

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ» МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Кафедра фармация

Выпускная квалификационная работа

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ
ОПТОВОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**


**Выполнила: Кильдиярова
Лайсан Манхатовна**

Магистрант направление
подготовки 32.04.01 Общественное
здравоохранение, направленность
(профиль) управление и экономика
в фармацевтической деятельности


Руководитель: проф. кафедры
Фармация, д.фарм. н., профессор,
Ибрагимова Гузэль Ярулловна

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
«_____» _____ 2025 г

Выпускная квалификационная
работа защищена с оценкой

«_____» июня 2025 г

Уфа 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ОПТОВОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ	7
1.1. Характеристика стратегического бизнес-планирования	7
1.1.1. Классификация и принципы стратегического бизнес-планирования	11
1.2 Особенности деятельности оптовых фармацевтических организаций, занимающихся государственными закупками	16
Глава 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ОПТОВОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ на основе SWOT анализа (на примере ООО «Лекмедика»)	21
2.1. Краткая характеристика компании ООО «Лекмедика»	21
2.2. Разработка и обоснование стратегии бизнес-планирования с применением SWOT анализа	27
2.3. Проектирование модели стратегии бизнес-планирования оптовой фармацевтической организации, занимающейся государственными закупками на основе системного подхода	38
Глава 3. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛНЕНИЯ КОНТРАКТОВ НА ЗАКУПКУ ЛЕКАРСТВЕННЫХ ПРЕПАРАТОВ У ЗАКАЗЧИКОВ ПРИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ	46
3.1. Специфика формирования и исполнения контрактов на закупку лекарственных препаратов у заказчиков при государственных закупках	46
3.2. Анализ формирования и исполнения контрактов на закупку лекарственных препаратов у заказчиков при государственных закупках на основе экспертных оценок	50
ВЫВОДЫ	55
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	63

Введение

Актуальность исследования

В современных условиях фармацевтическая отрасль является одной из самых динамично развивающихся и высококонкурентных секторов экономики. Согласно данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), глобальный фармацевтический рынок в 2022 году составил около 1,5 триллиона долларов США и продолжает расти с прогнозируемым темпом роста на уровне 6,5% в год до 2027 года. Это создает значительные возможности для оптовых фармацевтических организаций, которые должны адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и потребностям клиентов. Стратегическое планирование становится не просто желательной практикой, а необходимостью для достижения конкурентных преимуществ и устойчивого роста любой компании.

Одним из ключевых аспектов является необходимость формулирования и реализации эффективных бизнес-стратегий, которые помогут оптовым фармацевтическим компаниям адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. В последние годы наблюдается рост числа игроков на фармацевтическом опте, что приводит к усилению конкуренции и снижению цен. В рамках этого контекста компании должны не только обеспечивать высокое качество своей продукции и услуг, но и разрабатывать адаптивные стратегии, которые будут учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на их деятельность.

В ситуации глобализации и интеграции рынков, особую актуальность приобретает необходимая гибкость бизнес-моделей, способность к быстрой адаптации к новым условиям и требованиям со стороны потребителей. Исходя из этого, исследование стратегического бизнес-планирования в области оптовой фармацевтики становится значимым не только с теоретической, но и практической точки зрения, поскольку результаты исследования могут быть

использованы для выработки конкретных рекомендаций по улучшению бизнес-процессов.

Поэтому исследования по стратегическому бизнес-планированию для оптимизации операционной деятельности оптовых компаний в условиях возрастающей конкуренции и динамичного развития фармацевтического рынка, в особенности при постоянном обновлении технологий и изменении законодательных норм в отрасли является актуальной.

Цель и задачи исследования

Цель: анализ и разработка эффективной стратегии бизнес-планирования оптовой фармацевтической компании, участвующей в государственных закупках (на примере компании ООО «Лекмедика»)

Задачи исследования:

1. На основе контент анализа научной литературы изучить возможности стратегического планирования и бизнес-процессов, а также текущего состояния государственного регулирования закупок лекарственных средств оптовой фармацевтической компании, участвующей в государственных закупках
2. Изучить особенности деятельности оптовой фармацевтической компании участвующей в государственных закупках (на примере фармацевтической компании и ООО «Лекмедика»)
3. Сформировать методику разработки стратегии бизнес-планирования с использованием методики количественного SWOT анализа согласно техники Г.Асселя и экспертных оценок.
4. Построить модель алгоритма разработки стратегии бизнес-планирования оптовой фармацевтической организации

5. Провести анализ особенностей формирования и исполнения контрактов на закупку лекарственных препаратов у заказчиков при государственных закупках на основе экспертных оценок специалистов.

Объект и предмет исследования

В данном исследовании **объектом** является деятельность оптовой фармацевтической компании, рассматриваемая в контексте стратегического бизнес-планирования.

Предметом исследования являются процессы формирования и реализации стратегии бизнес-планирования, которые необходимы для успешного ведения бизнеса оптовой фармацевтической компании.

Объекты и методы исследования: аналитический, контент- анализ, системный, моделирования, логический, графический, SWOT-анализ, экспертные оценки

Объекты исследования: деятельность оптовой фармацевтической компании ООО «Лекмедика», данные е экспертов оценок специалистов компании ООО «Лекмедика» (9), и специалистов отдела закупок медицинских организаций (18).

Научная новизна и степень изученности проблемы

Научная новизна данного исследования заключается в комплексном подходе к анализу стратегического бизнес-планирования в контексте оптовой фармацевтической компании.

Положения, выносимые на защиту

Количественная технология SWOT-анализа оптовой фармацевтической компании ООО «Лекмедика» с применением техники Г.Асселя

Стратегии бизнес планирования на основе анализа матрицы SWOT-анализа оптовой фармацевтической организации ООО «Лекмедика» с учетом сильных и слабых сторон, угроз и возможностей организации

Возможные этапы стратегии бизнес-планирования оптовой фармацевтической организации

Оценка формирования и исполнения контрактов на закупку лекарственных препаратов у заказчиков на основе опроса специалистов

Практическая значимость предложенных рекомендаций

Практическая значимость предложенных рекомендаций по совершенствованию деятельности компании ООО «Лекмедика» заключается в их способности обеспечить устойчивый рост, повысить конкурентоспособность и улучшить качество обслуживания клиентов в условиях динамично меняющегося фармацевтического рынка. Данные рекомендации были выведены на основе тщательного анализа внутренней и внешней среды, а также SWOT-анализа, что придаёт им особую актуальность и своевременность.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ОПТОВОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

1.1. Характеристика стратегического бизнес-планирования

Стратегическое бизнес-планирование является важнейшим аспектом управления современными организациями, позволяющим определить долгосрочные цели и средства их достижения. Оно включает в себя набор процессов, обеспечивающих согласование ресурсов компании с её стратегическими целями, а также адаптацию к изменениям внешней среды. Основная задача стратегического планирования — обеспечить устойчивое развитие и конкурентоспособность компании в условиях динамично меняющегося рынка.[20]

Понятие стратегического бизнес-планирования можно охарактеризовать как системный процесс, включающий анализ ситуации, определение целей, разработку стратегий, оценку результатов и мониторинг их реализации. На этапе анализа осуществляется изучение внутренней среды компании (её ресурсов, компетенций, организационной структуры) и внешней среды (рынка, конкурентов, экономических и социальных факторов), что позволяет выявить возможности и угрозы, с которыми может столкнуться организация. Ключевым инструментом на этом этапе является SWOT-анализ, который помогает качественно оценить текущую позицию компании и обнаружить стратегические направления для её развития.

Размеренные термины, такие как "стратегия" и "планирование", требуют отдельного внимания. Стратегия — это долгосрочный план действий по достижению целей, что позволяет компании мобилизовать ресурсы в нужных пропорциях и организовать их использование, исходя из поставленных задач. Планирование же — это более детализированный процесс, описывающий, какие

конкретные шаги должны предпринять сотрудники для достижения стратегических целей.

Среди основных задач стратегического бизнес-планирования можно выделить следующие [20]:

1. ****Определение целей и задач**.** Сначала необходимо четко сформулировать, каких результатов компания хочет достигнуть в долгосрочной перспективе. Эти цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными по времени (SMART).
2. ****Анализ внешней и внутренней среды**.** Этот аспект включает в себя оценку текущих рыночных условий, в том числе законодательных, экономических и технологических факторов. Внутренний анализ направлен на выявление сильных и слабых сторон компании.
3. ****Формулирование стратегий**.** На основе проведенного анализа разрабатываются стратегии, которые соответствуют выявленным возможностям и ресурсам компании. Стратегии могут быть ориентированы на рост, сокращение или стабильное развитие.
4. ****Реализация стратегий**.** После выбора и обоснования стратегий необходимо составить детальный план действий, включающий конкретные мероприятия, сроки их выполнения и ответственных лиц. Этот этап включает в себя выделение ресурсов и организацию внутренней структуры для поддержки планов.
5. ****Мониторинг и коррекция**.** Важно установить системы контроля и оценки эффективности реализованных стратегий и их влияния на деятельность компании. Это позволит своевременно вносить корректировки в планы в ответ на изменения внешней и внутренней среды, а также на результаты оценки. Таким образом, стратегическое бизнес-планирование в фармацевтическом опте является многоуровневым и динамичным процессом, который требует комплексного подхода и понимания специфики отрасли. Оно закладывает

основы для устойчивого развития компании и ее конкурентных преимуществ на рынке, способствуя более эффективному управлению бизнес-процессами и ресурсами [18]. Проведение качественного анализа и правильное определение стратегических направлений имеет решающее значение для достижения успеха в условиях современного конкурентного окружения, что подтверждается практикой многих успешных фармацевтических компаний[17].

Особенности фармацевтического оптового рынка

Оптовая фармацевтическая компания, как важный игрок на рынке, занимается закупкой и распространением лекарственных средств в условиях государственных закупок, между производителями и государственными также организациями здравоохранения. В условиях конкурентного и постоянно изменяющегося рынка, деятельность таких компаний требует непрерывного внимания к стратегическому управлению, которое подразумевает не только текущее состояние дел, но и предвидение будущих тенденций и потребностей.

Фармацевтический оптовый рынок представляет собой важный сегмент в системе распределения медицинских товаров, в который входят оптовые компании, занимающиеся поставками лекарственных средств и других медицинских товаров от производителей к различным торговцам и организациям здравоохранения. Этот рынок имеет свою специфику, обуславливающую его функционирование и требования к участникам [7, 8].

Одной из ключевых особенностей фармацевтического оптового рынка является высокая степень регулирования. В большинстве стран, включая Россию, фармацевтическая деятельность подлежит строгому контролю со стороны государственных органов и регулирующих учреждений. Основными регулирующими факторами являются законы и нормативные акты, касающиеся качества, безопасности и эффективности лекарственных средств. Все оптовые

компании обязаны получать соответствующие лицензии и соблюдать требования, прописанные в законодательстве[33]. Нарушение этих норм может привести к серьезным последствиям, включая значительные штрафы и приостановление лицензий.

Кроме того, важную роль на фармацевтическом оптовом рынке играют стандарты качества, такие, GSP (Good Storage Practice), GDP (Good Distribution Practice) [12, 13]которые регулируют условия приема, контроля, качества, хранения и транспортировки лекарств, обеспечивая их безопасность для конечного потребителя. Это создает дополнительные требования к логистическим процессам оптовых компаний, которые должны гарантировать соответствие всех операций высокому уровню безопасности и чем меньше временных затрат; все эти факторы подчеркивают важность стратегического планирования в деятельности оптовых фармацевтических компаний .

Другой важный аспект — это высокая конкуренция на оптовом фармацевтическом рынке. Каждая оптовая компания стремится укрепить свои позиции за счет предложения конкурентоспособных цен, широкого ассортимента и надежности в поставках. В этом контексте оптовые компании обязаны разрабатывать эффективные бизнес-стратегии, направленные на удовлетворение потребностей клиентов и удержание их лояльности. Ценовая политика, условия доставки, надёжность и репутация — всё это становится определяющим в выборе оптового поставщика.[27].

Роль оптовых компаний заключается не только в обеспечении поставок, но и в оптимизации цепочек поставок, что позволяет сократить расходы и улучшить доступность лекарств для конечного потребителя. Оптовики выступают связующим звеном между производителями и конечными потребителями, что делает их деятельность жизненно важной для функционирования системы

здравоохранения [27]. Эта функция также требует глубокого понимания рынка и потребностей клиентов, что еще раз подчеркивает важность применения результатов стратегического бизнес-планирования, основанного на комплексном анализе.

Таким образом, фармацевтический оптовый рынок является сложной и многоуровневой системой, которая требует от участников не только знания законодательных нюансов, но и способности адаптироваться к изменениям в конкурентной среде. Применение обоснованных стратегий бизнес-планирования становится необходимым условием для эффективного функционирования оптовых компаний, позволяя им соответствовать высоким стандартам качества и эффективно реагировать на изменения в потребительском спросе.

1.1.1.Классификация и принципы стратегического бизнес-планирования

Стратегическое бизнес-планирование представляет собой системный процесс, включающий разработку и реализацию стратегий организации с целью достижения её долгосрочных целей. Важно понимать, что успешное стратегическое планирование требует четкой классификации стратегий, их структурных элементов и последовательности этапов формирования.[15].

