TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

------ꕥꕥ✪ꕥꕥ------

Họ và tên học viên: Triệu Nhật Hoàng

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP

QUẢN LÝ DỰ THẦU CUNG CẤP THUỐC CHO CÁC BỆNH VIỆN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM UPI

NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ

(CHUYÊN NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ VÀ CHÍNH SÁCH)

Người hướng dẫn khoa học: TS. Phạm Thị Thu Phương

TS. Vũ Thị Minh Ngọc

Hà Nội - 2024

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

------ꕥꕥ✪ꕥꕥ------

Họ và tên học viên: Triệu Nhật Hoàng

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP

QUẢN LÝ DỰ THẦU CUNG CẤP THUỐC CHO CÁC BỆNH VIỆN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM UPI

NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: TS. Phạm Thị Thu Phương

TS. Vũ Thị Minh Ngọc

Hà Nội - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn với đề tài "Quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội" là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của riêng tôi. Các số liệu sử dụng có nguồn gốc rõ ràng, kết quả nghiên cứu trong Đề án hoàn toàn trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu khoa học nào trước đây. Việc tham khảo các nguồn tài liệu đã được thực hiện trích dẫn và ghi nguồn tài liệu tham khảo đúng quy định.

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày 22 tháng 09 năm 2024

Tác giả Đề án

Triệu Nhật Hoàng

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành đề án, ngoài sự nỗ lực của bản thân tôi đã nhận được rất nhiều sự quan tâm giúp đỡ nhiệt tình của các tập thể, cá nhân trong và ngoài trường.

Đầu tiên, xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, các thầy cô giáo Khoa Khoa học quản lý và các cán bộ của Viện Đào tạo Sau đại học đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt thời gian học tập và làm đề án tốt nghiệp thạc sĩ.

Tôi xin bày tỏ sự biết ơn sâu sắc đến TS. Phạm Thị Thu Phương và TS. Vũ Thị Minh Ngọc, người đã tận tình hướng dẫn và động viên tôi trong suốt thời gian thực hiện đề án này.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI đã giúp đỡ và tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình thực hiện đề án.

Hà Nội, ngày 22 tháng 09 năm 2024

Tác giả Đề án

Triệu Nhật Hoàng

TÓM TẮT

Đề án này tập trung vào việc phân tích thực trạng quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI trong giai đoạn 2021-2023 và từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự thầu cho Công ty. Trong đó:

- Phân tích thực trạng quản lý dự thầu: Đề án đã tiến hành phân tích chi tiết về thực trạng quản lý dự thầu của Công ty UPI trong giai đoạn 2021-2023. Những điểm mạnh như sự tăng trưởng về doanh thu cũng như phát triển uy tín trên thị trường dược được ghi nhận, đồng thời cũng chỉ ra những hạn chế trong bộ máy quản lý, công tác lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm soát quá trình dự thầu.

- Các giải pháp nhằm hoàn thiện: Dựa trên những số liệu thông qua phân tích thực trạng, đề án đã đưa ra một số giải pháp thiết thực nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả quản lý dự thầu. Một số giải pháp nổi bật bao gồm:

+ Về bộ máy dự thầu

+ Về lập kế hoạch dự thầu: Hoàn thiện công tác nghiên cứu thị trường và đánh giá nhu cầu, xác định mục tiêu dự thầu cụ thể và hợp lý.

+ Về thực hiện kế hoạch dự thầu: Tăng cường đào tạo và tập huấn về dự thầu, liên tục theo dõi và tìm kiếm thông tin dự thầu, hoàn thiện hồ sơ dự thầu, nộp hồ sơ dự thầu đúng hạn và thường xuyên theo dõi kết quả, tích cực tham gia các phiên thảo luận và hỏi đáp, tích cực xây dựng và duy trì mối quan hệ

+ Về kiểm soát việc dự thầu: Gia tăng số lượng buổi họp về công tác dự thầu, thiết lập chính sách và quy trình rõ ràng, tuân thủ quy định pháp lý

+ Giải pháp khác

+ Một số kiến nghị với cơ quan nhà nước

Những giải pháp được đề xuất trong đề án có tính khả thi cao và có thể ứng dụng trực tiếp vào thực tiễn quản lý dự thầu cung cấp thuốc của Công ty UPI. Việc áp dụng những giải pháp này không chỉ giúp Công ty nâng cao tỷ lệ trúng thầu mà còn góp phần vào sự phát triển bền vững trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt hiện nay.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN ..... **II**

LỜI CẢM ƠN ..... **III**

TÓM TẮT ..... **IV**

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT ..... **VIII**

DANH MỤC BẢNG ..... **IX**

DANH MỤC HÌNH ..... **X**

DANH MỤC HỘP ..... **X**

PHẦN MỞ ĐẦU **1**

1. Lý do chọn đề tài **1**

2. Mục tiêu nghiên cứu **2**

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu **2**

3.1. Đối tượng nghiên cứu ***2***

3.2. Phạm vi nghiên cứu ***2***

4.1. Khung nghiên cứu ***3***

4.2 Quy trình và phương pháp nghiên cứu ***3***

5. Kết cấu của đề án **4**

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ DỰ THẦU CUNG CẤP THUỐC CHO CÁC BỆNH VIỆN CỦA DOANH NGHIỆP KINH DOANH DƯỢC PHẨM **5**

1.1. Đấu thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện **5**

1.1.1. Khái niệm đấu thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện ***5***

1.1.2. Các hình thức đấu thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện ***7***

1.1.3. Các phương thức đấu thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện ***8***

1.2. Quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm **10**

1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm ***10***

1.2.1.1. Khái niệm quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm ***10***

1.2.1.2. Mục tiêu quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm 11

1.2.3. Nội dung quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm 12

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm 16

1.3.1. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm 16

1.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm..... 17

CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ DỰ THẦU CUNG CẤP THUỐC CHO CÁC BỆNH VIỆN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM UPI 19

2.1. Khái quát về Công ty cổ phần Dược phẩm UPI..... 19

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty..... 19

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh của Công ty..... 19

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty..... 20

2.1.4. Kết quả kinh doanh của Công ty giai đoạn 2021 – 2023..... 23

2.2. Thực trạng quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI 24

2.2.1. Bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI 24

2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch dự thầu 27

2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch dự thầu..... 30

2.2.4. Thực trạng kiểm soát việc dự thầu 38

2.3. Đánh giá chung về quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI ... 40

2.3.1. Đánh giá sự thực hiện mục tiêu quản lý dự thầu..... 40

2.3.2. Ưu điểm 44

2.3.3. Hạn chế..... 45

2.3.4. Nguyên nhân của hạn chế..... 46

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ DỰ THẦU CUNG CẤP THUỐC CHO CÁC BỆNH VIỆN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM UPI 49

3.1. Định hướng hoàn thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI 49

3.1.1. Mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI đến năm 2030 49

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI đến năm 2030 49

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI 51

3.2.1. Hoàn thiện bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI 51

3.2.2. Hoàn thiện lập kế hoạch dự thầu 52

3.2.3. Hoàn thiện tổ chức thực hiện kế hoạch dự thầu 53

3.2.4. Hoàn thiện kiểm soát việc dự thầu 54

3.2.5. Giải pháp khác 55

3.3. Một số kiến nghị với các cơ quan nhà nước 56

KẾT LUẬN 59

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO 60

PHỤ LỤC 61

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
2	Công ty UPI	Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI
3	CPTPP	Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương
4	CRM	Hệ thống quản lý quan hệ khách hàng
5	ERP	Hệ thống quản lý tài nguyên doanh nghiệp
6	EUVFTA	Hiệp định Thương mại Tự do Việt Nam - Liên minh Châu Âu
7	EVFTA	Hiệp định Thương mại Tự do Việt Nam - EU
8	FTAAP	Hiệp định Thương mại Tự do Toàn diện và Tiến bộ của ASEAN
9	GDP	Tổng sản phẩm nội địa
10	IoT	Mạng lưới thiết bị kết nối Internet
11	RCEP	Hiệp định Thương mại Tổng hợp và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương
12	WTO	Tổ chức Thương mại Thế giới

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Phạm vi sản phẩm của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI 20
Bảng 2.2. Nhân lực của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI 22
Bảng 2.3. Kết quả kinh doanh của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023 23
Bảng 2.4. Nhân lực trong bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI 26
Bảng 2.5. Kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023 29
Bảng 2.6. Thực trạng đào tạo và tập huấn về dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023 30
Bảng 2.7. Thực trạng tìm hiểu gói thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023 32
Bảng 2.8. Thực trạng phân tích và lập hồ sơ dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty UPI giai đoạn 2021-2023 34
Bảng 2.9. Thực trạng thương thảo và ký kết hợp đồng cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023 36
Bảng 2.10. Đối tác trong dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023. 37
Bảng 2.11. Thực trạng kiểm soát dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023 38
Bảng 2.12. Tỷ lệ trúng thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023 40
Bảng 2.13. Giá trị trúng thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023. 41
Bảng 2.14. Tình trạng thực hiện hợp đồng thầu của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023 43

DANH MỤC HÌNH

Hình 1. Khung nghiên cứu 3
Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI 21
Hình 2.2. Bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viên trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI..... 25
Hình 3.1. Hoàn thiện bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI 51

DANH MỤC HỘP

Hộp 2.1. Kết quả phỏng vấn sâu về bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI..... 27
Hộp 2.2. Kết quả phỏng vấn sâu về lập kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI 29
Hộp 2.3. Kết quả phỏng vấn sâu về tổ chức thực hiện kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI 38
Hộp 2.4. Kết quả phỏng vấn sâu về kiểm soát việc dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI..... 39

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nền kinh tế của Việt Nam hiện nay đang phát triển mạnh mẽ và đa dạng hóa, với sự tăng trưởng ổn định, sự thu hút đầu tư từ nước ngoài và sự chú trọng vào chuyển đổi số và đổi mới, qua đó phản ánh sự tiến bộ và đa dạng hóa của nền kinh tế trong quá trình hội nhập vào nền kinh tế thế giới. Những thay đổi tích cực đó đều được phát triển mạnh mẽ sau khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) vào năm 2007 và đã ký kết được những hiệp định thương mại quốc tế, điển hình gần đây nhất là Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương (CPTPP); Hiệp định Thương mại Tự do Toàn diện và Tiến bộ của ASEAN (FTAAP); Hiệp định Thương mại Tự do Việt Nam - EU (EVFTA); Hiệp định Thương mại Tổng hợp và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (RCEP); Hiệp định Thương mại Tự do Việt Nam - Liên minh Châu Âu (EUVFTA). Các hiệp định thương mại trên giúp mở rộng thị trường xuất nhập khẩu và tạo điều kiện thuận lợi cho việc thúc đẩy phát triển kinh tế của Việt Nam thông qua việc tăng cường giao thương với các đối tác quốc tế.

