. И. Степанов. – М.: Проспект, 2014. С. 344–368.
40. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ. учебник / Т.У. Турманидзе. – М.: Юнити, 2017. – с. 103.
41. Уттнер, У. Устойчивость цепочек поставок в условиях глобального финансового кризиса: эмпирическое исследование / У. Уттнер, С. Маклан // Логистика сегодня. 2015. С. 128–135.
42. Филатов Ю. М. Современное состояние мирового фармацевтического рынка URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-mirovogo-farmatsevticheskogo-rynka/viewer> (дата обращения 10.04.2022).
43. Ханьгина, Е.С. Разработка оптимизационной модели производственно-логистической цепочки поставок / Е. С. Ханьгина, И. Н. Омельченко // Вестник машиностроения, 2010. – с. 78.
44. Чуева, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Л. Н. Чуева, И. Н. Чуев. – М.: Дашков и Ко, 2017. – с. 193.
45. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.Д. Шеремет. – М.: ИЦ РИОР, 2017. – с. 22.
46. Юдакова, О. В. Управление закупочной логистикой: проблемы и управленческие решения / О. В. Юдакова, А. А. Токарев // Вестник Самарского государственного экономического университета, 2014. С. 341–349.

47. Юркова Т. И. Экономика предприятия / Т. И. Юркова, С. В. Юрков. – Волгоград: Изд-во ВолгГТУ, 2013. – с. 377.
48. Линдерс М.Р., Флинн А., Фирон Г., Джонсон Ф. Управление закупками и поставками. Учебник для вузов. М.: Юнити, 2007. С. 264–386.
49. Герасимов, Г.Е. Работа с поставщиками. Серия «Все о качестве. За рубежомный опыт». Выпуск 18, - М.: НТК Трек, 2019. С. 155–187.



# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Организационная структура АО «Губернские аптеки»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Бухгалтерский баланс АО «Губернские аптеки»

Наименование показателя	Код	31.12.2021	31.12.2020	31.11.2019
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	119	143	168
Основные средства	1150	848 015	716 351	677 189
Финансовые вложения	1170	1 949	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	26 499	20 859	1 416
Прочие внеоборотные активы	1190	87 107	38 911	30 676
<b>Итого по I разделу Внеоборотные активы</b>	<b>1100</b>	<b>963 689</b>	<b>776264</b>	<b>709 449</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	2 374 960	2 578 999	1 467 669
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 153	66 574	483
Дебиторская задолженность	1230	505 601	497 124	507 508
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	402 272	191 459	302 098
Прочие оборотные активы	1260	42 343	4 251	2 065
<b>Итого по разделу II Оборотные активы</b>	<b>1200</b>	<b>3 328 329</b>	<b>3 338 407</b>	<b>2 279 823</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>4 292 018</b>	<b>4 114 671</b>	<b>2 989 272</b>
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	645340	645340	645340
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
Резервный капитал	1360	32267	32267	17631
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1155474	724343	296190
<b>Итого по разделу III Капитал и резервы</b>	<b>1300</b>	<b>1833081</b>	<b>1401950</b>	<b>959161</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Отложенные налоговые обязательства	1420	11516	9641	6468
<b>Итого по разделу IV Долгосрочные обязательства</b>	<b>1400</b>	<b>11516</b>	<b>9641</b>	<b>6468</b>
<b>V. КРАСКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	0	110000	0
Кредиторская задолженность	1520	2342308	2501956	1943234
Оценочные обязательства	1540	105113	91124	80409
<b>Итого по разделу V Краткосрочные обязательства</b>	<b>1500</b>	<b>2447421</b>	<b>2703080</b>	<b>2023643</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>4292018</b>	<b>4114671</b>	<b>2989272</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Отчет о финансовый результатах (прибылях и убытках) АО «Губернские аптеки»