Классификация стратегий может быть проведена по различным критериям [40]. В первую очередь, стратегии можно разделить на корпоративные, бизнес- и функциональные. **Корпоративные стратегии** направлены на определение общей направленности бизнеса и охватывают вопросы, такие как выбор отраслей, в которых будет работать компания, и формирование портфеля бизнес-единиц. **Бизнес-стратегии** относятся к отдельным подразделениям или продуктам и сосредоточены на том, как добиваться конкурентных преимуществ

на целевых рынках. В свою очередь, **функциональные стратегии** описывают, как каждая функция (например, маркетинг, финансирование, производство и т.д.) будет поддерживать бизнес-стратегии с учетом ресурсных ограничений и возможностей.

Структурные элементы стратегий включают в себя [5, 35]:

- 1) **видение**,
- 2) **миссию**,
- 3) **цели и задачи**,
- 4) **стратегические инициативы**,
- 5) **методы реализации**
- 6) **метрики для оценки результатов**.

Видение и миссия компании задают общее направление её развития и помогают сформировать долгосрочные ориентиры.

Цели и задачи должны быть четко сформулированы, чтобы обеспечить ясность в действиях организации и помочь в управлении процессом. Каждая стратегия должна включать определенные **стратегические инициативы**, которые являются конкретными действиями или проектами, необходимыми для достижения поставленных целей. Эти инициативы могут включать в себя разработку новых продуктов, выход на новые рынки, улучшение качества обслуживания клиентов и т. д. Методы реализации предполагают разработку подробного плана (бизнес-плана), который включает ресурсы, необходимые для выполнения инициатив, и соответствующие временные рамки.

Этапы формирования стратегического бизнес-планирования можно разбить на несколько ключевых фаз [41].

Первая фаза включает **анализ внутренней и внешней среды**, что позволяет выявить возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны компании.

Вторая фаза — **определение стратегических направлений** — основывается на результатах анализа и включает формулирование целей, задач и разработку стратегий.

На третьей фазе происходит **реализация стратегий**, которая требует перекрестной координации между различными функциями компании и обеспечения необходимыми ресурсами.

Четвертая фаза — это **мониторинг и оценка результатов**, которая включает в себя регулярный анализ показателей для корректировки стратегии, если это необходимо. Эффективность стратегий должна оцениваться на основе заранее установленных метрик, таких как финансовые показатели, доля рынка, уровень удовлетворенности клиентов и т.д. Это позволяет оставаться на правильном пути к достижению назначенных целей и оперативно реагировать на изменения во внешней среде и внутри организации.[3].

Правильная классификация стратегий, понимание их структурных элементов и следование четкой последовательности этапов формирования являются необходимыми условиями для достижения успеха в стратегическом бизнес-планировании, особенно в такой сложной и конкурентной среде, как фармацевтический опт. Внедрение этих принципов позволит компаниям более эффективно разрабатывать и реализовывать свои стратегии, тем самым увеличивая свою конкурентоспособность и устойчивость на рынке [29].

Анализ практик стратегического бизнес-планирования в фармацевтическом секторе различных стран [16] показывает наличие множества успешных подходов и моделей, которые могут быть адаптированы и внедрены для повышения конкурентоспособности отечественных компаний. Зарубежный опыт в данной области можно рассматривать на примере стран с развитыми

фармацевтическими рынками, таких как США, Германия и Япония, где стратегическое бизнес-планирование играло ключевую роль в формировании успешных фармацевтических компаний.

В США фармацевтические компании, такие как Pfizer и Johnson & Johnson, активно применяют методики стратегического планирования, основанные на комплексном анализе современных рыночных условий и потребностей потребителей. Такой подход позволяет им быстро адаптироваться к изменениям в нормативной среде и внедрять инновационные решения. Например, в ответ на растущий спрос на биопрепараты, данные компании увеличили инвестиции в исследование и разработку новых технологий, что обеспечило им лидерство на этом сегменте рынка. Одна из ключевых практик, используемых в США, заключается в постоянном мониторинге рыночных трендов и активном взаимодействии с регулирующими органами, что способствует своевременному реагированию на изменения[14].

В Германии фармацевтические компании, такие как Bayer [9] и Roche[26], также акцентируют внимание на стратегическом планировании, акцентируя внимание на интеграции новых технологий в производственные процессы. Системный подход к разработке стратегий, основанный на долгосрочной стратегии устойчивого роста и инновационного развития, позволил этим компаниям значительно повысить свою конкурентоспособность на международной арене. Важно отметить, что стратегическое планирование в Германии часто основывается на формировании Партнёрств между научными учреждениями и фармацевтическими компаниями, что способствует более эффективному внедрению новых разработок в практику и ускоряет время вывода продукта на рынок.

Если говорить о Японии, то компании, такие как Takeda и Astellas, зарекомендовали себя как лидеры в области исследований и разработки. Японская модель стратегического планирования включает в себя многоуровневый подход, где акцент ставится на долгосрочные инвестиции в исследование и разработку, а также на построение стабильных отношений с поставщиками и дистрибуторами. В Японии также широко применяется философия кайдзен (бесперебойного улучшения), которая способствует постоянной оптимизации процессов производственной и управлеченческой деятельности[32].

Обратимся также к отечественному опыту. В России стратегическое бизнес-планирование в фармацевтической отрасли сегодня только начинает развиваться, хотя некоторые компании, такие как «Фармстандарт» и «Генериум», уже применяют модели, заимствованные из международной практики. Эти компании успешно формируют стратегический подход, основанный на анализе потребностей российского рынка и развитии инновационных продуктов. Однако отмечается, что многие российские фармацевтические компании все еще сталкиваются с проблемами недостаточной гибкости в стратегическом управлении и недостаточными инвестициями в НИОКР, что может негативно отражаться на их конкурентоспособности[11,30].

Одной из ключевых проблем, с которыми сталкиваются отечественные компании, является высокая степень регулирования в сочетании с недостаточной адаптацией к новым экономикам и потребительским трендам. Лишь некоторые компании начинают внедрять системы стратегического планирования, учитывающие как внутренние, так и внешние факторы. В этом контексте происходит заимствование зарубежных моделей, однако их успешная адаптация требует учета специфики российского рынка [28].

Таким образом, анализ зарубежного и отечественного опыта стратегического бизнес-планирования в фармацевтическом рынке демонстрирует, что комплексный и системный подход к стратегии, основанный на инновациях и взаимодействии с рынком, играет ключевую роль в обеспечении устойчивости и конкурентоспособности компаний. Учёт успешных практик международного опыта может способствовать улучшению состояния отечественной фармацевтической отрасли.

1.2 Особенности деятельности оптовых фармацевтических организаций, занимающихся государственными закупками

Оптовые фармацевтические организации, занимающиеся государственными закупками, имеют ряд специфических особенностей, которые определяют их функционирование и влияют на стратегию бизнес-планирования. Их деятельность, представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий неукоснительного соблюдения множества правил и норм. В отличие от коммерческого сектора, здесь на первый план выходят не только экономические показатели, но и социальная ответственность, а также строгий контроль со стороны государства [10,25, 31]

Ключевым аспектом является соблюдение нормативно-правовой базы. Это не только федеральные законы, регулирующие госзакупки и обращение лекарственных средств, но и многочисленные постановления правительства, приказы министерств и ведомств, определяющие порядок проведения торгов, требования к качеству продукции и ценообразованию[36].

Участие в государственных тендерах требует от компаний безупречной репутации, наличия всех необходимых лицензий и сертификатов, а также соответствия стандартам надлежащей дистрибуторской практики (GDP). Особое внимание уделяется контролю цен, особенно на жизненно необходимые

и важнейшие лекарственные препараты (ЖНВЛП), цены на которые регулируются государством.

Логистика и хранение лекарственных средств – еще одна критически важная область. Компании обязаны обеспечивать строгий температурный режим, использовать сертифицированные складские помещения и соблюдать сроки поставки. Нарушение этих требований может привести к серьезным штрафам и даже исключению из реестра добросовестных поставщиков. Внедрение системы маркировки "Честный ЗНАК" позволяет отслеживать движение лекарственных препаратов и бороться с контрафактной продукцией.

Финансовые аспекты также имеют свои особенности. Государственные заказчики часто предоставляют отсрочку платежа, что требует от компаний наличия достаточных финансовых ресурсов. Банковские гарантии и обеспечение заявок являются обязательными условиями для участия в тендерах. Кроме того, необходимо учитывать возможность возврата нереализованных препаратов, особенно с истекающим сроком годности, и их последующую утилизацию.

Риски и контроль в сфере госзакупок фармацевтической продукции очень высоки. Антимонопольные органы тщательно следят за ценообразованием и конкуренцией, а органы фармаконадзора контролируют качество препаратов и выявляют побочные эффекты. [37]. Коррупционные риски также находятся под пристальным вниманием правоохранительных органов [3, 23,37].

Современные тенденции рынка оказывают значительное влияние на деятельность оптовых фармацевтических организаций. Импортозамещение, цифровизация и ужесточение контроля со стороны регулирующих органов требуют от компаний постоянной адаптации и внедрения новых технологий. Переход на электронные торговые площадки (ЕТП) и электронный документооборот, а также усиление проверок со стороны Росздравнадзора и ФТС становятся неотъемлемой частью работы.[1]

В заключение, работа оптовых фармацевтических организаций, участвующих в государственных закупках, – это сложный и ответственный бизнес, требующий безупречного соблюдения законодательства, обеспечения высокого качества продукции и прозрачности всех процессов. Несмотря на высокие риски, при грамотном управлении и соблюдении всех требований, эта деятельность может быть прибыльной и социально значимой.

Ключевым аспектом является необходимость наличия лицензий и сертификатов, подтверждающих право на осуществление оптовой торговли лекарственными средствами. Эти документы не только обеспечивают легитимность бизнеса, но и формируют доверие со стороны государственных органов и медицинских учреждений. Важным фактором также является поддержание высоких стандартов качества продукции, что требует от организаций постоянного контроля за поставщиками и проведением проверок на соответствие требованиям.

Кроме того, оптовые фармацевтические компании, работающие с государственными закупками, сталкиваются с высокой конкуренцией. Для успешного участия в тендерах необходимо разрабатывать конкурентоспособные предложения, которые могут включать не только цену, но и дополнительные условия, такие как гибкость в сроках поставки, возможность предоставления скидок и бонусов, а также качество сервиса.

Особое внимание следует уделять управлению рисками. Помимо стандартных рисков, связанных с логистикой, хранением и финансовыми операциями, необходимо учитывать риски, связанные с изменениями в законодательстве, колебаниями валютных курсов (особенно при закупке импортных препаратов), а также риски, связанные с возможными проверками со стороны контролирующих органов. Разработка и внедрение эффективной

системы управления рисками позволяет компаниям минимизировать потенциальные убытки и обеспечить стабильность бизнеса.

В контексте импортозамещения оптовым фармацевтическим компаниям необходимо активно сотрудничать с отечественными производителями лекарственных средств. Это не только способствует развитию российской фармацевтической промышленности, но и позволяет снизить зависимость от импортных поставок и обеспечить стабильность поставок лекарственных препаратов в государственные учреждения здравоохранения. Важно отметить, что при этом необходимо тщательно контролировать качество отечественной продукции и обеспечивать ее соответствие международным стандартам.

Цифровизация играет все более важную роль в деятельности оптовых фармацевтических компаний. Внедрение электронных торговых площадок (ЕТП) позволяет упростить и ускорить процесс участия в государственных тендерах, а использование электронного документооборота снижает затраты на бумажную документацию и повышает эффективность работы. Кроме того, цифровые технологии позволяют отслеживать движение лекарственных препаратов в режиме реального времени, что повышает прозрачность и снижает риск контрафактной продукции.

В условиях ужесточения контроля со стороны Росздравнадзора и ФТС оптовым фармацевтическим компаниям необходимо уделять особое внимание соблюдению всех требований и нормативов. Это включает в себя регулярные проверки складских помещений, контроль качества продукции, а также обучение персонала по вопросам соблюдения законодательства. Важно также оперативно реагировать на любые замечания и предписания контролирующих органов и принимать меры по устранению выявленных нарушений.

В целом, успешная деятельность оптовых фармацевтических компаний, ориентированных на госзакупки, требует комплексного подхода, включающего

в себя безупречное соблюдение законодательства, обеспечение высокого качества продукции, эффективное управление рисками, активное внедрение цифровых технологий и постоянное совершенствование бизнес-процессов. Только в этом случае компании смогут успешно конкурировать на рынке и внести свой вклад в обеспечение населения качественными и доступными лекарственными препаратами.

В условиях постоянно меняющегося законодательства и ужесточающихся требований, ключевым фактором успеха для оптовых фармацевтических компаний, ориентированных на госзакупки, становится непрерывное совершенствование бизнес-процессов и повышение квалификации персонала.