Đứng trước bối cảnh kinh tế đó, ngành công nghiệp dược phẩm của Việt Nam đang trải qua giai đoạn tăng trưởng ổn định nhưng đồng thời cũng đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt chưa từng có, đặc biệt là trong bối cảnh tự chủ y tế và ảnh hưởng của đại dịch COVID-19. Vì vậy, công tác quản lý dự thầu cung cấp thuốc là vấn đề hết sức được quan tâm do ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp dược.

Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI (gọi tắt là Công ty UPI) là một doanh nghiệp thương mại có nhiều năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh dược phẩm và vật tư y tế. Trong đó, khách hàng của công ty bao gồm cả các nhà thuốc và các bệnh viện chủ yếu trên địa bàn thành phố Hà Nội với hoạt động kinh doanh cốt lõi là cung cấp thuốc cho các bệnh viện. Mặc dù đã tuân theo những luật, nghị định, thông tư và các văn bản liên quan đến lĩnh vực đấu thầu một cách chặt chẽ như Luật đấu thầu 2013; Nghị định số 63/2014/NĐ-CP của Chính phủ hướng dẫn Luật đấu thầu về lựa chọn nhà thầu; Thông tư số 10/2015/TT-BKHĐT quy định chi tiết về kế hoạch lựa chọn nhà thầu;... Tuy nhiên, tỷ lệ trúng thầu của Công ty UPI vẫn chưa được cao bên áp lực cạnh tranh không nhỏ trong thị trường dược này. Do đó, nghiên cứu, phân tích, đánh giá và tìm giải pháp nhằm cải thiện công tác quản lý dự thầu cung cấp thuốc là điều không thể thiếu không chỉ với Công ty UPI mà còn cả những doanh nghiệp dược hiện nay để có thể đứng vững và phát triển.

Vì những lý do trên tôi đã chọn đề tài***: "Quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI"*** làm đề án tốt nghiệp thạc sĩ của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Xác định được cơ sở lý luận về quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm.

- Phân tích và đánh giá được thực trạng quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI trong giai đoạn 2021-2023.

- Đề xuất được các giải pháp hoàn thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI cho giai đoạn đến năm 2030.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề án là quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

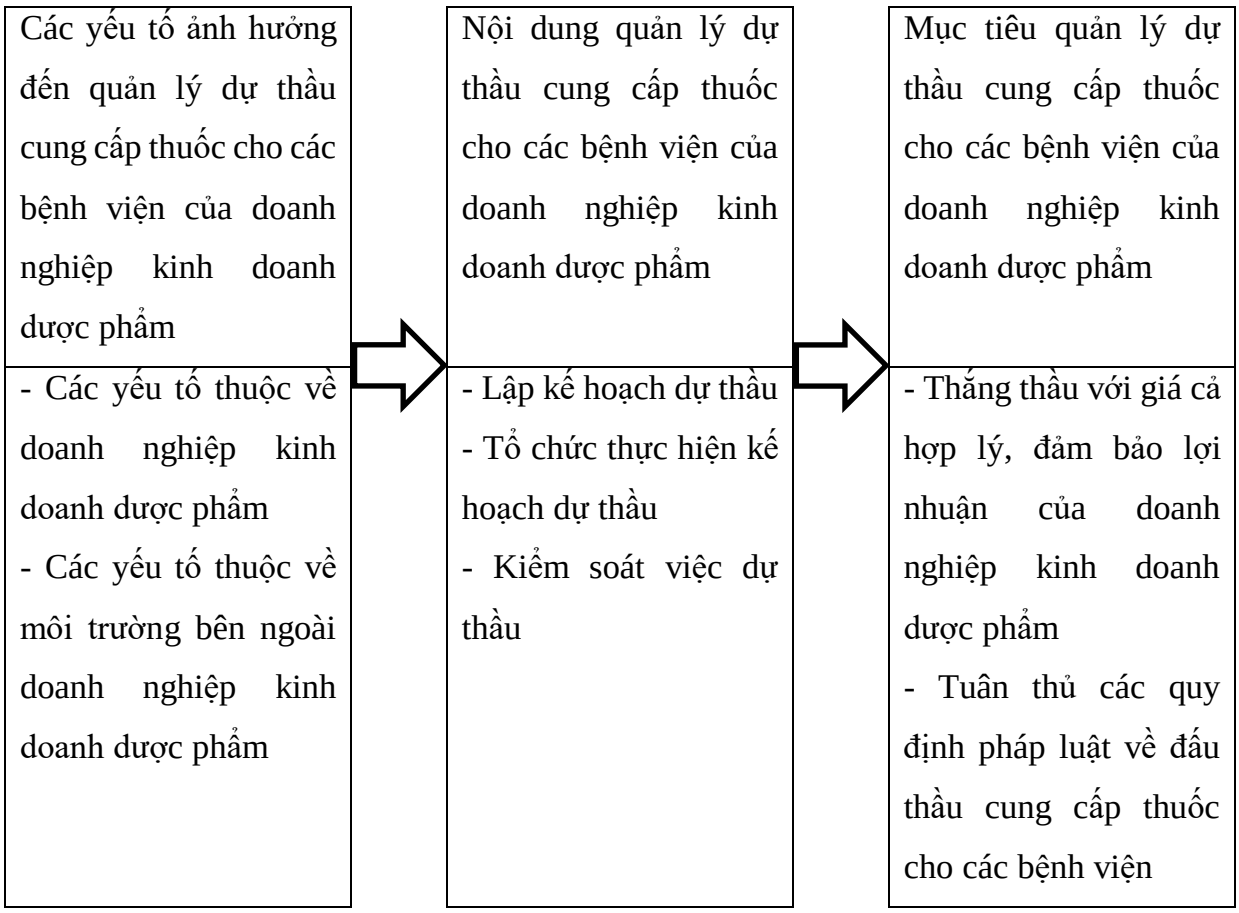
- Về nội dung: Quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI được nghiên cứu theo các nội dung bao gồm: lập kế hoạch dự thầu, tổ chức thực hiện kế hoạch dự thầu và kiểm soát việc dự thầu.

- Về không gian: Nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI.

- Về thời gian: Dữ liệu thu thập cho giai đoạn 2021- 2023 và đề xuất giải pháp cho giai đoạn đến năm 2030.

4. Khung nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu

4.1. Khung nghiên cứu



Hình 1. Khung nghiên cứu

Nguồn: Tác giả tổng hợp

4.2 Quy trình và phương pháp nghiên cứu

- Bước 1: Đọc và tổng hợp giáo trình, sách và những văn bản quy phạm pháp luật của nhà nước có liên quan để xác định cơ sở lý luận về quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm. Phương pháp được sử dụng ở bước này là phương pháp tổng hợp

- Bước 2: Thu thập các dữ liệu thứ cấp về kết quả dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện và về quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI trong giai đoạn từ năm 2021 đến năm 2023. Phương pháp được sử dụng ở bước này là phương pháp thống kê.

- Bước 3: Phỏng vấn sâu các cán bộ trong bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI. Câu hỏi phỏng vấn được trình bày trong Phụ lục 01. Danh sách người tham gia phỏng vấn thể hiện ở Phụ lục 02.

- Bước 4: Dựa trên dữ liệu thứ cấp và sơ cấp thu được, tiến hành phân tích thực trạng, đánh giá ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI. Phương pháp được sử dụng ở bước này là phương pháp phân tích, so sánh và tổng hợp.

- Bước 5: Dựa trên các hạn chế và nguyên nhân đã chỉ ra ở bước 4, đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI. Phương pháp được sử dụng ở bước này là phương pháp phân tích và tổng hợp.

5. Kết cấu của đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, đề án được kết cấu thành 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm.

- Chương 2: Phân tích thực trạng quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI.

- Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI.