Наименование показателя	Код	2021	2020	2019
Выручка	2110	14 949 866	13 117 762	10 007 669
Себестоимость продаж	2120	-11 744 216	-10 493 821	-7 927 117
Валовая прибыль (убыток)	2100	3 205 650	2 623 941	2 080 552
Коммерческие расходы	2210	-2 288 241	-1 979 790	1 592 509
Управленческие расходы	2220	-361 256	-306 553	-262 854
Прибыль (убыток от продаж)	2200	556 153	337 618	225 189
Проценты к получению	2320	20 724	8 472	22 631
Проценты к уплате	2330	0	-322	0
Прочие расходы	2340	306 745	435 846	186 222
Прочие доходы	2350	-203 949	-172 988	-180 843
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	679 673	608 626	253 199
Налог на прибыль	2410	-124 259	-135 042	-55 784
текущий налог на прибыль	2411	-128 024	-132 676	-54 828
отложенный налог на прибыль	2412	3 765	-2 366	-956
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0
Прочее	2460	-5 807	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	549 607	473 584	197 415
<b>СПРАВОЧНО</b>				
Совокупный финансовый результат периода	2500	549 607	473 584	197 415

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Динамика основных показателей деловой активности АО «Губернские аптеки»

Показатели	2020	2021	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	13 117 762	14 949 866	1 832 104	87,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	473 584	549 607	76 023	86,2
Средняя величина активов, тыс. руб.	4203345	3551972	-651373	118,3
Средняя величина собственного капитала, тыс. руб.	1617516	1180556	-436960	137,0
Средняя стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.	869977	742857	-127120	117,1
Средняя стоимость оборотных активов, тыс. руб.	3333368	2809115	-524253	118,7
Коэффициент оборачиваемости активов	3,12	4,21	1,09	74,1
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	8,1	12,7	4,6	64,0
Отдача внеоборотных активов, руб.	15,1	20,1	5,0	74,9
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,9	5,3	1,4	73,9
Время обращения активов, дни	91	68	-24	135,2
Рентабельность активов, %	11,3	15,5	4,2	x
Рентабельность собственного капитала, %	11,6	27,3	15,7	x
Рентабельность продаж, %	1,9	2,4	0,5	x

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Динамика финансовых результатов АО «Губернские аптеки»

Показатели	2020	2021	Абсолютное отклонение (+;-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	13 117 762	14 949 866	1 832 104	87,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	-10 493 821	-11 744 216	-1 250 395	89,4
Уровень себестоимости продаж, %	-0,80	-0,79	0,01	x
Валовая прибыль	2 623 941	3 205 650	581 709	81,9
Уровень валовой прибыли	0,20	0,21	0,01	x
Коммерческие расходы	-1 979 790	-2 288 241	-308 451	86,5
Уровень коммерческих расходов	-0,151	-0,153	-0,002	x
Прибыль (убыток от продаж)	337 618	556 153	218 535	60,7
Рентабельность продаж (по прибыли от продаж)	0,026	0,04	0,014	x
Проценты к получению	8 472	20 724	12 252	40,9
Проценты к уплате	-322	0	322	x
Прочие доходы	-172 988	-203 949	-30 961	84,8
Прочие расходы	435 846	306 745	-129 101	142,1
Рентабельность продаж (по прибыли до налогообложения)	2,768	3,529	0,761	78,4
Налоги на прибыль	-135 042	-124 259	10 783	108,68
Прочее	0	-5 807	-5 807	x
Чистая прибыль	473 584	549 607	76 023	86,2
Рентабельность продаж (по чистой прибыли)	0,02	0,024	0,004	x
Совокупный финансовый результат периода	473 584	549 607	76 023	86,2

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Горизонтальный анализ баланса АО «Губернские аптеки»