Глава 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ОПТОВОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ SWOT АНАЛИЗА

2.1.Краткая характеристика компании ООО «Лекмедика»

Компания ООО «Лекмедика» осуществляет оптовые продажи лекарственных препаратов отечественных и иностранных производителей с 2001 года (<http://lekmedika.ru>) . Она существует уже 24 года, имеет большой опыт работы, стабильную деятельность и поднадзорность государственным органам. Форма собственности представляет собой совместно- частную и иностранную собственность

Компания работает напрямую с отечественными и зарубежными производителями, более 100 прямых контрактов, что позволяет предлагать продукцию по минимальным ценам.(<http://lekmedika.ru>) Основные партнеры представлены на рис.2.1



Рис. 2.1. Основные партнеры компании ООО «Лекмедика»

Сегодня в компании трудятся более 70 высококвалифицированных специалистов. Достигнув значительных успехов за годы своей деятельности, компания стала одним из лучших дилеров лекарственных препаратов.

Учитывая требования современного фармацевтического рынка, компанией проводится планомерная работа по совершенствованию ассортиментной линейки продукции. Поддерживается постоянное сотрудничество с ведущими предприятиями-производителями и медицинскими учреждениями с целью продвижения инновационных лекарственных средств, открывающих новые направления в медицине, а также детального изучения безопасности, эффективности и новых свойств препаратов, уже внедренных в обращение.

Накопленный опыт работы, приверженность к совершенству и самым передовым технологиям позволили компании занять свою почётную нишу на рынке медицинской продукции. За длительное время своей деятельности компания достигла больших результатов и с легкостью решает любые вопросы, которые возникают в ходе реализации лекарственных препаратов.

Компания представлена 4 филиалами и складом площадью 1349 м². Это позволяет охватить территорию всей Республики и близрасположенные регионы и возможностью управлять запасами имея страховой запас.

Собственный склад с удобным подъездом позволяет оптимизировать транспортные расходы и экономит время. Постоянно обновляются запасы продукции на складе, тем самым обеспечивая оперативность поставок. Приоритетом сотрудников компании является индивидуальный подход к требованиям каждого клиента.

ООО «Лекмедика» является добросовестным поставщиком на рынке фармацевтической продукции, непрерывно осуществляет поставки лекарственных средств учреждения здравоохранения.

ООО «Лекмедика» сотрудничает с клиентами не только Республики Башкортостан, но и близрасположенными регионами: Кировская область, Оренбургская область, Нижегородская область, Пензенская область, Пермский край, Республика Мордовия, Республика Марий Эл, Самарская область, Республика Башкортостан, Чувашская Республика, Ульяновская область, Удмуртская Республика, Саратовская область, Самарская область, Республика Татарстан.

По данным сайта «Чекка (проверка контрагентов)» (<https://checko.ru/company/lekmedika-1020202870401>) компания ООО «Лекмедика» имеет Высокую оценку надежности

Оценка надежности компании представлена на рис.

Нет рисков ликвидации или банкротства, признаки фирмы однодневки не обнаружены, в состав руководства не входят дисквалифицированные лица. Все это указывает на высокую степень надежности компании (рис.2.2)



Рис.2.2. Характеристика надежности компании ООО «Лекмедика»

Финансовые показатели компаний относительно устойчивы, динамика изменения капитала представлены на рис 2.3.

Финансовые показатели компании

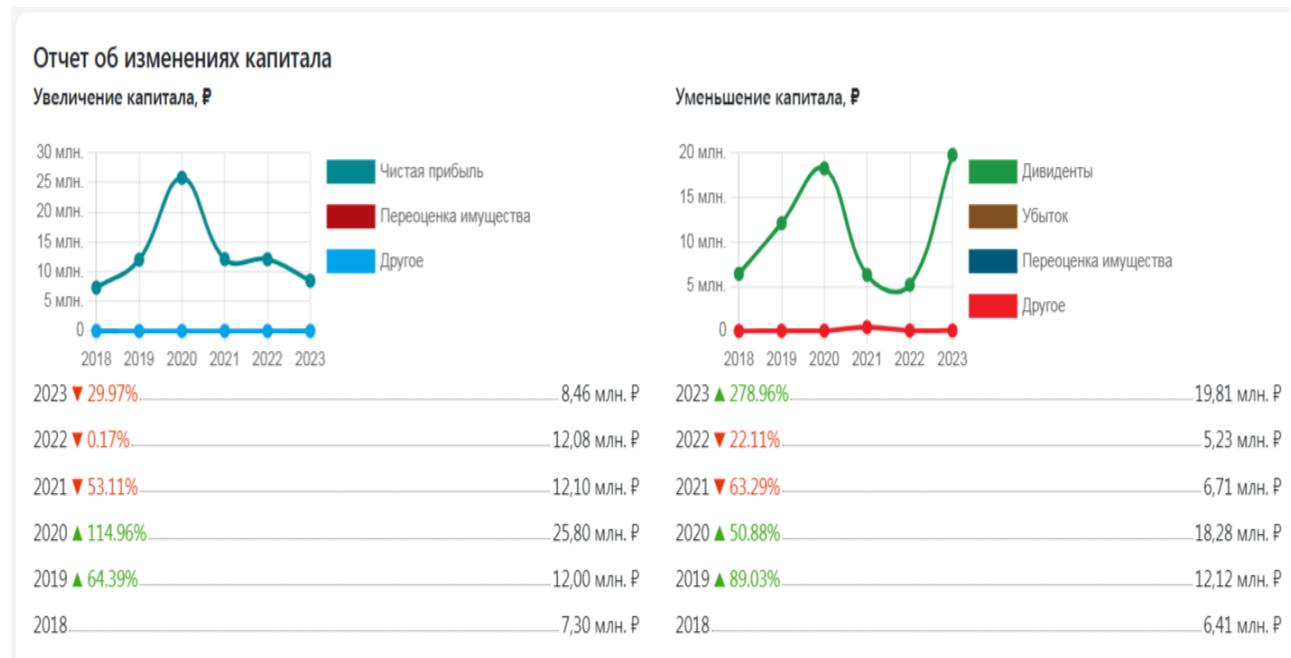


Рис. 2.3. Динамика финансовых показателей Компании ООО «Лекмедика»

Финансовые показатели за 2024 год представлены в таблице 2.1

Табл.2.1 Финансовые показатели ООО «Лекмедика»

показатель		Изменения в % от 2023 г
1)Выручка	2 млрд руб.	+11%
2)Чистая прибыль	5 млн руб.	-42%
3)Капитал	29,7 млн руб.	-15%
Коэф. ликвидности	1.16	-0,93%
Рентабельность	0,2	-0,4

Происходящие изменения можно обосновать экономической ситуацией страны и регионов, повышенной конкуренцией, изменение объемов и качества продукции или услуг.

В соответствии ст. 3 Закона № 44-ФЗ, на официальном сайте Единой информационной системы (далее - ЕИС) в сфере закупок содержится информация о закупках, об исполнении контрактов; реестр контрактов, заключенных заказчиками; отчеты заказчиков, электронные документы об исполнении и оплате контрактов. Данная информация, размещенная на официальном сайте, является общедоступной.

Согласно официальному сайту Единой информационной системы (далее - ЕИС) (<https://zakupki.gov.ru>) в сфере закупок, за период осуществления своей деятельности между ООО «Лекмедика» и учреждениями здравоохранения Российской Федерации заключено и исполнено большое количество государственных контрактов на поставку лекарственных препаратов, в Реестре контрактов более 33 000 записей о заключенных и исполненных контрактах в рамках проводимых конкурентных процедур в соответствии с Законом № 44-ФЗ.

На сегодняшний день ООО «Лекмедика» исполняет большое количество государственных контрактов на поставку лекарственных препаратов в бюджетные и автономные учреждения здравоохранения.

Согласно Реестру контрактов в 2025 году уже имеется более 2600 записей о заключенных контрактах государственными заказчиками на территории России, которые находятся в стадии «исполнения» по Закону № 44-ФЗ, из них 936 записей в Реестре контрактов, заключенных заказчиками на территории Республики Башкортостан.

ООО «Лекмедика» подтверждает и добросовестно выполняет принятые обязательства по законодательству о контрактной системе по результатам исполнения контрактов в рамках заключенных и проводимых конкурентных процедур в соответствии с Законом № 44-ФЗ и Законом № 223-ФЗ.

Рыночная позиция компании ООО «Лекмедика» заслуживает внимания. На текущий момент она занимает третье место по схожим по финансовым показателям компаниям, занимающиеся тем же бизнесом Схожие по финансовым показателям компании, занимающиеся тем же бизнесом представлены (компании конкуренты) в табл. 2.2

Табл.2.2 - Компании конкуренты ООО «Лекмедика»

компании	Выручка за 2024 год
ГП РБ "БУРЯТ-ФАРМАЦИЯ" г. Улан-Удэ, Республика Бурятия	2,2 млрд руб.
ООО "ИМПЛАНТ СОЮЗ" г. Санкт-Петербург	2,1 млрд руб.
ООО "ЛЕКМЕДИКА" г. Уфа, Республика Башкортостан	2 млрд руб.
ООО "РУСОФАРМ" г. Москва	1,9 млрд руб.
ООО "АВРОРА" х. Камышеваха, Ростовская область	1,8 млрд руб.
ООО "ВИТА-ПУЛ" г. Москва	1,7 млрд руб.
ООО "НИЖЕГОРОДСКАЯ АПТЕЧНАЯ СЕТЬ" г. Нижний Новгород, Нижегородская область	1,5 млрд руб.

Благодаря гибкой ценовой политике, высокому уровню обслуживания и эффективной логистике, ООО «Лекмедика» смогла завоевать доверие своих клиентов и занять сильные позиции в конкурентной среде. Компания активно развивает свои каналы сбыта, применяя современные подходы к маркетингу и активно участвуя в выставках и конференциях, что позволяет поддерживать актуальность на рынке и привлекать новых клиентов. Компания также уделяет большое внимание вопросам социально ответственного бизнеса, участвуя в различных благотворительных акциях и программах, направленных на поддержку здравоохранения региона. Это не только улучшает имидж компании,

но и подчеркивает её приверженность к качеству и доступности медицинских услуг.

2. 2. Разработка и обоснование стратегии бизнес-планирования на основе SWOT-анализа (на примере ООО «Лекмедика»)

SWOT-анализ является важным инструментом, позволяющим оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на стратегическое развитие оптовой фармацевтической компании. Этот метод используется для выявления сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз, исходящих из внешней среды. С помощью SWOT-анализа четко структурируется информация о текущем состоянии компании, а также определяется направления, требующие особого внимания при разработке стратегии. Данный метод обеспечивает основу для дальнейшей разработки рекомендаций, направленных на оптимизацию бизнес-процессов и увеличения конкурентоспособности [4, 22, 24, 38].

Экономико-статистический анализ позволяет собрать и проанализировать количественные данные о деятельности компаний. Экспертные оценки добавляют дополнительную глубину к исследованию, так как позволяют привлечь мнение специалистов и практиков из отрасли. Опрашивая экспертов, получают информацию о том, как они оценивают текущие тренды, возможности и риски, с которыми сталкиваются оптовые фармацевтические компании. Экспертные оценки помогают уточнить и дополнить результаты, полученные с использованием других методов, обеспечивая более комплексный подход к анализу. Комбинация качественных и количественных методов приводят к более обоснованным выводам о состоянии дел в оптовой фармацевтической компании и к возможности предложить

целостные стратегии для последующей разработки рекомендаций по бизнес-планированию на будущее [21].

Для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для ООО «Лекмедика» был использован простой и удобный кейс по составлению SWOT анализа предприятия с использованием методики количественного анализа согласно техники Г.Асселя [19], который предложил вариант четырехпольного формата для анализа, но с введением балльной оценки. Для ее реализации этой методики нами был разработана процедура ее проведения, включающая 8 шагов.

Шаг 1. Поиск сильных и слабых сторон, определение возможности и угроз. Этот этап нами проводился на основе анализа деятельности компании ООО «Лекмедика» с участием директора, начальника отдела продаж и начальника отдела закупа компании в качестве консультантов. Исследования показали:

I. Сильные стороны компании :

Надежные партнерские отношения с поставщиками,

Партнеры-поставщики соответствуют всем требованиям законодательства РФ (Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», Федеральный закон от 18.07.2011 N 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ «О защите конкуренции», Федеральный закон от 12.04.2010 N 61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств», имеющим хорошую репутацию на фармацевтическом рынке, среди основных поставщиков выступают как отечественные, так и зарубежные фармацевтические компании

*Гарантированное высокое качество продукции

Высокое качество продукции компания обеспечивает в соответствии с Российскими, Евразийскими и международными законодательными нормами, стандартами GPD GSP, а также соответствие требованиям международного стандарта менеджмента качества ISO

*Глубокое понимание потребностей клиентов

ООО «Лекмедика» адаптирует свой ассортимент ЛС к требованиям покупателей, работающих в условиях государственного регулирования закупок. Ассортимент представлен не менее 1500 позициями, среди которых, помимо ЛС, имеются изделия медицинского назначения, специализированные продукты лечебного питания. В ассортименте присутствуют основные ЖНВЛС 95%

*Строгое соблюдение законодательства, что может служить конкурентным преимуществом на рынке, где ценятся прозрачность и надежность поставщиков.