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ DỰ THẦU CUNG CẤP THUỐC CHO CÁC BỆNH VIỆN CỦA DOANH NGHIỆP KINH DOANH DƯỢC PHẨM

1.1. Đấu thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện

1.1.1. Khái niệm đấu thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện

Trong nền kinh tế thị trường phát triển hiện nay, đấu thầu là một hình thức cạnh tranh văn minh để lựa chọn nhà thầu đáp ứng yêu cầu của bên mời thầu. Do vậy, để lựa chọn nhà thầu phù hợp nhất và đảm bảo hiệu quả kinh tế của dự án đầu tư, đấu thầu ra đời và tồn tại với mục tiêu thực hiện tính cạnh tranh, công bằng, minh bạch. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường, hoạt động đấu thầu ngày càng phổ biến và quy mô ngày càng được mở rộng. Các quy định, khung pháp lý về hoạt động đấu thầu được hình thành và ngày càng được hoàn thiện, tạo nền tảng cho hoạt động đấu thầu ngày càng phổ biến và phát triển tại Việt Nam. Đặc biệt, năm 2023 đánh dấu sự đổi mới hoàn toàn về khái niệm của đấu thầu khi Luật đấu thầu mới được ban hành khi khái niệm về đấu thầu được hiểu một cách rộng hơn, rõ hơn, cụ thể như sau:

Hoàng Phê (2016) cho rằng: "đấu thầu là quá trình lựa chọn nhà thầu đáp ứng đủ yêu cầu để ký kết hợp đồng mua hàng hoặc giao làm công trình". Quốc Hội (2023) quy định "đấu thầu là quá trình lựa chọn nhà thầu để ký kết, thực hiện hợp đồng cung cấp dịch vụ tư vấn, dịch vụ phi tư vấn, mua sắm hàng hóa, xây lắp, lựa chọn nhà đầu tư để ký kết, thực hiện hợp đồng dự án đầu tư kinh doanh trên cơ sở bảo đảm cạnh tranh, công bằng, minh bạch, hiệu quả kinh tế và trách nhiệm giải trình."

Quốc Hội (2005) quy định "đấu thầu hàng hoá, dịch vụ là hoạt động thương mại, theo đó một bên mua hàng hoá, dịch vụ thông qua mời thầu (gọi là bên mời thầu) nhằm lựa chọn trong số các thương nhân tham gia đấu thầu (gọi là bên dự thầu) thương nhân đáp ứng tốt nhất các yêu cầu do bên mời thầu đặt ra và được lựa chọn để ký kết và thực hiện hợp đồng (gọi là bên trúng thầu)."

Theo Đinh Đào Ánh Thủy (2018), "trong trường hợp mua sắm với khối lượng, số lượng lớn hoặc với trị giá lớn, bên mua thường mời nhiều bên bán tham dự để so sánh lựa chọn một bên bán ưng ý nhất. Cách làm như vậy gọi là tổ chức đấu thầu, khi đó bên mua được gọi là bên mời thầu, còn bên bán gọi là nhà thầu.

Cũng theo Đinh Đào Ánh Thủy (2018), việc tổ chức đấu thầu để lựa chọn nhà thầu có thể chia thành hai trường hợp như sau:

- Trường hợp thứ nhất, nguồn tiền để thanh toán theo hợp đồng là sở hữu riêng của bên mua (khu vực tư nhân). Khi đó, bên mua tổ chức mua sắm theo ý muốn riêng của mình. Họ có thể mời rộng rãi các nhà thầu tham gia (đấu thầu rộng rãi) hoặc chỉ mời một số nhà thầu quen biết, hoặc thậm chí chỉ mời một nhà thầu (chỉ định thầu) nhưng cũng có khi họ sử dụng các kết quả đã có (quan hệ bạn hàng). Mọi công việc để lựa chọn nhà thầu như: chuẩn bị hồ sơ mời thầu, đánh giá các hồ sơ dự thầu, lựa chọn nhà thầu, đàm phán, thương thảo hợp đồng,...đều do bên mua tự quyết định miễn là bên mua thấy hài lòng, sự lựa chọn nhà thầu mang tính chất "thuận mua vừa bán".

- Trường hợp thứ hai, nguồn tiền để thanh toán theo hợp đồng không thuộc sở hữu của bên mua. Trong trường hợp này, bên mua là đại diện, được giao nhiệm vụ tổ chức đấu thầu để lựa chọn nhà thầu. Theo đó, bên mua có trách nhiệm tuân thủ các quy định về đấu thầu được ban hành dưới nhiều hình thức như luật của quốc gia, quy định mua sắm của nhà tài trợ, vì nguồntiền để thanh toán theo hợp đồng là nguồn tiền của chính phủ, của nhà tài trợ (ngân hàng, tổ chức tài chính, tổ chức phi chính phủ,...).

Quốc Hội (2016) quy định "thuốc là chế phẩm có chứa dược chất hoặc dược liệu dùng cho người nhằm Mục đích phòng bệnh, chẩn đoán bệnh, chữa bệnh, Điều trị bệnh, giảm nhẹ bệnh, Điều chỉnh chức năng sinh lý cơ thể người bao gồm thuốc hóa dược, thuốc dược liệu, thuốc cổ truyền, vắc xin và sinh phẩm."

Theo Bộ Y Tế (2019), "đấu thầu thuốc (thuốc hóa dược, thuốc dược liệu, thuốc cổ truyền, vắc xin và sinh phẩm) và dược liệu tại các cơ sở y tế công lập bao gồm: việc phân chia gói thầu, nhóm thuốc; lập kế hoạch, hình thức, phương thức, tổ chức lựa chọn nhà thầu cung cấp thuốc; quy định mua sắm thuốc tập trung và đàm phán giá thuốc sử dụng nguồn vốn nhà nước, nguồn quỹ bảo hiểm y tế, nguồn thu từ dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh và nguồn thu hợp pháp khác của cơ sở y tế công lập."

Cũng theo Bộ Y Tế (1997), "bệnh viện là cơ sở khám bệnh, chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe cho người bệnh và có các nhiệm vụ khám bệnh, chữa bệnh; đào tạo cán bộ; nghiên cứu khoa học; chỉ đạo tuyến; phòng bệnh; hợp tác quốc tế; quản lý kinh tế trong bệnh viện."

Căn cứ vào các quy định và khái niệm trên có thể định nghĩa *đấu thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện là một quá trình, theo đó các bệnh viện (gọi là bên mời thầu) mua thuốc thông qua việc mời thầu nhằm lựa chọn trong số các doanh nghiệp kinh doanh dược tham gia dự thầu (gọi là bên dự thầu) để ký kết và thực hiện hợp đồng cung cấp thuốc cho bệnh viện trên cơ sở đảm bảo tính cạnh tranh, công bằng, minh bạch và hiệu quả trong việc sử dụng nguồn lực.*

1.1.2. Các hình thức đấu thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện

Theo Quốc Hội (2023) và Bộ Y Tế (2019) thì đấu thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện được thực hiện thông qua các hình thức sau:

Đấu thầu rộng rãi là hình thức lựa chọn nhà thầu trong đó không hạn chế số lượng nhà thầu tham dự. Đấu thầu rộng rãi được áp dụng cho các gói thầu như gói thầu thuốc generic; gói thầu thuốc biệt dược gốc hoặc tương đương điều trị; gói thầu thuốc dược liệu, thuốc cổ truyền (không bao gồm vị thuốc cổ truyền); gói thầu vị thuốc cổ truyền; gói thầu dược liệu.

Đấu thầu hạn chế là quá trình sử dụng nhà thầu, nhà đầu tư trong đó có sự hạn chế về số lượng nhà thầu, nhà đầu tư tham dự thầu. Đấu thầu hạn chế được áp dụng trong trường hợp mua thuốc phải kiểm soát đặc biệt thuộc danh mục do Bộ Y tế ban hành và thuốc có tính đặc thù mà chỉ có một số nhà thầu đáp ứng được yêu cầu của gói thầu.

Chỉ định thầu là thủ tục lựa chọn nhà thầu đơn giản và thời gian thực hiện ngắn, nên nhiều bên mời thầu muốn sử dụng hình thức này để tiết kiệm thời gian và giảm thiểu rủi ro cho gói thầu hoặc dự án và cho bản thân nhà thầu vì chỉ có một nhà thầu tham gia nên khó có kiến nghị trong đấu thầu, ít sai sót khi tổ chức lựa chọn nhà thầu vì thủ tục lựa chọn đơn giản, và một số lý do khác bao gồm khách quan và chủ quan.

Chào hàng cạnh tranh là một trong số các hình thức đấu thầu được các doanh nghiệp áp dụng để lựa chọn nhà thầu, nhà đầu tư thực hiện hợp đồng. Các gói thầu được thực hiện theo hình thức chào hàng cạnh tranh khi đáp ứng đầy đủ các yêu cầu bao gồm:

- Giá trị của gói thầu không quá 05 tỷ đồng;
- Thuốc thuộc danh mục thuốc thiết yếu do Bộ Y tế ban hành hoặc những thuốc thông dụng, sẵn có trên thị trường với đặc tính kỹ thuật, chất lượng thuốc đã được tiêu chuẩn hóa và tương đương về chất lượng;
- Có kế hoạch lựa chọn nhà thầu được người có thẩm quyền phê duyệt;
- Trường hợp mua từ nguồn ngân sách nhà nước thì phải có dự toán mua thuốc được phê duyệt. Trường hợp mua thuốc từ nguồn thu khác thì cơ sở y tế phải bảo đảm nguồn vốn để thanh toán theo tiến độ thực hiện gói thầu.