Наименование показателя	Код	31.12.2021	31.12.2020	31.11.2019	Темпы роста %		
					2021/2020	2020/2019	2021/2019
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Нематериальные активы	1110	119	143	168	83,2	85,1	70,8
Основные средства	1150	848 015	716 351	677 189	118,4	105,8	125,2
Финансовые вложения	1170	1 949	0	0	0,0	0,0	0,0
Отложенные налоговые активы	1180	26 499	20 859	1 416	127,0	1473,1	1871,4
Прочие внеоборотные активы	1190	87 107	38 911	30 676	223,9	126,8	284,0
Итого по I разделу Внеоборотные активы	1100	963 689	776264	709 449	124,1	109,4	135,8
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	1210	2 374 960	2 578 999	1 467 669	92,1	175,7	161,8
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 153	66 574	483	4,7	13783,4	652,8
Дебиторская задолженность	1230	505 601	497 124	507 508	101,7	98,0	99,6
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	402 272	191 459	302 098	210,1	63,4	133,2
Прочие оборотные активы	1260	42 343	4 251	2 065	996,1	205,9	2050,5
Итого по разделу II Оборотные активы	1200	3 328 329	3 338 407	2 279 823	99,7	146,4	146,0
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>4 292 018</b>	<b>4 114 671</b>	<b>2 989 272</b>	104,3	137,6	143,6
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	645340	645340	645340	100,0	100,0	100,0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Резервный капитал	1360	32267	32267	17631	100,0	183,0	183,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1155474	724343	296190	159,5	244,6	390,1
Итого по разделу III Капитал и резервы	1300	1833081	1401950	959161	130,8	146,2	191,1
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Отложенные налоговые обязательства	1420	11516	9641	6468	119,4	149,1	178,0
Итого по разделу IV Долгосрочные обязательства	1400	11516	9641	6468	119,4	149,1	178,0
<b>V. КРАСКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	1510	0	110000	0	0,0	0,0	0,0
Кредиторская задолженность	1520	2342308	2501956	1943234	93,6	128,8	120,5
Оценочные обязательства	1540	105113	91124	80409	115,4	113,3	130,7
Итого по разделу V Краткосрочные обязательства	1500	2447421	2703080	2023643	90,5	133,6	120,9
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>4292018</b>	<b>4114671</b>	<b>2989272</b>	104,3	137,6	143,6

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Вертикальный анализ баланса АО «Губернские аптеки»

Наименование показателя	31.12.2021	31.12.2020	31.11.2019	Отклонения		
				2021/2020	2020/2019	2021/2019
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Нематериальные активы	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Основные средства	19,8	17,4	22,7	2,3	-5,2	-2,9
Финансовые вложения	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Отложенные налоговые активы	0,6	0,5	0,0	0,1	0,5	0,6
Прочие внеоборотные активы	2,0	0,9	1,0	1,1	-0,1	1,0
Итого по I разделу Внеоборотные активы	22,5	18,9	23,7	3,6	-4,9	-1,3
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Запасы	55,3	62,7	49,1	-7,3	13,6	6,2
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,1	1,6	0,0	-1,5	1,6	0,1
Дебиторская задолженность	11,8	12,1	17,0	-0,3	-4,9	-5,2
Денежные средства и денежные эквиваленты	9,4	4,7	10,1	4,7	-5,5	-0,7
Прочие оборотные активы	1,0	0,1	0,1	0,9	0,0	0,9
Итого по разделу II Оборотные активы	77,5	81,1	76,3	-3,6	4,9	1,3
<b>БАЛАНС</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	x	x	x
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	15,0	15,7	21,6	-0,6	-5,9	-6,6
Добавочный капитал (без переоценки)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Резервный капитал	0,8	0,8	0,6	0,0	0,2	0,2
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	26,9	17,6	9,9	9,3	7,7	17,0
Итого по разделу III Капитал и резервы	42,7	34,1	32,1	8,6	2,0	10,6
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу IV Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0	0
<b>V. КРАСКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
Заемные средства	0,0	2,7	0,0	-2,7	2,7	0,0
Кредиторская задолженность	54,6	60,8	65,0	-6,2	-4,2	-10,4
Оценочные обязательства	2,4	2,2	2,7	0,2	-0,5	-0,2
Итого по разделу V Краткосрочные обязательства	57,0	65,7	67,7	-8,7	-2,0	-10,7
<b>БАЛАНС</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	x	x	x






Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С. Л. Улина

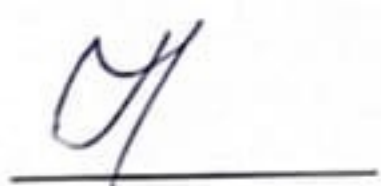
«20» 06 2022 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.05 – Международный менеджмент

Совершенствование системы закупок импортных лекарственных  
препаратов (на примере Акционерного общества «Губернские аптеки»)

Руководитель  д-р. экон. наук, профессор А. В. Григорьев

Выпускник  В. А. Масловская

Красноярск 2022