* Опыт работы в условиях государственного регулирования закупок.

Компания имеет большой опыт работы в условиях государственных закупок. Сотрудники квалифицированы и проходят постоянное обучение, участвуют в различных обучающих семинарах

I. Слабые стороны компании:

* Зависимость от государственных закупок*

ООО «Лекмедика» имеет и ограниченный круг заказчиков, определенного законодательством. Сложности в диверсификации клиентской базы из-за специфики законодательства.

* Необходимость строгого соблюдения бюрократических процедур.

К сожалению, бюрократические процедуры могут замедлять принятие решений и адаптацию к изменениям рынка.

* Ограничения в ценообразовании, наличие государственного регулирования цен снижают рентабельность бизнеса.

*Задержки в оплате от государственных заказчиков: Риск задержек в оплате от государственных заказчиков, что может привести к проблемам с ликвидностью и финансовой устойчивостью компании.

*Недостаток оборотных средств.

Недостаток оборотных средств для обеспечения исполнения крупных контрактов, что может привести к проблемам с закупкой лекарств и своевременной поставкой.

Шаг 3. Оценка внутренних факторов.

Для оценки внешних и внутренних факторов нами были привлечены специалисты компании ООО «Лекмедика». Всего было 8 экспертов, со стажем работы в компании от 3 лет до 15 лет. Репрезентативность выборки экспертов не определялась, т.к. имели очень узкую аудиторию (числом сотрудников, занимающихся непосредственно государственными заказами компании). Мнения экспертов были согласованы, коэф. конкордации составил более 0,75%

Сильным и слабым сторонам давалась оценка A_i по шкале от 0 до 5 (максимальному баллу соответствует значимое проявление фактора).

Табл. 2.1 Оценка внутренних факторов

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)		
№	Внутренние факторы	A_i

1.	Надежные партнерские отношения с поставщиками	5
2.	Гарантированное высокое качество продукции.	4
3.	Опыт работы в условиях государственного регулирования закупок	3
4.	Глубокое понимание потребностей клиентов	5
5.	Строгое соблюдение законодательства	4

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (w)

	Внутренние факторы	A _i
1.	Недостаток оборотных средств	4
2.	Необходимость строгого соблюдения бюрократических процедур.	3
3.	Задержки в оплате от государственных заказчиков	2
4.	Сложности в диверсификации клиентской базы из-за специфики законодательства.	2
5.	Ограничения в ценообразовании	3

Шаг 4. Оценка внешних факторов.

При оценке внешних факторов использовались два параметра:

- 1.вероятность достижения события Р_j по шкале от 0 до 1, где единице соответствует максимальная вероятность появления события;
- 2.значимость фактора K_j, характеризующая степень влияния фактора на деятельность компании по шкале от 0 до 5, где максимальным баллом соответствует высокая степень влияния.

Табл. 2.2 - Оценка внутренних факторов

Возможности (o)			
	Внешние факторы	Kj- степень влияния фактора	Pj- вероятность достижения события
1.	Расширение ассортимента продукции (диверсификация ассортимента)	5	0,9
2.	Участие в государственных аукционах, запросы котировок и запросы цен	5	0,9
3.	Развитие сотрудничества	4	0,7
4.	Совершенствование логистики и цифровизации поставок, обработки заказов.	4	0,7
Угрозы (T)			
	факторы	Kj- степень влияния фактора	Pj- вероятность достижения события
1.	Изменения в законодательстве	3	0,4
2.	Ужесточение контроля проведения государственных аукционов, запросов котировок и запросы цен	3	0,5
3.	Демпинг и коррупция	4	0,6
4.	Влияние внешних экономических факторов, снижающих спрос на продукцию	4	0,7

Шаг 5. Формирование матрицы оценок факторов внутренней и внешней среды. Каждый элемент матрицы рассчитывался как

$$MO = Ai * Pj * Kj ,$$

Табл.2.3. - Матрица оценок факторов внутренней и внешней среды.

Факторы внешней и внутренней среды	№ п/п	Возможности				Угрозы			
		№п/п	1	2	3	4	1	2	3
		Kj	5	5	4	4	3	3	4
		Pi	0,9	0,9	0,7	0,7	0,4	0,5	0,6
Сильные	1	5	22,5	22,5	14	14	6	7,5	12
	2	4	18	18	11,2	11,2	4,8	6	9,6
	3	3	13,5	13,5	8,4	8,4	3,6	4,5	7,2
	4	5	22,5	22,5	14	14	6	7,5	12
	5	4	18	18	11,2	11,2	4,8	6	9,6
Слабые	1	4	18	18	11,2	11,2	4,8	6	9,6
	2	3	13,5	13,5	8,4	8,4	3,6	4,5	7,2
	3	2	9	9	5,6	5,6	2,4	3	4,8
	4	3	13,5	13,5	8,4	8,4	3,6	4,5	7,2
	5	4	18	18	11,2	11,2	4,8	6	9,6

Шаг 6. Для каждой пары факторов вводится балльная оценка их взаимодействия a_{ij} , (от -1 до 1): при прямой (обратной) зависимости оценка положительная (отрицательная) и чем сильнее зависимость, тем выше оценка по модулю табл 2.4

Табл. 2.4.-Матрица оценок взаимодействия факторов SWOT-анализа

Факторы внешней и внутренней среды	№ п/п	Возможности					Угрозы			
		№п/п	1	2	3	4	1	2	3	4
		Kj	3	5	5	5	5	4	5	3
		Pj	0,9	0,8	0,8	0,7	0,8	0,6	0,7	0,5
		Ai								
Сильные	1	5	0,8	0,8	1	0,7	-0,5	0,8	0,5	0,7
	2	4	0,5	0,8	0,9	0,5	-0,1	0,7	0,6	0,6
	3	3	0,5	0,6	0,7	0,4	0,1	0,6	0,4	0,4
	4	5	0,7	0,8	0,5	0,9	-0,1	0,4	0,3	0,2
	5	4	0,4	0,6	0,9	0,3	-0,3	0,3	0,6	0,1
Слабые	1	4	-0,5	-0,2	-0,7	0,6	0,1	0,7	0,3	0,4
	2	4	-0,3	-0,9	-0,2	0,3	0,1	0,4	0,5	0,1
	3	5	-0,3	-0,2	-0,8	0,1	0,1	0,3	0,4	0,9
	4	4	-0,7	-0,5	-0,2	0,4	0,3	0,8	0,7	0,6
	5	4	-0,5	-0,3	-0,4	0,1	-0,7	0,6	0,4	0,5

Шаг 7. формирование матрицы оценок взаимодействия факторов SWOT-анализа.

Оценки формируют комплексные параметры :

$$A_{ij} = A_i * K_j * P_j * a_{ij}$$

где A_i – балльная оценка сильной (слабой) стороны компании;

K_j – степень влияния возможности или угрозы;

P_j – вероятность проявления фактора внешней среды;

a_{ij} – степень взаимодействия факторов парного анализа

Далее рассчитали сумму каждого сектора (Сильные-Возможности, Сильные-Угрозы, Слабые-Возможности, Слабые-Угрозы) и получаем итоговую матрицу оценок для формирования стратегии ООО «Лекмедика», в которой учитываем наибольшую суммарную оценку с учетом знака (если «+» - прямая зависимость и положительное влияние стороны на возможности или угрозы,

если «-» - обратная зависимость и отрицательное влияние стороны на возможности или угрозы)

Шаг 8. Расчет суммы каждого сектора (Сильные-Возможности, Сильные-Угрозы, Слабые-Возможности, Слабые-Угрозы) и получение итоговой матрицы оценок для формирования бизнес-стратегии, в которой учитываем наибольшую суммарную оценку с учетом знака (если «+» - прямая зависимость и положительное влияние стороны на возможности или угрозы, если «-» - обратная зависимость и отрицательное влияние стороны на возможности или угрозы) Вероятность (1–5 баллов) – вероятность его проявления (для О и Т)

. Таблица 2.5 - Итоговая матрица оценок для формирования стратегии

	O	T
S	207,76	-42,74
W	-86,58	45,42

Анализ матрицы SWOT-анализа дает возможность разработать стратегии бизнес-планирования для оптовой фармацевтической организации ООО «Лекмедика» с учетом сильных и слабых сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей и нейтрализовать угрозы внешней среды.

Исходя из результатов SWOT анализа и расчета количественных параметров нами определены стратегии бизнес-планирования для оптовой фармацевтической организации ООО «Лекмедика», по мнению наших экспертов.

Табл. 2.6 - Наименование стратегии и факторы, максимально влияющие на формирование стратегий (по итогам расчета)

Наименование стратегии	Факторы, максимально влияющие на формирование стратегий (по итогам расчета)
------------------------	---

SO - использование сильных сторон для максимизации возможностей	1-1; 1-2; 4-1; 4-2 Надежные партнерские отношения с поставщиками и расширение ассортимента продукции (диверсификация ассортимента) Участие в государственных аукционах, запросы котировок и запросы цен
ST- использование сильных сторон для минимизации угроз	4-4; 4-3
WO - преодоление слабостей за счет возможностей	1-1; 1-2
WT - минимизация слабостей и угроз	1-4; 5-4

Описание стратегий:

SO (использование сильных сторон для максимизации возможностей):

Стратегия предполагает продолжать строить партнерские взаимоотношения с поставщиками медицинской продукции и глубоко понимать потребности клиентов на основе участия в государственных закупках и диверсификации ассортимента

ST (использование сильных сторон для минимизации угроз):

Данная стратегия предполагает разработку бизнес-плана, который основывается на глубоком понимании потребностей целевой аудитории и учитывает влияние негативных внешних экономических факторов, приводящих к снижению спроса. Данная стратегия должна быть разработана с учетом

глубокого понимания потребностей клиентов (государственных госпитальных аптек, больниц, клиник, государственных учреждений), а также противодействия демпингу и коррупции, часто встречающихся при проведении аукционов в фармацевтической сфере. Стратегия предполагает прозрачность, диверсификацию каналов сбыта, добавленную ценность для клиентов и акцент на долгосрочные отношения. Стратегия позволит оптовой фармацевтической организации не только выжить в сложных экономических условиях, но и укрепить свои позиции на рынке. Ключевым фактором успеха является гибкость, клиентоориентированность и постоянная оптимизация издержек

WO (преодоление слабостей за счет возможностей):

Стратегия бизнес-плана должна быть направлена на оптимизацию использования имеющихся оборотных средств компании ООО «Лекмедика», максимизацию прибыли с каждого оборота и снижение рисков, связанных с ограниченным финансированием. Возможность диверсификации ассортимента будет использована как инструмент для привлечения новых клиентов, увеличения продаж и, как следствие, увеличения денежного потока. Эта стратегия должна объединить оптимизацию оборотных средств, диверсификацию ассортимента и участие в государственных закупках, чтобы обеспечить стабильный доход, расширение клиентской базы и повышение финансовой устойчивости организации. Участие в тендерах и аукционах будет рассматриваться как стратегическая возможность, но с учетом ограниченности оборотных средств.

WT (минимизация слабостей и угроз):

Эта стратегия должна быть направлена на обеспечение выживаемости, сохранение прибыльности, несмотря на снижение спроса и ограничения цен, и

эффективное использование имеющихся ресурсов в условиях недостатка оборотных средств. Акцент делается на оптимизацию, гибкость и инновации.

Стратегии бизнес-планирования для оптовой фармацевтической организации требует комплексного подхода, учитывающего специфику фармацевтического рынка, его регулирование и конкурентную среду. Эффективная стратегия должна не только определять цели и задачи компании на ближайшие годы, но и предусматривать механизмы адаптации к изменяющимся условиям. Поэтому следующим этапом нашей работы явилось разработка модели стратегии бизнес-планирования оптовой фармацевтической организации, занимающиеся государственными закупками на основе системного подхода

2.3. Проектирование модели стратегии бизнес-планирования оптовой фармацевтической организации, занимающиеся государственными закупками на основе системного подхода

В условиях динамично меняющейся внешней среды и жесткой конкуренции на рынке государственных закупок фармацевтической продукции, оптовым организациям требуется гибкое и адаптивное планирование деятельности. Применение системного подхода к разработке стратегии бизнес-планирования является ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития.

Системный подход позволяет рассматривать оптовую фармацевтическую организацию как сложную, взаимосвязанную систему, состоящую из множества элементов (подразделений, процессов, ресурсов), которые взаимодействуют друг с другом и внешней средой. Это обеспечивает целостное представление о деятельности организации и позволяет учитывать влияние различных факторов на ее эффективность.

Одним из важнейших преимуществ системного подхода является возможность оптимизации бизнес-процессов. Анализируя взаимодействие между различными элементами системы, можно выявить узкие места и неэффективные участки, что позволяет разработать мероприятия по их устранению и повышению общей производительности.

Кроме того, системный подход способствует более эффективному распределению ресурсов, позволяет более точно прогнозировать результаты деятельности и оценивать риски. Системный подход является необходимым инструментом для разработки эффективной модели стратегии бизнес-планирования оптовой фармацевтической организации, занимающейся государственными закупками.