Mua sắm trực tiếp là hình thức lựa chọn nhà thầu trực tiếp để cung cấp hàng hóa, chỉ được áp dụng với gói thầu mua sắm hàng hóa tương tự thuộc dự án, dự toán mua sắm của cùng một bên mời thầu hoặc bên mời thầu khác đã thực hiện trước đó. Gói thầu được áp dụng hình thức mua sắm trực tiếp khi đáp ứng đầy đủ 4 yêu cầu sau:

- Nhà thầu đã trúng thầu cung cấp thuốc thông qua đấu thầu rộng rãi hoặc đấu thầu hạn chế và đã ký hợp đồng thực hiện gói thầu trước đó;

- Gói thầu có nội dung, tính chất tương tự và quy mô nhỏ hơn 130% so với gói thầu đã ký hợp đồng trước đó. Trường hợp thuốc thuộc gói thầu mua sắm trực tiếp là một trong nhiều thuốc thuộc gói thầu tương tự đã ký hợp đồng trước đó thì số lượng của thuốc áp dụng mua sắm trực tiếp phải nhỏ hơn 130% số lượng của thuốc cùng loại thuộc gói thầu tương tự đã ký hợp đồng trước đó;

- Đơn giá của các thuốc thuộc gói thầu áp dụng hình thức mua sắm trực tiếp không được vượt đơn giá của các thuốc tương ứng thuộc gói thầu đã ký hợp đồng trước đó, đồng thời phải phù hợp với giá thuốc trúng thầu được công bố tại thời điểm phê duyệt kế hoạch lựa chọn nhà thầu;

- Thời hạn từ khi ký hợp đồng của gói thầu trước đó đến ngày phê duyệt kết quả mua sắm trực tiếp không được quá 12 tháng. Trong thời hạn 12 tháng, cơ sở y tế chỉ được mua sắm trực tiếp một lần với mỗi mặt hàng thuộc gói thầu đã ký hợp đồng trước đó, trong trường hợp đặc biệt, cơ sở y tế phải có văn bản trình người có thẩm quyền để xem xét, quyết định.

Hình thức *tự thực hiện* được áp dụng đối với gói thầu thuộc dự án, dự toán mua sắm trong trường hợp tổ chức trực tiếp quản lý, sử dụng gói thầu có năng lực kỹ thuật, tài chính và kinh nghiệm đáp ứng yêu cầu của gói thầu.

1.1.3. Các phương thức đấu thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện

Hiện nay, có 2 phương thức đấu thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện, cụ thể là:

Một giai đoạn một túi hồ sơ

Phương thức một giai đoạn một túi hồ sơ là phương thức phổ biến trong quá trình đấu thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện. Trong phương thức này, mọi thông tin liên quan đến đề xuất của các nhà thầu đều được đóng gói trong một túi hồ sơ duy nhất.

Phương thức này được sử dung khi các cơ sở y tế lựa chọn nhà thầu theo một trong các hình thức:

- Đấu thầu rộng rãi, đấu thầu hạn chế nhưng có quy mô nhỏ (là gói thầu cung cấp dịch vụ phi tư vấn, mua sắm hàng hóa có giá trị gói thầu không quá 10 tỷ đồng; gói thầu xây lắp, hỗn hợp có giá trị gói thầu không quá 20 tỷ đồng);

- Chào hàng cạnh tranh;

- Mua sắm trực tiếp;

- Chỉ định thầu thông thường.

Đặc điểm của phương thức một giai đoạn một túi hồ sơ:

- Đơn giản và tiết kiệm thời gian: Phương thức này thường đơn giản và tiết kiệm thời gian hơn so với các hình thức đấu thầu phức tạp khác như đấu thầu hai giai đoạn. Vì chỉ có một giai đoạn duy nhất trong quá trình đấu thầu nên không cần phải tổ chức nhiều vòng đàm phán hay phản biện.

- Minh bạch và công bằng: Mọi nhà thầu tham gia đều nộp hồ sơ vào cùng một túi, giúp tăng tính minh bạch và công bằng trong quá trình đánh giá và chọn nhà thầu chiến thắng.

- Yêu cầu rõ ràng: Các yêu cầu đối với hồ sơ thường được công bố rõ ràng từ trước, giúp các nhà thầu chuẩn bị hồ sơ một cách hiệu quả.

- Tính linh hoạt: Phương thức này có thể linh hoạt cho các dự án có quy mô nhỏ và đơn giản, nơi không cần quá nhiều vòng đàm phán hoặc tiến trình phức tạp.

- Giảm chi phí và công sức: Do chỉ có một giai đoạn duy nhất trong quá trình đấu thầu, nên giảm được chi phí và công sức cho cả bên tổ chức và các nhà thầu tham gia.

Một giai đoạn hai túi hồ sơ

Phương thức đấu thầu một giai đoạn hai túi hồ sơ là một phương thức đấu thầu mà trong đó các nhà thầu nộp hồ sơ của mình trong hai túi riêng biệt. Một túi hồ sơ thường chứa thông tin về kỹ năng kinh doanh, kinh nghiệm và khả năng tài chính của nhà thầu, trong khi túi hồ sơ còn lại chứa giá cả và các chi tiết kỹ thuật.

Phương thức này được sử dụng trong các trường hợp:

- Gói thầu mua thuốc theo hình thức đấu thầu rộng rãi, đấu thầu hạn chế có giá gói thầu trên 10 tỷ đồng.

- Gói thầu mua thuốc theo hình thức đấu thầu rộng rãi, đấu thầu hạn chế có giá gói thầu không quá 10 tỷ đồng nhưng thuốc đó cần được lựa chọn trên cơ sở kết hợp giữa chất lượng và giá.

Đặc điểm phương thức một giai đoạn hai túi hồ sơ:

- Tính minh bạch và công bằng: Phương thức này giúp tăng tính minh bạch và công bằng bằng cách phân chia thông tin của nhà thầu thành hai phần riêng biệt, giúp bảo vệ quyền lợi của cả bên tổ chức và các nhà thầu.

- Phù hợp với các dự án lớn và phức tạp: Phương thức này thường được sử dụng cho các dự án có quy mô lớn hoặc phức tạp, nơi mà yêu cầu về kỹ năng, kinh nghiệm và khả năng tài chính của nhà thầu cũng như các chi tiết kỹ thuật của đề xuất đều quan trọng.

- Tăng cơ hội cho các nhà thầu nhỏ và mới: Bằng cách phân chia thông tin thành hai túi hồ sơ, phương thức này có thể tạo cơ hội cho các nhà thầu nhỏ và mới tham gia, vì họ có thể chứng minh khả năng kinh doanh và kỹ thuật của mình một cách riêng biệt.

- Tăng cơ hội cho sự cạnh tranh và đàm phán: Bằng cách tách riêng thông tin về giá cả và các chi tiết kỹ thuật, phương thức này tạo điều kiện thuận lợi cho sự cạnh tranh và đàm phán giữa các nhà thầu và bên tổ chức.

- Yêu cầu quản lý đấu thầu kỹ lưỡng: Phương thức này yêu cầu quản lý đấu thầu cẩn thận và kỹ lưỡng để đảm bảo rằng thông tin của các nhà thầu được xử lý một cách công bằng và minh bạch.

1.2. Quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm

1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm

1.2.1.1. Khái niệm quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm

Quốc Hội (2016) quy định, "kinh doanh dược là việc thực hiện một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ liên quan đến thuốc và nguyên liệu làm thuốc trên thị trường nhằm mục đích sinh lời."

Theo Nguyễn Hợp Toàn và Dương Nguyệt Nga (2017) doanh nghiệp được dùng để chỉ một chủ thể kinh doanh độc lập, được thành lập và hoạt động dưới nhiều mô hình cụ thể với tên gọi khác nhau. Quốc Hội (2020) quy định, "doanh nghiệp là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được thành lập hoặc đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh."

Nguyễn Thị Ngọc Huyền, Đoàn Thị Thu Hà Và Đỗ Thị Hải Hà (2012) cho rằng, "quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát các nguồn lực và hoạt động của hệ thống xã hội nhằm đạt được mục đích của hệ thống với hiệu lực và hiệu quả cao một cách bền vững trong điều kiện môi trường luôn biến động."

Từ các khái niệm và quy định trên, có thể định nghĩa quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược là quá trình doanh nghiệp kinh doanh dược lập kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch và kiểm soát việc dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện nhằm đạt được các mục tiêu đã định ra trong từng thời kỳ.

1.2.1.2. Mục tiêu quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm

Mục tiêu quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp dược tập trung vào việc điều hành, kiểm soát và giám sát quy trình đấu thầu để đảm bảo sự minh bạch, hiệu quả và tuân thủ pháp luật nhằm thắng thầu với giá cả hợp lý, giành hợp đồng cung cấp thuốc, tối ưu hóa lợi nhuận của doanh nghiệp kinh doanh dược.

Các mục tiêu trên được đánh giá thông qua ba tiêu chí sau:

- Số gói thầu trúng thầu và giá trị trúng thầu: Trong khi số lượng gói thầu trúng thầu phản ánh khả năng cạnh tranh rộng rãi, sự hiện diện trên thị trường và khả năng quản lý của doanh nghiệp khi triển khai nhiều dự án cùng lúc thì giá trị trúng thầu phản ánh quy mô của những dự án đó qua chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

- Tỷ lệ trúng thầu: là một chỉ số quan trọng đối với doanh nghiệp dược, phản ánh khả năng cạnh tranh, hiệu quả kinh doanh, uy tín, năng lực quản lý và chiến lược phát triển thị trường.

+ Tỷ lệ trúng thầu theo số lượng gói thầu = $\frac{\text{Tổng số gói trúng thầu}}{\text{Tổng số gói thầu tham dự}}$x100%

+ Tỷ lệ trúng thầu theo giá trị trúng thầu =
$\frac{\text{Tổng giá trị các sản phẩm trúng thầu}}{\text{Tổng giá trị các sản phẩm dự thầu}}$x100%

+ Tỷ lệ trúng thầu theo sản phẩm trúng thầu = $\frac{\text{Tổng số sản phẩm trúng thầu}}{\text{Tổng số sản phẩm dự thầu}}$x100%

+ Tỷ lệ trúng thầu theo giá trị gói thầu được thực hiện
= $\frac{\text{Tổng giá trị các gói thầu được thực hiện}}{\text{Tổng giá trị các gói trúng thầu}}$x100%

- Lợi nhuận thu được từ hoạt động tham dự thầu: là chỉ số phản ánh hiệu quả kinh tế, chiến lược đấu thầu, khả năng quản lý chi phí, sức khỏe tài chính và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp dược. Việc theo dõi và tối ưu hóa chỉ số này sẽ giúp doanh nghiệp dược nâng cao hiệu quả hoạt động, cải thiện lợi nhuận và phát triển bền vững trên thị trường.