Нами на основе системного подхода и проводимых исследований, анализа деятельности оптовых фармацевтических компаний (согласно открытых источников из интернета), и научной литературы [] была спроектирована модель алгоритма разработки стратегии бизнес-планирования оптовой фармацевтической организации, состоящая из 10 этапов (рис.2.1.)

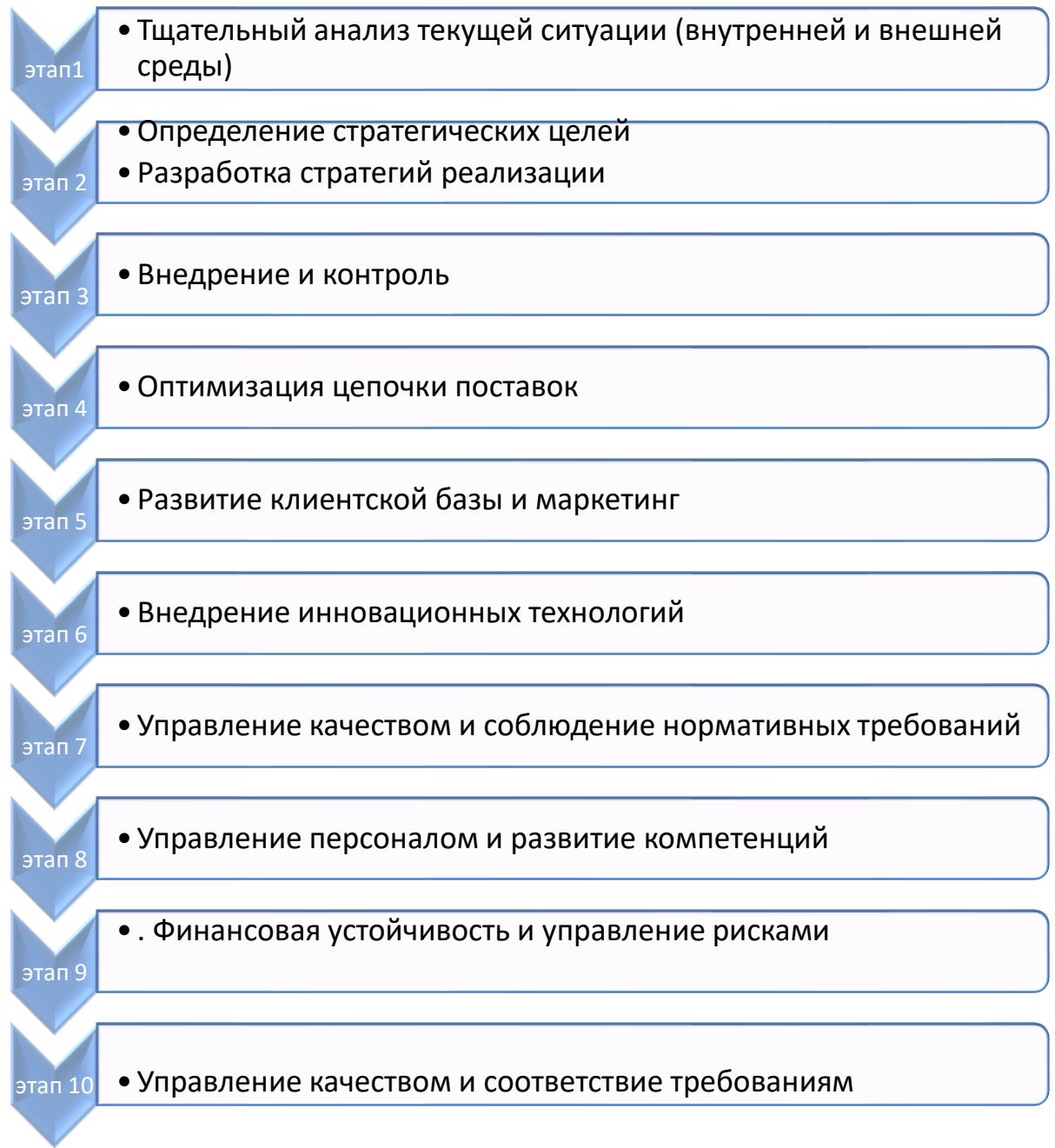


Рис.2.1. Модель алгоритма разработки стратегии бизнес-планирования оптовой фармацевтической организации

Далее мы дали характеристику каждому этапу:

1. Тщательный анализ текущей ситуации (внутренней и внешней среды)

*Внутренний анализ включает оценку финансовых показателей, эффективности логистики, качества управления и кадрового потенциала.
*Внешний анализ охватывает изучение рынка, конкурентов, регуляторных требований и тенденций в отрасли.

II . Определение стратегических целей и разработка стратегий реализации

На основе проведенного анализа определяются стратегические цели, которые должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени (SMART-цели). Например: увеличение рентабельности на 1% или коэффициента ликвидности на 1,5% в течение 3-х лет. После определения целей разрабатываются конкретные стратегии реализации. Это может включать стратегии ценообразования, маркетинга, логистики, управления запасами и развития персонала. Важно предусмотреть планы по управлению рисками и адаптации к изменениям.

III. Внедрение и контроль

*Разработанная стратегия внедряется в операционную деятельность организации. Устанавливаются ключевые показатели эффективности (KPI) и регулярно отслеживать их. Это позволит вовремя выявлять отклонения от плана и корректировать стратегию в условиях динамичного рынка.

IV.. Оптимизация цепочки поставок

*Одним из ключевых элементов стратегии является оптимизация цепочки поставок. Это включает в себя выбор надежных поставщиков, заключение выгодных контрактов, автоматизацию процессов закупки и складирования, а также внедрение современных систем управления запасами. Эффективная логистика позволяет снизить издержки, минимизировать риски дефицита и обеспечить своевременную доставку продукции клиентам.

V. Развитие клиентской базы и маркетинг

*Увеличение клиентской базы и укрепление отношений с существующими клиентами – важная составляющая стратегии. Это требует разработки эффективных маркетинговых кампаний, использования современных каналов коммуникации, предложения гибких условий сотрудничества и высокого уровня сервиса. Необходимо также учитывать потребности различных сегментов рынка и адаптировать свои предложения под их запросы.

VI. Внедрение инновационных технологий

* Инновации и исследования являются основой развития фармацевтической компании. Стратегия должна предусматривать инвестиции в научные исследования и разработки, создание новых лекарственных препаратов и технологий. Важно развивать сотрудничество с научными институтами и университетами, а также привлекать талантливых ученых и исследователей. Инновации позволяют компаниям создавать уникальные продукты, Это может включать использование систем автоматизации складского учета, электронного документооборота, аналитических платформ для прогнозирования спроса и оптимизации ценообразования. Инвестиции в современные технологии позволяют повысить эффективность операций, снизить затраты и получить конкурентные преимущества.

VII. Управление качеством и соблюдение нормативных требований

В фармацевтической отрасли строгое соблюдение нормативных требований и стандартов качества является обязательным условием. Стратегия должна включать меры по обеспечению соответствия продукции и процессов требованиям GMP (Good Manufacturing Practice), GSP (Good Storage Practice) и

GDP (Good Distribution Practice). Необходимо также предусмотреть механизмы контроля качества на всех этапах цепочки поставок и оперативное реагирование на любые отклонения.

VIII. Управление персоналом и развитие компетенций

Квалифицированный персонал – один из ключевых активов фармацевтической компании. Стратегия должна предусматривать привлечение и удержание талантливых специалистов, создание благоприятной рабочей среды и возможностей для профессионального роста. Важно инвестировать в обучение и развитие персонала, обеспечивая постоянное повышение квалификации и освоение новых технологий. Эффективное управление персоналом позволяет повысить производительность, снизить текучесть кадров и создать сильную команду, способную решать сложные задачи.

IX. Финансовая устойчивость и управление рисками

Обеспечение финансовой устойчивости и управление рисками – неотъемлемая часть успешной стратегии. Это включает в себя диверсификацию источников финансирования, оптимизацию структуры капитала, контроль над затратами и разработку планов действий в случае возникновения кризисных ситуаций. Необходимо также проводить регулярный анализ рисков и разрабатывать меры по их минимизации. Финансовая устойчивость позволяет компании выдерживать колебания рынка, инвестировать в развитие и обеспечивать стабильную работу.

Международная экспансия и партнерства

Для роста и развития фармацевтической компании необходимо рассматривать возможности международной экспансии и установления партнерских отношений. Это может включать выход на новые рынки, создание

совместных предприятий, приобретение других компаний или лицензирование технологий. Важно учитывать особенности каждого рынка и адаптировать свою стратегию к местным условиям. Международная экспансия позволяет расширить клиентскую базу, увеличить объемы продаж и получить доступ к новым технологиям и ресурсам.

Управление качеством и соответствие требованиям

Фармацевтические компании должны уделять особое внимание управлению качеством и соответствуя требованиям регуляторных органов. Стратегия должна включать разработку и внедрение системы управления качеством, которая охватывает все этапы жизненного цикла лекарственного препарата. Важно проводить регулярные аудиты и проверки, а также обеспечивать соответствие международным стандартам и нормативным требованиям. Управление качеством позволяет компании гарантировать безопасность и эффективность своей продукции, а также избегать штрафов и санкций со стороны регуляторных органов.

Также при необходимости можно добавить этапы Цифровизация и автоматизация и юридическую ответственность и устойчивое развитие

Внедрение цифровых технологий и автоматизация бизнес-процессов становятся все более важными для фармацевтических компаний. Стратегия должна включать цифровизацию всех этапов разработки, производства и дистрибуции лекарственных препаратов. Важно использовать современные информационные системы, облачные технологии, искусственный интеллект и машинное обучение для повышения эффективности, снижения затрат и улучшения качества продукции. Цифровизация позволяет компании быстрее реагировать на изменения рынка, улучшать взаимодействие с клиентами и принимать более обоснованные решения.

В современном мире компании все больше внимания уделяют социальной ответственности и устойчивому развитию. Фармацевтические компании не являются исключением. Стратегия должна включать меры по охране окружающей среды, обеспечению безопасности труда, поддержке местных сообществ и продвижению здорового образа жизни. Социальная ответственность позволяет укрепить репутацию компании, повысить лояльность клиентов и сотрудников и внести вклад в улучшение общества

Таким образом, стратегическое бизнес-планирование для оптовой фармацевтической организации – это непрерывный процесс, требующий постоянного мониторинга и адаптации. Эффективная стратегия позволяет не только достигать поставленных целей, но и обеспечивать устойчивое развитие в современных реалиях, повысить качество своевременного обеспечение необходимыми ЛС медицинских и аптечных организаций для эффективного оказания фармацевтической помощи

Глава 3. ИЗУЧЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛНЕНИЯ КОНТРАКТОВ НА ЗАКУПКУ ЛЕКАРСТВЕННЫХ ПРЕПАРАТОВ У ЗАКАЗЧИКОВ ПРИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ НА ОСНОВЕ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК СПЕЦИАЛИСТОВ.

3.1. Специфика формирования и исполнения контрактов на закупку лекарственных препаратов у заказчиков при государственных закупках.

Комплексный анализ процесса формирования и исполнения контрактов на закупку лекарственных средств включает оценку ключевых этапов: планирование закупок, проведение закупочных процедур, заключение контракта и последующий контроль. К основным критериям и показателям, позволяющим объективно оценить эффективность закупочную деятельности в данной сфере относят следующие аспекты [39]:

На этапе **планирования закупок** - обоснованность потребности, т.е. закупка должна быть ориентирована на реальные потребности медицинских учреждений, что минимизирует риск избыточных или недостаточных объемов лекарственных препаратов. Также рассматривается и бюджетная эффективность, начальная (максимальная) цена контракта (НМЦК) должна быть обоснована и конкурентоспособна. Для этого проводится сравнительный анализ с рыночными аналогами и учитываются экономические показатели.

Необходимо соблюдение законодательства. Все этапы закупочного процесса должны соответствовать требованиям Федерального закона № 44-ФЗ (для государственных закупок) или № 223-ФЗ (для корпоративных закупок), что обеспечивает прозрачность и легитимность процедур.

Эффективное проведение закупочных процедур включает: конкурентность и прозрачность. При соблюдении конкурентности предпочтение

отдается процедурам, предполагающим участие нескольких поставщиков, что способствует снижению закупочных цен и повышению качества продукции. Прозрачность обеспечивается доступностью информации для всех заинтересованных сторон, должны быть публикацией всех этапов закупочного процесса в Единой информационной системе (ЕИС),

В техническом задании четко формулируются требования к ЛП, включая их регистрацию в Государственном реестре лекарственных средств (ГРЛС), а также сроков годности и соответствие производителя медицинской продукции международным стандартам.

При заключении контракта необходимо учитывать цену товара и его оплату согласно договора, условия ценообразования должны быть четко определены, включая фиксированную или переменную цену, а также механизм изменения стоимости в случае форс-мажорных обстоятельств.

График поставок должен быть реалистичным по срокам и учитывать потребности медицинских организаций. Предусмотрены штрафные санкции за просрочку. В контракте должны быть прописаны условия приемки, возврата некачественной продукции и проведения лабораторного контроля.

На этапе исполнения контракта оценивается:

Своевременность поставок, % выполнения поставок в установленные сроки согласно договора. Соответствие фактического объема поставленных лекарственных препаратов заявленным в контракте (полнота поставки).

Качество поставленных ЛП должно соответствовать следующим критериям: наличие сертификатов соответствия, маркировки и соблюдение сроков годности. За нарушения: предусмотрены механизмы возврата, замены

или применения штрафных санкций в случае выявления некачественной продукции.

Финансовая дисциплина включает своевременность оплаты за счет соблюдение графика платежей со стороны заказчика. Эффективность расходов, т.е. отсутствие переплат и необоснованных дополнительных соглашений, что позволяет оптимизировать бюджетные расходы.

Для оценки эффективности закупочной деятельности используются следующие ключевые показатели: доля конкурентных закупок (более 80%), среднее время выполнения контракта (сравнение фактического времени выполнения контракта с плановым показателем). Процент Контракты с нарушениями в %, чем меньше данный показатель, тем выше уровень контроля и качества закупочной деятельности. Экономия бюджета за счет разницы между НМЦК и фактической ценой контракта, что позволяет оценить эффективность снижения затрат.

Таким образом, комплексная оценка формирования и исполнения контрактов на закупку лекарственных препаратов включает анализ всех этапов закупочного процесса и использование системы ключевых показателей эффективности. Это позволяет обеспечить прозрачность, конкурентоспособность и высокое качество лекарственных препаратов, поставляемых медицинским учреждениям. Этапы формирования и критерии оценки также представлены в табл.3.1.

Табл. 3.1 Комплексная оценка формирования и исполнения контрактов на закупку лекарственных препаратов

этапы формирования контракта	Критерии
------------------------------	----------

1.1. Планирование закупок	<p><u>Обоснованность потребности:</u> Проверка соответствия закупаемых лекарств реальным потребностям лечебных учреждений.</p> <p><u>Экономическая целесообразность:</u> Анализ и обоснование начальной максимальной цены контракта (НМЦК) на основе рыночных цен.</p> <p><u>Соответствие законодательству:</u> Проверка соблюдения требований Федеральных законов № 44-ФЗ и № 223-ФЗ, регулирующих государственные и корпоративные закупки.</p>
1.2. Проведение закупочных процедур:	<p><u>Конкуренция:</u> Стимулирование конкуренции между поставщиками посредством проведения аукционов, конкурсов или запросов котировок, сведение к минимуму закупок у единственного поставщика.</p> <p><u>Прозрачность:</u> Обеспечение открытости информации о закупках путем публикации извещений в Единой информационной системе (ЕИС) и исключение дискриминационных требований к участникам.</p> <p><u>Требования к качеству:</u> Установление обязательных требований к регистрации лекарственных средств (например, наличие в Государственном реестре лекарственных средств), сроку годности и производителю.</p>
1.3. Условия контракта	<p><u>Ценообразование и оплата:</u> Определение порядка формирования цены (фиксированная или переменная) и условий ее изменения, а также условий оплаты.</p> <p><u>Сроки поставки:</u> Установление реалистичных сроков поставки и штрафных санкций за их нарушение.</p> <p><u>Гарантии качества:</u> Определение условий приемки, возврата некачественных препаратов и проведения лабораторного контроля.</p>
2. Оценка исполнения контракта:	

2.1. Соблюдение сроков и объемов	<p><u>Своевременность поставок:</u> Оценка процента контрактов, выполненных в срок.</p> <p><u>Полнота поставки:</u> Проверка соответствия фактически поставленных объемов заявленным в контракте.</p>
2.2. Контроль качества:	<p><u>Соответствие препаратов:</u> Проверка наличия необходимых сертификатов, маркировок и соответствия сроков годности.</p> <p><u>Реагирование на нарушения:</u> Наличие механизмов возврата, замены некачественных препаратов и применения штрафных санкций к поставщикам.</p>
2.3. Финансовая дисциплина:	<p><u>Своевременность оплаты:</u> Соблюдение установленного графика платежей.</p> <p><u>Эффективность расходов:</u> Предотвращение переплат и необоснованных дополнительных соглашений.</p>
3. Ключевые показатели эффективности (KPI):	
	<p><u>Доля конкурентных закупок:</u> Рекомендуемый показатель – не менее 80%.</p> <p><u>Среднее время выполнения контракта:</u> Сравнение фактического времени выполнения с плановым.</p> <p>Процент контрактов с нарушениями: Чем ниже показатель, тем лучше.</p> <p><u>Экономия бюджета:</u> Разница между начальной максимальной ценой контракта (НМЦК) и фактической ценой закупки.</p>

3.2. Анализ формирования и исполнения контрактов на закупку лекарственных препаратов у заказчиков при государственных закупках на основе экспертных оценок

Изучив специфику формирования и исполнения контрактов на закупку лекарственных препаратов у заказчиков при государственных закупках нами

была проведена экспертная оценка специалистов, работающих в контрактной службе в государственных учреждениях и проведена оценка их мнений. Для этого, первоначально нами была разработана анкета экспортного опроса специалистов, участвующих в государственных закупках. Анкета включала всего 10 вопросов, характеризующих формирование и исполнение контрактов на закупку лекарственных препаратов (приложение 1). Анкетирование проводилось на основе гугл-форм по электронному адресу (https://docs.google.com/forms/d/14Y3oGCG1H7LxQ_mUBH8q5Ou1aVXFTWk8-GvpMvkARMM/viewform?edit_requested=true)

В качестве экспертов выступили работники отдела закупа медицинских организаций г.Уфа и Свердловской области, Оренбургской области, всего 16 человек, из них руководитель контрактной службы организации 43 %, специалист контрактной службы -50%, другая должность (провизор) -7%. Согласно рекомендаций Вентцель число респондентов, выступающих в качестве экспертов м.б. не менее 9 (при Р=90%) и 11 (при Р=95%). Мнения экспертов были согласованы, коэффициент конкордации более 75%.

Наши эксперты в 80% случаев работают по ФЗ-44, а 20% по ФЗ-223 и в основном считают (94%) что номер регистрационного удостоверения ЛП является существенным условием контракта. При этом 80 % считают необходимым указывать в структурированном виде различное написание лекарственных форм и их возможные варианты при формировании извещения поставок лекарственных препаратов. Рис. 3.1

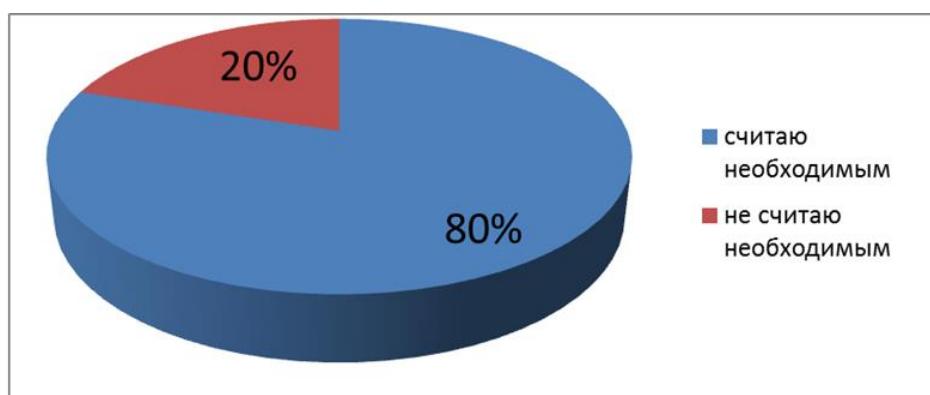


Рис. 3.1. Необходимость указания в структурированном виде различное написание лекарственных форм и их возможные варианты

Необходимым при формировании извещения на поставку лекарственных препаратов учитывать данные сайта Росздравнадзора по введенным в оборот сериям лекарственных препаратов и сведений Реестра о зарегистрированной предельной отпускной цене лекарственного препарата считают 82%, а не считают необходимым 18%. рис.3.2

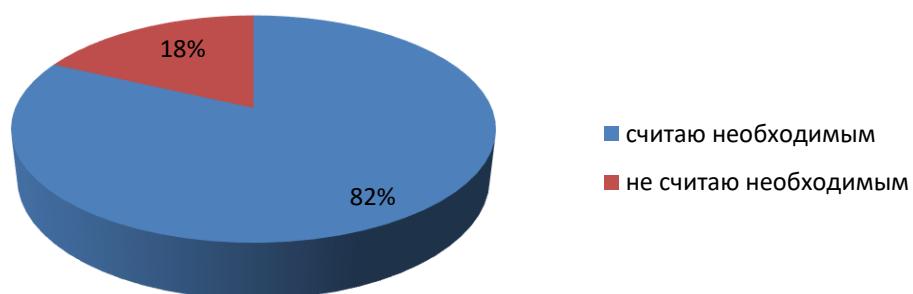


Рис. 3.2. Необходимость учета формирования извещения на поставку лекарственных препаратов

Половина опрошенных (50%) считают, что при применении ограничений и преимуществ в отношении товаров российского происхождения Заказчику достаточно в соответствии с Постановлением Правительства № 1875 в заявке участника сведений о документе содержащим сведения о стадиях технологического процесса Заказчику достаточно сведений о документе содержащим сведения о стадиях технологического процесса производства лекарственного средства для медицинского применения, осуществляемых на территории Евразийского экономического союза (в том числе о стадиях производства молекулы действующего вещества фармацевтической субстанции, а другая половина опрошенных считают Заказчику необходим документ

выданный Министерством промышленности и торговли Российской Федерации в установленном им порядке.

На вопрос имеются ли у Вас проблемы и трудности с направлением проекта дополнительного соглашения исключительно через функционал ЕИС эксперты ответили, что имеются, это является очень важной проблемой (30%); необходима дополнительная проработка данной проблемы (30%) и проблем не имеется (40%) (рис. 3.3.)

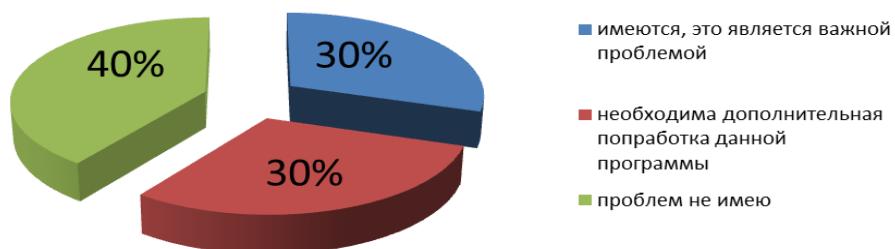


Рис. 3.3. Проблемы и трудности с направлением проекта дополнительного соглашения через функционал ЕИС

Не имеют возможности в ручном режиме исправить цену единицы товара, работы, услуги, округлив значение до двух знаков после запятой, при этом, не превысив цену единицы 100% опрошенных. При этом они имеют возможность (75%) при необходимости подписать дополнительное соглашение на основании п. 1.1 ч. 1 ст. 95 Закона № 44-ФЗ и снижать цену, округляя до 2 знаков после запятой.

Наших экспертов попросили внести предложения по формированию и исполнению контрактов на закупку лекарственных препаратов. Почти половина (47%) считают, что нужно усовершенствовать программу ЕИС, 31% говорят о необходимости консолидировать работу с разработчиками

программы ЕИС, четко прописать, что можно изменять в договоре условия, например, смена производственной площадки или замена торговогот наименования, если МНН, форма выпуска, дозировка соответствуют. А остальных (18%)все устраивает. Рис.3.4

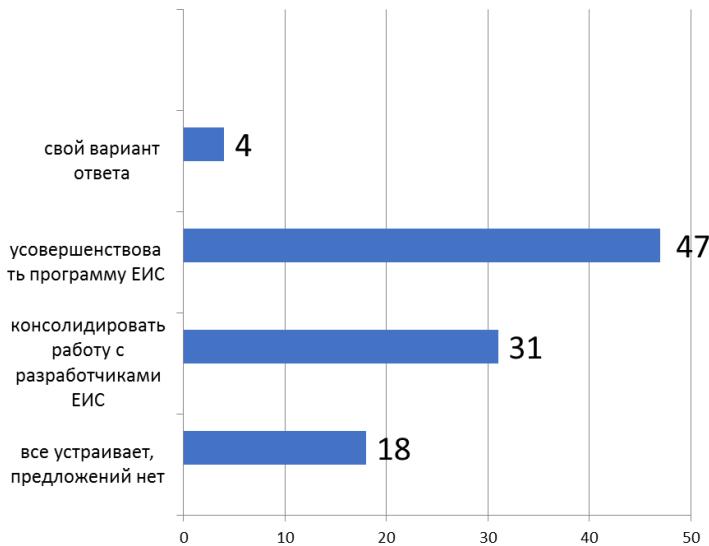


Рис.3.4. Предложения по формированию и исполнению контрактов на закупку лекарственных препаратов

Таким образом, проведенные исследования показали состояние и проблемы при формировании и исполнения контрактов на закупку лекарственных средств. В основном всех экспертов устраивает существующее положение дел, специалисты подстраиваются под постоянные изменения в законодательстве, работают гибко и квалифицировано. Однако имеются нарекания к технической части по формированию и исполнению контрактов на закупку лекарственных средств, программному обеспечению ЕИС, необходима более четкая консолидация с разработчиками программы.