1.2.2. Bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm

Bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm đóng vai trò quan trọng trong việc tham gia và quản lý các hoạt động dự thầu nhằm cung cấp thuốc cho các bệnh viện,. Bộ máy này giúp doanh nghiệp tuân thủ quy định pháp luật, tối ưu hóa quy trình tham gia dự thầu, và đảm bảo khả năng cung cấp thuốc theo hợp đồng trúng thầu. Trong đó, bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc của các doanh nghiệp kinh doanh dược thường được cấu thành từ các phòng ban chính sau đây:

- Ban lãnh đạo: Đứng đầu bộ máy với chức năng, nhiệm vụ như xem xét và phê duyệt các kế hoạch và đề xuất từ các phòng ban liên quan đến đấu thầu; đưa ra quyết định cuối cùng về việc tham gia các gói thầu lớn hoặc có tính chiến lược cao; theo dõi và đánh giá hiệu quả của hoạt động đấu thầu trong doanh nghiệp,...

- Phòng/ban đấu thầu: Chịu trách nhiệm chính trong việc quản lý toàn bộ quy trình đấu thầu, từ việc tìm hiểu thông tin đấu thầu, lập hồ sơ dự thầu, đến tham gia dự thầu và ký kết hợp đồng.

- Phòng kho vận: Phối hợp với phòng đấu thầu để đảm bảo nguồn cung ứng thuốc đáp ứng các yêu cầu của hợp đồng đã ký kết.

- Phòng tài chính: Đảm bảo các vấn đề tài chính liên quan đến quá trình dự thầu và thực hiện hợp đồng được quản lý chặt chẽ.

1.2.3. Nội dung quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm

1.2.3.1. Lập kế hoạch dự thầu

Lập kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp dược là quá trình doanh nghiệp kinh doanh dược xác định mục tiêu và giải pháp cụ thể nhằm đạt được các mục tiêu đó để cung cấp thuốc cho các bệnh viện. Các doanh nghiệp dược thường lập kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện theo quy trình như sau:

- Bước 1: Phân tích môi trường

+ Phân tích môi trường vĩ mô: Các quy định của pháp luật về đấu thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện, tình hình dịch bệnh, cơ cấu dân số, thu nhập và mức sống, những đổi mới trong công nghệ dược phẩm và y tế, quy trình chuyển đổi số,...

+ Phân tích môi trường vi mô: Khả năng cung ứng thuốc của các nhà cung cấp,

nhu cầu và ngân sách của các bệnh viện, các đối thủ cạnh tranh, các sản phẩm thay thế có mặt trên thị trường,...

+ Phân tích môi trường bên trong: Khả năng cung cấp thuốc của doanh nghiệp cho các bệnh viện, khả năng tài chính, nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, quy trình và hệ thống quản lý đấu thầu, sơ đồ bộ máy đấu thầu và cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp, quan hệ đối tác và mạng lưới phân phối,...

- Bước 2: Xác định mục tiêu dự thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện

Doanh nghiệp kinh doanh dược thường xác định các chỉ tiêu cụ thể về dự thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện bằng các chỉ tiêu về số lượng gói thầu trúng thầu và giá trị trúng thầu, tỷ lệ trúng thầu về số lượng, giá trị và thực hiện hợp đồng thầu, cũng như chỉ tiêu về lợi nhuận thu được từ hoạt động tham gia dự thầu.

- Bước 3: Xác định các giải pháp để thực hiện mục tiêu

+ Tích cực tìm hiểu, phân tích thông tin về gói thầu và cả những bên mời thầu.

+ Xem xét kỹ lưỡng các yêu cầu của gói thầu như yêu cầu về chất lượng và giá, cung ứng, tài chính và giá cả, pháp lý và hợp đồng cũng như yêu cầu về hồ sơ và thủ tục tham gia dự thầu.

+ Tăng cường đào tạo, tập huấn, nâng cao kỹ năng cho nhân lực trong bộ máy quản lý cũng như nhân viên trực tiếp tham gia hoạt động dự thầu.

- Bước 4: Xác định các nguồn lực để thực hiện mục tiêu

+ Nguồn nhân lực: Bằng việc đánh giá chính xác nguồn nhân lực hiện có, doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm có thể phân công từng nhiệm vụ cho thành viên tham gia trong quá trình dự thầu một cách chính xác, đảm bảo mỗi cá nhân đều hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của mình.

+ Nguồn thuốc: Bên cạnh nguồn nhân lực, việc đánh giá và lựa chọn đối tác cung ứng một các hợp lý có thể đảm bảo được yêu cầu của gói thầu như số lượng, chất lượng trong khi đảm bảo được yếu tố thời gian.

+ Nguồn tài chính: Cuối cùng, không thể thiếu việc đánh giá tình hình tài chính hiện tại của doanh nghiệp để dự trù được những kinh phí phát sinh trong quá trình tham gia dự thầu nhằm đảm bảo hoạt động diễn ra một cách trơn tru theo kế hoạch đã đề ra.

Ngoài ra, mỗi lần dự thầu thì doanh nghiệp kinh doanh dược lại lập kế hoạch cụ thể cho lần dự thầu đó.

1.2.3.2. Tổ chức thực hiện kế hoạch dự thầu

Theo Đinh Đào Ánh Thủy (2018), để tổ chức thực hiện kế hoạch đấu thầu, doanh nghiệp kinh doanh dược thường thực hiện các hoạt động theo các bước chi tiết sau:

- Đào tạo và tập huấn nhân lực về dự thầu

Để đảm bảo đáp ứng được năng lực và kỹ năng của nhân lực, các doanh nghiệp kinh doanh dược thường tổ chức những buổi đào tạo và tập huấn định kỳ. Bên cạnh việc giúp cho nhân viên nắm vững các bước, thủ tục của công tác dự thầu và cập nhật được những thay đổi mới nhất về luật pháp, quy định và thực tiễn trong lĩnh vực đấu thầu, các nhân viên còn được đào tạo về cách thu thập, phân tích thông tin và soạn thảo hồ sơ dự thầu. Từ đó, các rủi ro liên quan đến công tác dự thầu sẽ được giảm thiểu tối đa giúp cho công tác dự thầu cung cấp thuốc của doanh nghiệp diễn ra thuận lợi.

- Tìm kiếm thông tin về đấu thầu

Các doanh nghiệp kinh doanh dược thường tìm thông tin về các gói thầu qua các kênh chính thức như các trang web của chính phủ và của các cơ quan y tế, cơ quan quản lý dược phẩm hoặc các kênh không chính thức như từ nội bộ giữa các doanh nghiệp dược khác,... Từ đó, các doanh nghiệp kinh doanh dược sẽ nắm được thông tin cơ bản của gói thầu, các yêu cầu về kỹ thuật và tiêu chuẩn chất lượng cũng như các điều kiện về giá. Đồng thời, các quy trình và thời hạn liên quan đến hồ sơ sẽ được thông báo kèm theo các tiêu chí đánh giá của nhà thầu, giúp cho doanh nghiệp kinh doanh dược có đủ hiểu biết cơ sở để thực hiện bước tiếp theo của quá trình thực hiện kế hoạch dự thầu.

- Phân thích và lập hồ sơ dự thầu

Sau khi đọc và phân tích kỹ hồ sơ mời thầu song song với việc xem xét khả năng đáp ứng , doanh nghiệp kinh doanh dược sẽ lập kế hoạch chi tiết bắt đầu với việc phân bổ các nguồn lực cần thiết và lập hồ sơ dự thầu theo yêu cầu của nhà thầu bao gồm hồ sơ như hồ sơ kỹ thuật, hồ sơ tài chính hay hồ sơ pháp lý,...

- Nộp hồ sơ dự thầu và tham gia vào quá trình đấu thầu

Sau khi đảm bảo được tính đầy đủ và chính xác của hồ sơ dự thầu về mặt nội dung cũng như pháp lý, doanh nghiệp kinh doanh dược sẽ nộp hồ sơ trong khi đảm bảo đúng thời hạn và phương thức nộp được nhà thầu đề cập. Nếu hồ sơ dự thầu của doanh nghiệp được thông qua, cá nhân chịu trách nhiệm cho việc đàm phám sẽ tham dự để đi đến việc ký kết hợp đồng thầu ở bước cuối trong quy trình này.

- Thương thảo & ký kết hợp đồng thầu

Theo Quốc Hội (2019), doanh nghiệp kinh doanh dược đạt hạng một sẽ được mời đến để thương thảo hợp đồng về các nội dung chưa rõ ràng, các sai lệch trong hồ sơ dự thầu (nếu có), các nội dung cần thiết khác,... Tại đó, các bên tham gia tiến hành hoàn

thiện dự thảo văn bản hợp đồng bao gồm điều kiện cụ thể của hợp đồng, phụ lục hợp đồng gồm danh mục chi tiết về phạm vi công việc, biểu giá, tiến độ thực hiện (nếu có).

- Xây dựng mối quan hệ với các bên liên quan

Việc sở hữu mối quan hệ tốt đẹp với các bên liên quan là một yếu tố quan trọng cần được cân nhắc và triển khai đối với doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm trong công tác dự thầu cung cấp thuốc. Trong khi mối quan hệ bền chặt với bệnh viện giúp doanh nghiệp nâng cao uy tín và tăng khả năng trúng thầu, đảm bảo sự hợp tác lâu dài và hiệu quả trong việc cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe thì sở hữu mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung ứng giúp cho doanh nghiệp đảm bảo nguồn cung ổn định, chất lượng cao và giá cả cạnh tranh. Hoạt động này không chỉ giới hạn bởi xây dựng những mối quan hệ mới với những đối tác mới mà đồng thời duy trì, xúc tiến và phát triển những mối quan hệ cũ (những bệnh viện, nhà cung ứng đã từng là đối tác của doanh nghiệp).

1.2.3.3. Kiểm soát việc dự thầu

- Chủ thể kiểm soát:

+ Ban lãnh đạo: chịu trách nhiệm giám sát tổng thể quá trình dự thầu và đảm bảo quá trình tham gia dự thầu cung cấp thuốc của doanh nghiệp kinh doanh dược diễn ra theo đúng kế hoạch.

+ Bộ phân chuyên trách đấu thầu: phối hợp với các phòng ban liên quan để đảm bảo hồ sơ dự thầu đầy đủ và chính xác; theo dõi quá trình đánh giá hồ sơ và xử lý các yêu cầu bổ sung từ đơn vị mời thầu.

- Nội dung kiểm soát:

+ Kiểm soát hồ sơ dự thầu: Đảm bảo tính chính xác, đầy đủ, minh bạch, kịp thời và bảo mật thông tin, cùng với việc tuân thủ quy trình nội bộ và pháp luật.

+ Kiểm soát tiến độ thực hiện công việc theo đúng kế hoạch dự thầu đã đề ra.

+ Kiểm soát rủi ro: xác định các rủi ro tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến quá trình đấu thầu và thực hiện hợp đồng để kịp thời điều chỉnh các biện pháp ứng phó.

+ Kiểm soát truyền thông: Làm tốt mối quan hệ liên lạc với đơn vị mời thầu và các nhà cung ứng hàng hóa. Đồng thời đảm bảo thông tin được truyền đạt đầy đủ và chính xác giữa các phòng ban và các thành viên trong nhóm dự thầu.

- Quy trình kiểm soát:

+ Thu thập thông tin và giám sát quá trình dự thầu

+ Đánh giá về quá trình dự thầu: Tổng kết và đánh giá về quá trình dự thầu sau mỗi lần tham gia dự thầu, theo quý hoặc hàng năm. So sánh kết quả đạt được với kế

hoạch đề ra, chỉ ra những thành công, hạn chế.

+ Cải thiện hiệu quả công tác dự thầu: Đưa ra các giải pháp hoàn thiện và đổi mới dựa trên hạn chế đang tồn tại.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm

1.3.1. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm

- Nhân lực

Con người luôn là là yếu tố cơ bản nhưng có vai trò then chốt trong mọi quá trình sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược, là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp. Nguồn nhân lực được phản ánh qua số lượng và trình độ của cán bộ và công nhân trong doanh nghiệp.

Không ngoại lệ, nguồn nhân lực là một trong các yếu tố có tác động rất lớn đến khả năng quản lý dự thầu cung cấp thuốc của doanh nghiệp. Trong lĩnh vực dự thầu cung cấp thuốc, nguồn nhân lực bao gồm 2 loại chính:

+ Nhân lực quản trị: là nguồn nhân lực đưa ra những quyết định trong việc xây dựng chiến lược và phát triển của doanh nghiệp, điều mà ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp trong mọi lĩnh vực. Thông thường, nhóm nhân lực này sẽ đưa ra những quyết định cuối cùng như giá dự thầu và thuốc dự thầu. Nhóm nhân lực này thông thường sẽ là những đội ngũ quản trị của doanh nghiệp.

+ Nhân lực kỹ thuật: là nguồn nhân lực trực tiếp tham dự vào các hoạt động đấu thầu cung cấp thuốc, ví dụ như liên hệ bên mời thầu, thu thập thông tin, lập hồ sơ dự thầu,... cũng như các hoạt động hậu đấu thầu cung cấp thuốc như chăm sóc khách hàng, nhận đơn và giao nhận hàng,...

- Nguồn lực tài chính

Trong lĩnh vực đấu thầu thuốc, một trong những yêu cầu bắt buộc đối với các doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm chính là: “Thực hành tốt bảo quản thuốc”. Điều đó cũng có nghĩa là doanh nghiệp phải sở hữu cho mình kho chứa thuốc được xây dựng, thiết kế, trang bị và duy tu theo hệ thống để tránh những ảnh hưởng tiêu cực đối với bảo quản thuốc như: thay đổi nhiệt độ, độ ẩm, côn trùng,... Bên cạnh đó, những vật tư như xe vận chuyển, nhiệt kế, ấm kế,... cũng là một phần của nguồn lực tài chính doanh nghiệp.

- Năng lực cung ứng thuốc

Năng lực cung ứng thuốc là yếu tố quan trọng trong đấu thầu thuốc, vì nó không chỉ đảm bảo rằng doanh nghiệp có thể đáp ứng các yêu cầu của hợp đồng mà còn giúp xây dựng uy tín và tăng cơ hội trúng thầu. Doanh nghiệp có năng lực cung ứng mạnh mẽ sẽ có lợi thế cạnh tranh lớn hơn, đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng và đảm bảo sự thành công trong các dự án đấu thầu thuốc.

- Năng lực quản lý

Trong lĩnh vực đấu thầu thuốc, khả năng quản lý và sử dụng nguồn nhân lực một cách có hiệu quả chính là chìa khóa dẫn đến sự thành công của doanh nghiệp. Bằng việc chuyên môn hóa các hoạt động trong quy trình dự thầu thuốc như bộ phận marketing cho hoạt động dự thầu; bộ phận làm hồ sơ dự thầu; bộ phận chăm sóc khách hàng và bộ phận cung ứng hàng hóa, nguồn nhân lực sẽ được sử dụng với hiệu quả tối đa và tránh được những thất thoát không cần thiết.

1.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm

1.3.2.1. Các yếu tố thuộc về môi trường vĩ mô

- Môi trường pháp lý

Với xu hướng hội nhập vào nền kinh tế mở hiện nay, sự ổn định của môi trường pháp lý bao gồm luật và những văn bản dưới luật là tối cần thiết để cho doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm phát triển. Tuy nhiên, Việt Nam hiện nay đang đẩy mạnh cải cách hơn bao giờ hết nhằm nâng cấp thể chế kinh tế thị trường và chưa đạt đến sự ổn định cần thiết đó. Do vậy, việc bắt kịp với sự thay đổi để hoàn thiện các văn bản pháp luật liên quan đến công tác đấu thầu cung cấp thuốc là cần thiết đối với công tác quản lý đấu thầu để hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp dược có thể diễn ra một cách trôi chảy.

- Môi trường kinh tế

Cùng với sự phát triển nhanh chóng của nền kinh tế, mức độ quan tâm đến sức khỏe của con người cũng được đẩy lên cao hơn bao giờ hết. Điều đó được thể hiện trực tiếp qua cung cầu của thị trường dược phẩm, song song với đó là yêu cầu về chất lượng, số lượng ngày một được nâng cao, dẫn đến sự khó khăn trong công tác quản lý dự thầu cung cấp thuốc của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm phải đưa ra những chiến lược hiệu quả để có thể giữ vững vị thế trong nền kinh tế này.

- Môi trường công nghệ

Nhờ vào sự tiến bộ của công nghệ, các doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm không chỉ áp dụng được vào cách thức chữa bệnh mới mà còn có thể áp dụng được vào

hoạt động quản lý dự thầu của mình. Những công nghệ cao được áp dụng ở các khía cạnh như ở kho bảo quản hàng hóa, xuất nhập hàng hóa, lập hồ sơ dự thầu,... giúp cho công việc quản lý dự thầu trở nên dễ dàng hơn, nâng cao khả năng dự thầu cung cấp thuốc nói riêng và doanh thu của doanh nghiệp dược nói chung.

1.3.2.2. Các yếu tố thuộc về môi trường vi mô

- Các bệnh viện hay bên mời thầu

Là nhân tố quyền lực nhất để quyết định một doanh nghiệp có được trúng thầu hay không, các bệnh viện hay còn gọi là bên mời thầu có ảnh hưởng đặc biệt lớn đối với các doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm. Các cơ sở y tế có trình độ chuyên môn và trách nhiệm cao trong công tác đấu thầu sẽ đảm bảo được sự công bằng, minh bạch và tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh giữa các nhà thầu, từ đó nâng cao hiệu quả và ích lợi của các bên tham dự. Ngược lại, các bệnh viện có trình độ chuyên môn kém và sự nghiêm túc trong công tác đấu thầu sẽ gây ra sự tiêu cực, tổn thất nhiều mặt cho toàn thể xã hội.

- Nhà cung ứng thuốc

Các nhà cung ứng thuốc tác động đến năng lực cung ứng thuốc và giá dự thầu của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm. Nhà cung ứng thuốc uy tín sẽ đảm bảo được không chỉ về chất lượng và số lượng thuốc mà doanh nghiệp cần mà còn giúp cho doanh nghiệp không còn nỗi lo về giá. Trái ngược, với nhà cung ứng thuốc có hành vi cung ứng hàng chất lượng thấp, không đúng thời hạn và ép giá sẽ dẫn đến sự khó khăn cho doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm trong quá trình cung ứng thuốc cho các bệnh viện, cơ sở y tế.