Выводы:

1. На основе контент анализа научной литературы изучены возможности стратегического планирования и бизнес-процессов, выявлено, что ключевыми факторами, влияющими на эффективность бизнес-планов, являются законодательные изменения и рыночные тенденции. Стратегия бизнес-планирования предоставляет четкие рекомендации и инструменты для повышения конкурентоспособности оптовой фармацевтической организации в условиях динамичного рынка.
2. Изучены особенности деятельности оптовой фармацевтической компании ООО «Лекмедика», участвующей в государственных закупках. Установлено, что компания имеет высокую степень надежности по критериям отсутствия рисков ликвидации или банкротства: признаков фирмы однодневки и в состав руководства не входят дисквалифицированные лица. Финансовые показатели компании относительно устойчивы, в 2024 г выручка увеличилась на 11%, но чистая прибыль уменьшилась до 5 млн., что можно объяснить экономической ситуацией страны и регионов, повышенной конкуренцией, изменение объемов и качества продукции или услуг.
3. Сформирована методика разработки стратегии бизнес-планирования с использованием методики количественного SWOT анализа согласно техники Г.Асселя и экспертных оценок. Выявлены сильные, слабые стороны, а также возможности и угрозы компании. Построена матрица SWOT-анализа, что дала возможность разработать стратегии бизнес-планирования для оптовой фармацевтической организации ООО Лекмедика для получения отдачи от возможностей и нейтрализовать угрозы внешней среды (SO, ST, WO, WT).

4. Построена модель алгоритма разработки стратегии бизнес-планирования оптовой фармацевтической организации, включающая 10 этапов. Определены основные направления по реализации алгоритма.

5. Проведен анализ особенностей формирования и исполнения контрактов на закупку лекарственных препаратов у заказчиков при государственных закупках на основе экспертных оценок специалистов. Выявлено, что в основном всех экспертов устраивает существующее положение дел, специалисты подстраиваются под постоянные изменения в законодательстве, работают гибко и квалифицировано. Однако имеются нарекания к технической части по формированию и исполнению контрактов на закупку лекарственных средств, программному обеспечению ЕИС, необходима более четкая консолидация с разработчиками программы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

6. Ванюшина А.Д. Роль информационного обеспечения контрактной системы в сфере закупок // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 5-1. С. 105–106.
7. Васильев Р.А.. Анализ данных в управлении закупками лекарственных средств: современные подходы и инструменты [Электронный ресурс] // Журнал фармацевтической аналитики. – 2023. – Т. 5, № 2. – С. 40-47. URL: <https://pharmanalytjournal.ru/articles/2023/2/40-47> (дата обращения: 22.10.2023).
8. Гаврицкий А.В., Мирошник С.В. Дискуссионные вопросы правового государственных закупок в Российской Федерации // Вестник Евразийской науки.2023. Т 15. № s1. URL: <https://esj.today/PDF/14FAVN123.pdf>.
9. О компании Байер <https://www.bayer.ru>
- 10.Григорьев А.Ю.. Государственное регулирование закупок лекарственных средств: современные подходы и тенденции [Электронный ресурс] // Вестник фармацевтики. – 2021. – № 4. – С. 12-18. URL: <https://vestnikpharm.ru/articles/2021/4/12-18> (дата обращения: 22.10.2023).
- 11.Гунько М.С., Еременко Ю., Батунова Е.Ю.. Стратегии планирования в условиях городского сжатия в России: исследование малых и средних городов. DOI 10.17323/1811-038x-2020-29-3-121-141 // Мир России. 24.06.2020 URL: <https://mirros.hse.ru/article/view/10995> (дата обращения: 02.06.2025).
- 12.EMP: Стандарт качественная дистрибутерская практика http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/regulation/document_listing/document_listing_000154.jsp&mid=WC0b01ac0580027088
13. EMP: Стандарт качественная практика хранения <https://www.fda.gov/wp-content/uploads/2021/03/World-Health-Organization-Good-Storage-Practices.pdf>
- 14.Ивашковская И.В., Макаров П.В.. Действуют ли классические концепции выбора структуры капитала на развивающихся рынках? Эмпирический

анализ компаний Восточной и Центральной Европы. DOI 10.17323/j.jcfr.2073-0438.4.3.2010.47-62 (дата обращения: 02.06.2025).

15. Коваленко И.И., Лебедев А.В. Анализ методов бизнес-планирования в фармацевтической отрасли [Электронный ресурс] // Вестник экономики и управления. – 2023. № 4. С. 34-40. URL: <https://economics-journal.ru/articles/2023/4/kovalenko-lebedev> (дата обращения: 21.05.25).
16. Клочко О.А. Особенности стратегического планирования при разработке международных стратегий https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/international_strategy_development.shtml
17. Кузнецов Д.С., Сидорова Е.В. Правовые аспекты государственных закупок лекарственных средств: анализ и рекомендации [Электронный ресурс] // Научный журнал "Экономика и управление". 2023. Т. 18. № 3. С. 55-62. URL: <https://economics-management.ru/articles/2023/3/kuznetsov-sidorova> (дата обращения: 27.10.2023).
18. Кузнецова Н.А.. Принципы государственного регулирования в сфере закупок: опыт и перспективы [Электронный ресурс] // Журнал экономических исследований. – 2022. – Т. 15, № 2. – С. 45-53. URL: <https://journal-economics.ru/articles/2022/2/45-53> (дата обращения: 22.10.2023).
19. Карагяур М.А. Шепилов Н.Ю. Количественная методика проведения SWOT-анализа в коммерческой организации <https://cyberleninka.ru/article/n/kolichestvennaya-metodika-provedeniya-swot-analiza-v-kommercheskoy-organizatsii>
20. Кузьмина Т.И.. Этапы реализации стратегий закупок в фармацевтическом секторе: практический подход [Электронный ресурс] // Журнал фармацевтического менеджмента. – 2023. – Т. 8, № 1. – С. 10-17. URL: <https://pharmmanagementjournal.ru/articles/2023/1/10-17> (дата обращения: 22.10.2023).
21. Лин А.А., Соколова С.В. Фармацевтический рынок: фундаментальные особенности. Статья 1, ч. 1. // Проблемы современной экономики. — 2012. — 2. — С. 372–376.

- 22.Любаненко А. В., Цибульский В. Р.. Формализация матричных методов в SWOT-анализе [Электронный ресурс]. – 2004. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11723272>
- 23.Ляшко В.Г. Проблемы контрактной системы в сфере закупок / В.Г. Ляшко, Матевосян С.О. Некоторых особенностях правового статуса субъектов
- 24.Методические указания к выполнению лабораторной работы «Swot-анализ компании» по дисциплине «Стратегический управленческий учет и анализ» для студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (профили – «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления», «Экономика предприятий и организаций») всех форм обучения / Сост. И.-М.И. Васильченко,, Н.Ю. Шипилов – Севастополь: Изд-во СГУ, 2017. – 27 с.
- 25.Михайлова Т.С.. Оценка эффективности государственных закупок в фармацевтике: методологические аспекты [Электронный ресурс] // Вестник фармацевтического менеджмента. – 2022. – Т. 7, № 3. – С. 15-22. URL: <https://pharmmanagementvestnik.ru/articles/2022/3/15-22> (дата обращения: 22.10.2023).
- 26.Официальный российский сайт о компании ROCHE. <https://www.roche.ru>
- 27.Петрова А.А., Смирнов В.И. Нормативно-правовое регулирование государственных закупок в фармацевтической отрасли [Электронный ресурс] // Фармацевтический вестник. 2022. Т. 12. № 1. С. 22-30. URL: <https://pharmvestnik.ru/articles/2022/1/petrova-smirnov> (дата обращения: 27.10.2023).Пыжлаков Д.С.. Сила и возможности. Концепция динамического SWOT-анализа [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11175749>
- 28.Романов В.И.. Оценка стратегий государственного регулирования закупок лекарственных средств: практический аспект [Электронный ресурс] // Вестник современной экономики. – 2023. – Т. 11, № 1. – С. 30-37. URL: <https://modern-economy.ru/articles/2023/1/30-37> (дата обращения: 22.10.2023).
- 29.Сидоренко А.В.. Стратегии повышения эффективности государственных закупок лекарственных средств в России [Электронный ресурс] // Журнал

- фармацевтического менеджмента. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 20-27. URL: <https://pharmmanagementjournal.ru/articles/2023/2/20-27> (дата обращения: 22.06.25).
30. Николаев В.В. С.Д. Мурадов А.В. Зайцев А.В. Баранов. Управление НИОКР в процессе инновационной деятельности высокотехнологичного предприятия <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-niokr-v-protsesse-innovatsionnoy-deyatelnosti-vysokotekhnologichnogo-predpriyatiya.pdf>
31. Сидорова М.В.. Анализ методов сбора данных для оценки эффективности государственных закупок лекарств [Электронный ресурс] // Вестник экономики и права. – 2022. – Т. 18, № 1. – С. 34-40. URL: <https://economicsandlaw.ru/articles/2022/1/34-40> (дата обращения: 22.10.2023).
32. Смирнова Е.В.. Эффективные стратегии закупок в фармацевтике: международный опыт и его применение в России [Электронный ресурс] // Конференция по фармацевтическому менеджменту. – 2023. – С. 78-85. URL: <https://pharmmanagementconf.ru/articles/2023/78-85> (дата обращения: 22.10.2023).
33. Соловьев А.Н.. Критерии оценки эффективности стратегий закупок в фармацевтической отрасли [Электронный ресурс] // Журнал управления и экономики. – 2023. – Т. 19, № 2. – С. 55-62. URL: <https://managementandeconomics.ru/articles/2023/2/55-62> (дата обращения: 22.10.2023).
34. Солодова Н., Васильева А.. Управление человеческими ресурсами: проблемы и перспективы. DOI 10.17150/2411-6262.2015.6(4).14 // Baikal Research Journal. 01.01.2015 URL: <http://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=20270> (дата обращения: 02.06.2025).
35. Томпсон-мл. А.А., Стриклэнд III А. Дж.. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. — М.: Вильямс, 2006. – 928с.
36. Федоров А.В.. Стратегии оптимизации государственных закупок в фармацевтической отрасли [Электронный ресурс] // Вестник государственного управления. – 2023. – Т. 14, № 3. – С. 18-25. URL: <https://govmanagementjournal.ru/articles/2023/3/18-25> (дата обращения: 22.10.2023).

- 37.Федотова М.А., Усовершенствование механизма обеспечения экономической безопасности и противодействия коррупции в договорной работе с контрагентами. DOI 10.17223/19988648/37/4 // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta Ekonomika. 01.03.2017 URL: http://journals.tsu.ru/economy/&journal_page=archive&id=1544&article_id=34211 (дата обращения: 22.06.2025).
- 38.Филобокова Л.Ю. SNW-, STEP- И SWOT-анализ в системе стратегического управления малым предпринимательством [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9532970>
- 39.Фролова, О. А. Актуальные вопросы организации процесса закупок товаров, работ и услуг бюджетными организациями в условиях современной экономической ситуации, нацеленной на обеспечение экономической безопасности страны / О. А. Фролова, В. А. Макарычев, И. Д. Яшина // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/61FAVN123.pdf>
- 40.Шатохин, А. В. Основные вопросы управления бизнес-планированием инновационной деятельности предприятий / А. В. Шатохин // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2008. – № 77. – С. 224-227. – EDN LADLQD.
- 41.Шевченко, О. Г. Инновационные методы и способы организации бизнес-планирования организации / О. Г. Шевченко // Актуальные вопросы экономики и экономической безопасности на макро- и микроуровнях : Сборник статей Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов – Краснодар: ФГБУ "Российское энергетическое агентство" Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго России, 2019. – С. 210-214. – EDN XTKQQU.

Приложение

Уважаемый эксперт! Проводятся исследования по оценке формирования и исполнения контрактов на закупку лекарственных препаратов

- 1) Укажите Ваше место работы
- 2) медицинская организация
- 3) социальная организация
- 4) свой вариант _____

- 1) укажите Вашу должность руководитель контрактной службы организации
- 2) специалист контрактной службы
- 3) свой вариант

- 1.** По каком ФЗ Вы работаете
- 1) ФЗ_44
 - 2) ФЗ -223

- 2.** Считаете ли Вы, что номер регистрационного удостоверения лекарственного препарата является существенным условием контракта
- 1) Является обязательным существенным условием контракта
 - 2) Не является обязательным существенным условием контракта

- 3.** Считаете ли Вы необходимым указывать в структурированном виде различное написание лекарственных форм и их возможные варианты при формировании извещения поставок лекарственных препаратов.

- 1) Считаю необходимым

2) Не считаю необходимым

4. Считаете ли Вы необходимым при формировании извещения на поставку лекарственных препаратов учитывать данные сайта Росздравнадзора по введенным в оборот сериям лекарственных препаратов и сведений Реестра о зарегистрированной предельной отпускной цене лекарственного препарата

- 1) Считаю необходимым
- 2) Не считаю необходимым

5. Считаете ли Вы, что при применении ограничений и преимущества в отношении товаров российского происхождения в соответствии с Постановлением Правительства № 1875

- 1) Заказчику достаточно в заявке участника сведений о документе содержащим сведения о стадиях технологического процесса производства лекарственного средства для медицинского применения, осуществляемых на территории Евразийского экономического союза (в том числе о стадиях производства молекулы действующего вещества фармацевтической субстанции)
- 2) Заказчику необходим документ выданный Министерством промышленности и торговли Российской Федерации в установленном им порядке».

6. Имеются ли у Вас проблемы и трудности с направлением проекта дополнительного соглашения исключительно через функционал ЕИС

- 1) Имеются, это является очень важной проблемой
- 2) Необходима дополнительная проработка данной проблемы
- 3) Проблем не имеется

7. Имеет ли Вы возможность в ручном режиме исправить цену единицы товара, работы, услуги, округлив значение до двух знаков после запятой, при этом, не превысив цену единицы

- 1) Не имею возможности, т.к. считаю, что в соответствии с требованиями при формировании цифрового контракта цена единицы товара, работы, услуги ЕИС автоматически пересчитывает с 11 знаками после запятой
- 2) Имею возможности, считаю, что потом при необходимости подписываем дополнительное соглашение на основании п. 1.1 ч. 1 ст. 95 Закона № 44-ФЗ и снижаем цену, округляя до 2 знаков после запятой.

8. Укажите, ваши предложения по формированию и исполнению контрактов на закупку лекарственных препаратов

- 1) Все устраивает, предложений нет

- 2) Консолидировать работу с разработчиками программы ЕИС
 - 3) Усовершенствование программы ЕИС
 - 4)
- 9.** Имеет ли Вы возможность в ручном режиме исправить цену единицы товара, работы, услуги, округлив значение до двух знаков после запятой, при этом, не превысив цену единицы
- 1) Не имею возможности, т.к. считаю, что в соответствии с требованиями при формировании цифрового контракта цена единицы товара, работы, услуги ЕИС автоматически пересчитывает с 11 знаками после запятой
 - 2) Имею возможности, считаю, что потом при необходимости подписываем дополнительное соглашение на основании п. 1.1 ч. 1 ст. 95 Закона № 44-ФЗ и снижаем цену, округляя до 2 знаков после запятой.

- 10 .** Укажите, ваши предложения по формированию и исполнению контрактов на закупку лекарственных препаратов
- 1) Все устраивает, предложений нет
 - 2) Консолидировать работу с разработчиками программы ЕИС
 - 3) Усовершенствование программы ЕИС
 - 4) Свой вариант ответа

ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ОТЗЫВ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ НА ВЫПУСКНУЮ
КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
Кильдяровой Лайсан Манхатовны
на тему : «РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ
ДЛЯ ОПТОВОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Кильдярова Л.М. обучалась по программе подготовки кадров высшей квалификации магистратуре по направлению подготовки 32.04.01 Общественное здравоохранение, по направлению Управление и экономика в фармацевтической деятельности.

Актуальность и новизна темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в настоящее время в современных условиях фармацевтическая отрасль является одной из самых динамично развивающихся и высококонкурентных секторов экономики. Это создает значительные возможности для оптовых фармацевтических организаций, которые должны адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и потребностям клиентов. Стратегическое планирование становится не просто желательной практикой, а необходимостью для достижения конкурентных преимуществ и устойчивого роста любой компании.

Кильдярова Л.М. изучила значительное количество источников литературы и документов по теме исследования, она основательно и многосторонне исследовала поставленные задачи, продемонстрировала широкую эрудицию и компетентность по рассматриваемой тематике.

ВКР написана корректным научным языком, достаточно полно иллюстрирована таблицами и рисунками. Структура работы характеризуется логичностью и обоснованностью.

Магистрант за время обучения показал себя только с положительной стороны, посещал учебные занятия, активно участвовал в учебном процессе, конференциях и семинарах.

Таким образом, выпускная квалификационная работа Кильдяровой Л.М. на тему: «Разработка стратегии бизнес-планирования для оптовой фармацевтической организации» является законченным научно-исследовательским трудом, выполненным автором самостоятельно на достаточном высоком научном уровне.

Кильдярова Л.М. заслуживает присвоение квалификации «магистр» и может быть допущена к защите выпускной квалификационной работы.

Научный руководитель:

д.фарм. н., профессор, кафедры Фармация

Г.Я. Ибрагимова

ОТЗЫВ РЕЦЕНЗЕНТА О ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

Кильдиярова Лайсан Манхатовна

магистранта по направлению подготовки 32.04.01 Общественное здравоохранение,
направленность «Управление и экономика в фармацевтической деятельности»,
группа ОЗМ-201-УЭФД

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка стратегии бизнес-планирования для оптовой фармацевтической организации».

Выпускная квалификационная работа выполнена на базе кафедры фармации ФГБОУ ВО «Башкирский государственный медицинский университет» Минздрава России под научным руководством проф. кафедры Фармация, д.фарм. н., профессор, Ибрагимова Гузэль Ярулловна.

Научная новизна исследования заключается в разработке и апробации комплексного подхода к стратегическому бизнес-планированию, учитывающего специфику оптовой фармацевтической компании, ориентированной на государственные закупки. Предложены конкретные инструменты и рекомендации по адаптации бизнес-стратегий к изменяющимся требованиям государственных заказчиков и особенностям фармацевтического рынка.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанной стратегии бизнес-планирования в деятельности ООО «Лекмедика» и других оптовых фармацевтических организаций, работающих в сфере государственных закупок. Внедрение предложенных мероприятий позволит повысить эффективность бизнес-процессов, укрепить конкурентные позиции компании и обеспечить ее устойчивое развитие в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Результаты исследования могут быть использованы в учебном процессе при подготовке специалистов в области управления и экономики в фармацевтической деятельности, а также в рамках программ повышения квалификации для руководителей и сотрудников фармацевтических организаций.

Работа выполнена на высоком профессиональном уровне и свидетельствует о глубоком понимании автором проблем и перспектив развития оптового фармацевтического бизнеса в современных условиях.

Таким образом, представляет собой завершенное научное исследование, обладающее теоретической и практической ценностью.

В целом исследования Кильдияровой Лайсан Манхатовны «Разработка стратегии бизнес-планирования для оптовой фармацевтической организации» соответствует требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам, а ее автор – присвоения квалификации «магистр» по направлению подготовки 32.04.01 Общественное здравоохранение (направленность «Управление и экономика в фармацевтической деятельности»).

Рецензент:

профессор кафедры общественного здоровья
и управления здравоохранением

С.Г.Ахмерова

дата: 03.06.2025

ОТЗЫВ РЕЦЕНЗЕНТА О ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

Кильдярова Лайсан Манхатовна

магистранта по направлению подготовки 32.04.01 Общественное здравоохранение,
направленность «Управление и экономика в фармацевтической деятельности»,
группа ОЗМ-201-УЭФД

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка стратегии бизнес-планирования для оптовой фармацевтической организации».

Выпускная квалификационная работа выполнена на базе кафедры фармации ФГБОУ ВО «Башкирский государственный медицинский университет» Минздрава России под научным руководством проф. кафедры Фармация, д.фарм. н., профессор, Ибрагимова Гузэль Ярулловна.

Актуальность и новизна темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в настоящее время в современных условиях фармацевтическая отрасль является одной из самых динамично развивающихся и высококонкурентных секторов экономики. Это создает значительные возможности для оптовых фармацевтических организаций, которые должны адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и потребностям клиентов. Стратегическое планирование становится не просто желательной практикой, а необходимостью для достижения конкурентных преимуществ и устойчивого роста любой компании.

Одним из ключевых аспектов является необходимость формулирования и реализации эффективных бизнес-стратегий, которые помогут оптовым фармацевтическим компаниям адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. В последние годы наблюдается рост числа игроков на фармацевтическом опте, что приводит к усилению конкуренции и снижению цен. В рамках этого контекста компании должны не только обеспечивать высокое качество своей продукции и услуг, но и разрабатывать адаптивные стратегии, которые будут учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на их деятельность.

В ситуации глобализации и интеграции рынков, особую актуальность приобретает необходимая гибкость бизнес-моделей, способность к быстрой адаптации к новым условиям и требованиям со стороны потребителей. Исходя из этого, исследование стратегического бизнес-планирования в области оптовой фармацевтики становится значимым не только с теоретической, но и практической точки зрения, поскольку результаты исследования могут быть использованы для выработки конкретных рекомендаций по улучшению бизнес-процессов.

Поэтому исследования по стратегическому бизнес-планированию для оптимизации операционной деятельности оптовых компаний в условиях возрастающей конкуренции и динамичного развития фармацевтического рынка, в особенности при постоянном обновлении технологий и изменении законодательных норм в отрасли является актуальной

В целом, исследование Кильдяровой Лайсан Манхатовны на тему: «Разработка стратегии бизнес-планирования для оптовой фармацевтической организации» соответствует требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам, а ее автор – присвоения квалификации «магистр» по направлению подготовки 32.04.01 Общественное здравоохранение (направленность «Управление и экономика в фармацевтической деятельности»).

Рецензент:

Директор ООО «Аптека №350»



Г.М. Алеева

дата: 03.06.2025

Выписка из протокола № 06
от «13» июня 2025 г.

заседания кафедры фармации

Присутствовали: зав. кафедрой, проф., д. фарм. н. Катаев В.А., проф., д. фарм. н. Ибрагимова Г.Я., проф., д. фарм. н. Латыпова Г.М., доц., к. фарм. н. Аюпова Г.В., доц., к. фарм. н. Габдулхакова Л.М., доц., к. фарм. н. Гайсаров А.Х., доц., к. фарм. н. Елова Е.В., доц., к. фарм. н. Ивакина С. Н., доц., к. фарм. н. Иксанова Г.Р., доц., к. фарм. н. Лозовая К.В., доц., к. фарм. н. Федотова А.А., ст. преподаватель Халиков Р.А., асс., завуч Зайкина А.В., ст. лаборант Васильева С.А., ст. лаборант Дерябина Г.А., лаборант Латыпов Р.Р.

Председатель: зав. кафедрой д.фарм.н., проф. Катаев В.А.

Секретарь: ст. лаб. Дерябина Г.А.

Слушали: ответственного заведующего кафедрой профессора Катаева В.А о допуске к защите выпускной квалификационной работы Кильдияровой Лейсан Манхатовны на тему: «Разработка стратегии бизнес-планирования оптовой фармацевтической организации» под руководством д.фарм.н., профессора Ибрагимовой Г.Я.

Постановили: допустить к защите выпускную квалификационную работу Кильдияровой Лейсан Манхатовны на тему: «Разработка стратегии бизнес-планирования оптовой фармацевтической организации» под руководством д.фарм.н., профессора Ибрагимовой Г.Я.

Председатель:

Зав. кафедрой фармации,
д.фарм.н., профессор

В.А. Катаев

Секретарь:

Ст. лаборант

Г.А. Дерябина



Отчет о проверке

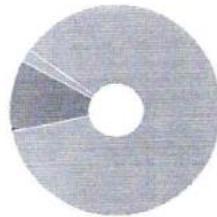
Автор: Банникова Ольга Сергеевна

Название документа: ВКР Кильдиярова 22.06.25

Проверяющий: Банникова Ольга Сергеевна

Организация: ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ "БАШКИРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ" МИНИСТЕРСТВА
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ



Совпадения:
10,96%

Цитирования:
2,17%

Оригинальность:
86,87%

Самоцитирования:
0%

1 «Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует проверенному тексту документа.

1 Проверено: 90,05% текста документа, исключено из проверки: 9,95% текста документа. Разделы, отключенные пользователем: Библиография

- **Совпадения** — фрагменты проверяемого текста, полностью или частично сходные с найденными источниками, за исключением фрагментов, которые система отнесла к цитированию или самоцитированию. Показатель «Совпадения» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к совпадениям, в общем объеме текста.
- **Самоцитирования** — фрагменты проверяемого текста, совпадающие или почти совпадающие с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа. Показатель «Самоцитирования» — это доля фрагментов текста, отнесенных к самоцитированию, в общем объеме текста.
- **Цитирования** — фрагменты проверяемого текста, которые не являются авторскими, но которые система отнесла к корректно оформленным. Цитированиям относятся также шаблонные фразы; библиография: фрагменты текста, найденные модулем поиска «СПС Гарант: нормативно-правовая документация». Показатель «Цитирования» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к цитированию, в общем объеме текста.
- **Текстовое пересечение** — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
- **Источник** — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
- **Оригинальный текст** — фрагменты проверяемого текста, не обнаруженные ни в одном источнике и не отмеченные ни одним из модулей поиска. Показатель «Оригинальность» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к оригинальному тексту, в общем объеме текста.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые совпадения проверяемого документа с проиндексированными в системе источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности совпадений или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Номер документа: 2223

Количество страниц: 60

Тип документа: Выпускная квалификационная работа

Символов в тексте: 81766

Дата проверки: 24.06.2025 12:27:29

Слов в тексте: 9319

Дата корректировки: Нет

Число предложений: 977

Комментарий: не указано