- Các đối thủ cạnh tranh

Trong bối cảnh nền kinh tế hiện nay nói chung và trong lĩnh vực đấu thầu cung cấp thuốc nói riêng, tính cạnh tranh giữa các doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm không chỉ đến từ những đối thủ trong nước mà còn đến từ những doanh nghiệp nước ngoài với lợi thế to lớn về nguồn nhân lực, công nghệ và đặc biệt là nguồn lực tài chính. Do vậy, hoạt động thu thập thông tin cả về dự án lẫn đối thủ cạnh tranh, biết được điểm mạnh, điểm yếu của chính mình và đối thủ trong công tác quản lý dự thầu đã trở nên quan trọng hơn bao giờ hết để có thể đưa ra những chiến lược dự thầu phù hợp để có thể đảm bảo khả năng thắng thầu.

CHƯƠNG 2
PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ DỰ THẦU CUNG CẤP THUỐC CHO CÁC BỆNH VIỆN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM UPI

2.1. Khái quát về Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty

Trụ sở chính: B16 – 181, Nguyễn Lương Bằng, Đống Đa, Hà Nội

Số điện thoại: (+84) 4 3533-3333 – Fax: (+84) 4 3533-4020 – Website: upi.vn

Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI được thành lập vào ngày 20/07/2005 bởi các sáng lập viên có hơn 10 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tiếp thị phân phối dược phẩm và chăm sóc sức khỏe tại thị trường Việt Nam.

Kể từ đó, UPI không ngừng phát triển và mở rộng thị trường, xây dựng kênh phân phối khắp lãnh thổ Việt Nam và ngày càng khẳng định là một trong những nhà phân phối uy tín hàng đầu trong lĩnh vực dược phẩm và chăm sóc sức khỏe.

Sản phẩm do Công ty UPI phân phối đã phục vụ toàn bộ hệ thống khách hàng bao gồm các bệnh viện, phòng khám, nhà thuốc trên toàn lãnh thổ Việt Nam.

Công ty UPI không ngừng cải thiện chất lượng dịch vụ, điều kiện làm việc, nâng cao chất lượng quản lý để thị trường phát triển bền vững trên cơ sở tin cậy - tôn trọng, cởi mở và trách nhiệm.

Sứ mệnh: Trở thành nhà phân phối dược phẩm hàng đầu Việt Nam, uy tín với giới chuyên môn và hệ thống phân phối.

Giá trị cốt lõi: Nền tảng hoạt động kinh doanh của Công ty UPI dựa trên văn hóa doanh nghiệp UPI. Văn hóa Công ty UPI là văn hóa ứng xử giữa các bên tham gia có liên quan đến hoạt động kinh doanh của Công ty, bao gồm: (1) Văn hóa ứng xử giữa các thành viên, các phòng ban trong Công ty; (2) Văn hóa ứng xử giữa Công ty UPI và hệ thống khách hàng bao gồm các chuyên gia và hệ thống phân phối, (3) Văn hóa ứng xử giữa Công ty và cộng đồng xã hội, trong đó có người bệnh và cộng đồng.

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh của Công ty

Ngành nghề kinh doanh của Công ty UPI bao gồm xuất nhập khẩu, phân phối và kinh doanh dược phẩm, dược liệu cho các công ty, nhà thuốc, bệnh viện, cơ sở y tế khám

chữa bệnh qua mạng lưới bán buôn, bán lẻ với mục đích phục vụ nhu cầu chăm sóc sức khỏe của người dân trên toàn thành phố Hà Nội nói riêng và trên cả nước Việt Nam nói chung. Trong đó, doanh thu chính của Công ty đến từ dược phẩm với sự đa dạng đến 60 loại với hơn 80% là thuốc hóa dược, còn lại là thuốc dược liệu và một số thực phẩm chức năng.

Các loại thuốc Công ty UPI kinh doanh trong giai đoạn 2021-2023 được phân dựa vào 7 chức năng theo bảng sau:

Bảng 2.1. Phạm vi sản phẩm của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Đơn vị tính: Loại

STT	Chức năng	2021	2022	2023
1	Kháng sinh, chống viêm	32	28	29
2	Tim mạch	2	4	3
3	Tiêu hóa	8	9	13
4	Phụ khoa	1	1	1
5	Cơ xương khớp	6	4	5
6	Thần kinh	0	1	3
7	Thuốc bổ	9	12	7

Nguồn: Phòng Xuất nhập khẩu & Kho vận – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty

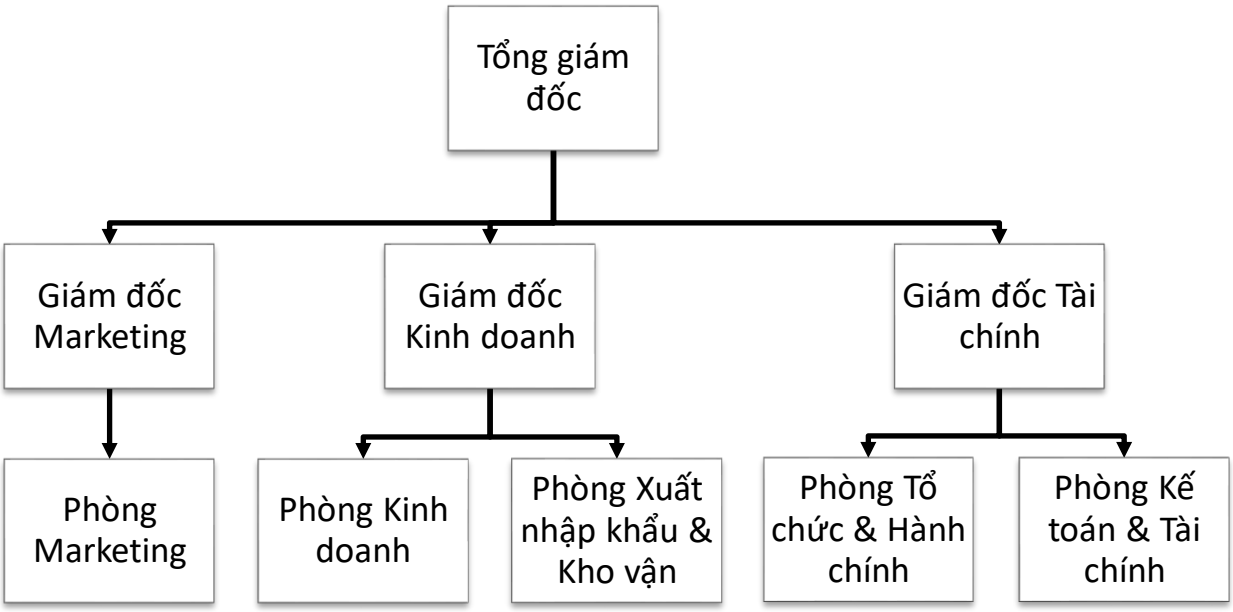
Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI bao gồm Ban lãnh đạo (gồm 01 Tổng giám đốc và 03 Giám đốc) và 05 phòng. Trong đó, chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận như sau:

- Ban lãnh đạo: (i) định hướng và thiết lập chiến lược phát triển dài hạn của doanh nghiệp; (ii) đưa ra các quyết định chiến lược, tài chính và vận hành quan trọng; (iii) đảm bảo doanh nghiệp tuân thủ các quy định pháp luật và chuẩn mực đạo đức trong ngành dược; (iv) trong khi theo dõi và đánh giá hiệu quả hoạt động của các phòng ban và toàn doanh nghiệp.

- Phòng Marketing: (i) thu thập và phân tích dữ liệu thị trường để xác định nhu cầu và xu hướng; (ii) từ đó xây dựng và triển khai các chiến lược tiếp thị để tăng nhận diện thương hiệu và thúc đẩy doanh số.

- Phòng Kinh doanh: (i) thực hiện hoạt động bán hàng, từ việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng đến chốt đơn hàng; (ii) duy trì mối quan hệ với khách hàng hiện tại và

phát triển khách hàng mới; (iii) xây dựng và quản lý các kênh phân phối sản phẩm; (iv) và dự báo doanh số và phân tích kết quả kinh doanh để điều chỉnh chiến lược kịp thời.



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Nguồn: Phòng Tổ chức & Hành chính – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

- Phòng Xuất nhập khẩu & Kho vận: (i) thực hiện các hoạt động xuất nhập khẩu, bao gồm chuẩn bị hồ sơ, giấy tờ và xử lý các thủ tục hải quan; (ii) tổ chức và quản lý kho bãi, đảm bảo hàng hóa được lưu trữ và vận chuyển một cách hiệu quả; (iii) đồng thời đảm bảo chất lượng hàng hóa từ lúc nhập kho đến khi giao hàng.

- Phòng Tổ chức & Hành chính: (i) đảm nhiệm các công việc tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự; (ii) đảm bảo các hoạt động hành chính của doanh nghiệp diễn ra trơn tru và hiệu quả; (iii) quản lý tài liệu, hồ sơ và các văn bản liên quan.

- Phòng Kế toán & Tài chính: (i) theo dõi và quản lý dòng tiền, lập kế hoạch tài chính và ngân sách; (ii) ghi chép và báo cáo các giao dịch tài chính, lập báo cáo tài chính định kỳ.

Tổng nhân lực của Công ty tính đến 31/12/2023 là 50 người. Có thể thấy Công ty UPI không có sự thay đổi đáng kể về nhân sự nào cho đến năm 2023 khi có 7 nhân viên mới được tuyển dụng với 5 người để củng cố nguồn nhân lực cho bộ phận kinh doanh của Công ty. Mặc dù đa số nhân viên đều có trình độ cử nhân tuy nhiên điều đáng lưu ý ở đây là về sự phân bố độ tuổi của nguồn nhân lực của Công ty.

Bảng 2.2. Nhân lực của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Đơn vị tính: Người

STT	Nội dung	2021	2022	2023
	Tổng số nhân lực	43	43	50
1	Phân theo phòng ban			
	Ban giám đốc	3	3	3
	Phòng Marketing	14	14	15
	Phòng Kinh doanh	15	15	19
	Phòng Xuất nhập khẩu & Kho vận	4	4	4
	Phòng Tổ chức & Hành chính	4	4	6
	Phòng Kế toán & Tài chính	3	3	3
2	Phân theo độ tuổi			
	<30	7	4	9
	30-40	14	15	12
	40-50	14	15	15
	≥50	8	9	14
3	Phân theo trình độ đào tạo			
	Đại học	30	30	35
	Cao đẳng, trung cấp	13	13	15

Nguồn: Phòng Tổ chức & Hành chính – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Có thể thấy rõ ràng rằng nguồn nhân lực của Công ty UPI khá có tuổi nhưng khả năng bổ sung nguồn nhân lực trẻ của Công ty đang khá hạn chế. Điều này được thể hiện khi trong giai đoạn 3 năm chỉ có 5 nhân viên có độ tuổi dưới 30 gia nhập, đặc biệt đến năm 2023 hơn một nửa số nhân viên có độ tuổi lớn hơn 40. Mặc dù nguồn nhân lực có tuổi không chỉ mang lại nhiều lợi ích về kinh nghiệm và kỹ năng mà còn góp phần tạo nên môi trường làm việc ổn định và chuyên nghiệp nhưng trong tương lai gần, việc không thể bổ sung nguồn nhân lực trẻ sẽ cản trở sự phát triển bền vững và lâu dài của Công ty.

2.1.4. Kết quả kinh doanh của Công ty giai đoạn 2021 – 2023

Bảng 2.3. Kết quả kinh doanh của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023

Đơn vị tính: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm		
	2021	2022	2023
Tổng doanh thu	**97.871,01**	**149.228,07**	**136.920,34**
Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	97.840,20	149.227,84	136.918,40
Thu nhập khác	30,81	1,23	1,96
Tổng chi phí	**97.160,80**	**148.076,66**	**134.912,98**
Giá vốn hàng bán	82.836,97	129.707,15	113.841,11
Chi phí tài chính	5.132,04	7.991,15	7.901,37
Chi phí bán hàng	4.474,52	5.353,97	6.893,64
Chi phí quản lý doanh nghiệp	4.718,06	5.025,22	6.276,85
Chi phí khác	0,22	0,17	-
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	15.004,23	19.519,69	23.077,27
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	710,2	1.151,41	2.007,36
Chi phí thuế TNDN hiện hành	99,43	230,28	401,47
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	**610,77**	**921,13**	**1.605,89**

Nguồn: Phòng Kế toán & Tài chính – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Từ số liệu trên có thể thấy sự tăng trưởng của Công ty trong 3 năm vừa qua, có bước tăng trưởng vượt bậc với tổng doanh thu tăng mạnh, chứng tỏ hoạt động kinh doanh của Công ty được mở rộng và uy tín của Công ty đối với khách hàng ngày càng được nâng cao. Đáng chú ý, có thể thấy năm 2022 và năm 2023 tổng doanh thu và lợi nhuận trước và sau thuế tăng một cách rõ rệt, đây là do hậu tác động của đại dịch COVID-19, khi mà các bệnh viện, cơ sở y tế đang có nhu cầu cấp thiết về số lượng thuốc mới thay cho số thuốc đã hết hạn không được sử dụng sau 2 năm giãn cách.

Doanh thu từ hoạt động kinh doanh cốt lõi của Công ty UPI là xuất nhập khẩu và phân phối thuốc chiếm 99,9% tổng doanh thu, tăng gần 40% trong 3 năm. Tuy nhiên, đi kèm với điều đó thì tổng chi phí kinh doanh của Công ty cũng có xu hướng tăng cao,

điều này cho thấy Công ty chưa thực sự phát huy được thế mạnh của mình trên thị trường trong 3 năm 2021-2023. Tổng chi phí năm 2022 so với năm 2021 tăng 50,9 tỷ đồng, tương ứng tăng 52,4%. Đến năm 2023, tổng chi phí giảm 8,89%.

Về chỉ tiêu nộp ngân sách nhà nước, chúng ta nhận thấy mức đóng góp cho nhà nước của Công ty qua các năm đều tăng lên. Cụ thể: năm 2022 tăng 130,8 triệu đồng, tương đương 2,3 lần so với năm 2021, và khi bước sang năm 2023 có mức tăng 171,2 triệu đồng, tương đương 1,74 lần so với năm 2021. Điều này chứng tỏ trong giai đoạn này, Công ty đang hoạt động có hiệu quả nên lợi nhuận tăng dẫn đến thuế cao hơn. Nhưng điều đáng chú ý hơn ở mục tiêu này là Công ty luôn hoàn thành tốt nghĩa vụ với ngân sách nhà nước.

Nhìn chung, lợi nhuận Công ty đến năm 2023 đều tăng so với đầu kỳ với 955 triệu đồng với tỷ lệ tăng 2,63 lần cho thấy hoạt động kinh doanh hiệu quả của Công ty. Từ đây, một lần nữa có thể khẳng định, tuy đại dịch mang đến nhiều bất cập, ảnh hưởng xấu đến cả đời sống và kinh tế tuy nhiên nó cũng mang đến cơ hội mới đặc biệt là đối với những doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm nói chung và Công ty UPI nói riêng.

2.2. Thực trạng quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

2.2.1. Bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty UPI bao gồm:

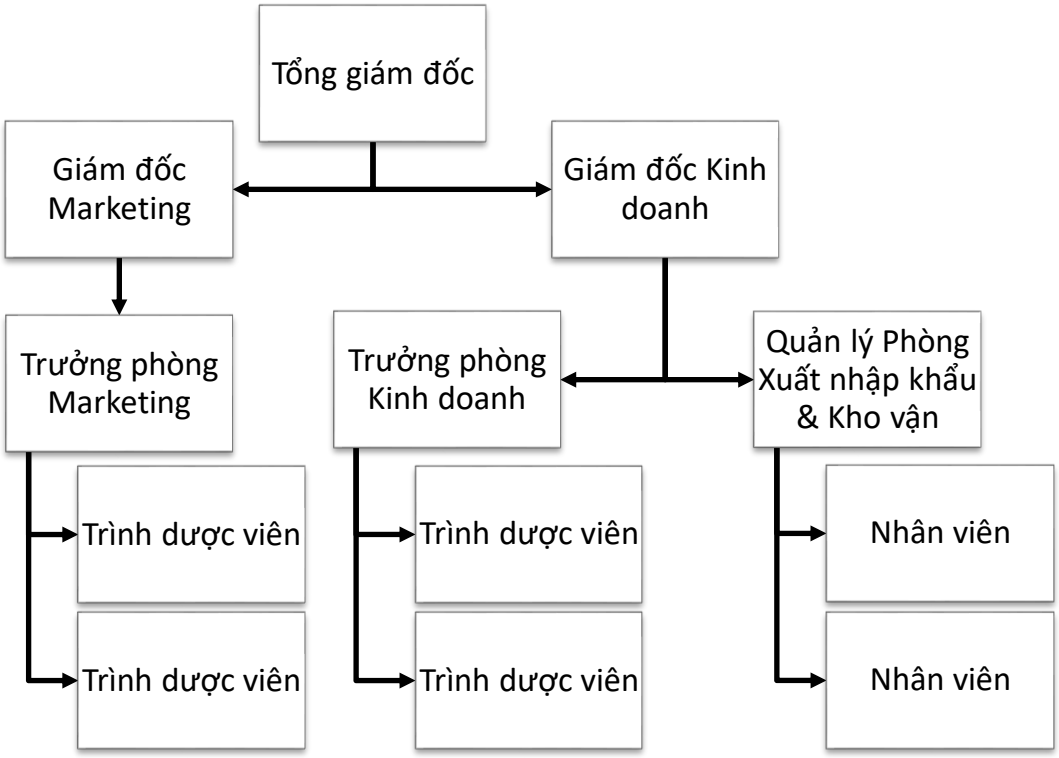
- Tổng giám đốc đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng, lãnh đạo và quản lý toàn bộ Công ty, đảm bảo rằng mọi hoạt động đều diễn ra theo đúng chiến lược và mục tiêu đề ra.

- Giám đốc Marketing và Giám đốc Kinh doanh có trách nhiệm phối hợp chiến lược đảm bảo rằng các chiến dịch marketing hỗ trợ tối đa cho hoạt động kinh doanh và ngược lại. Đánh giá hiệu quả của các hoạt động marketing và kinh doanh để đưa ra các điều chỉnh cần thiết.

- Trưởng phòng Marketing lãnh đạo, quản lý và đào tạo đội ngũ marketing. Tổng hợp thông tin và phân tích thị trường dược phẩm và nhu cầu của bệnh viện cũng như đối thủ cạnh tranh của Công ty. Xây dựng kế hoạch nhằm quảng bá sản phẩm của Công ty nhằm tranh thủ khả năng mời thầu từ các bệnh viện.

- Trưởng phòng Kinh doanh xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh nhằm

đạt được mục tiêu doanh thu từ việc cung cấp thuốc cho bệnh viện. Chịu trách nhiệm chính kiểm soát quá trình dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của Công ty từ lập hồ sơ, tham gia dự thầu, ký kết hợp đồng.



Hình 2.2. Bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viên trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Nguồn: Phòng Tổ chức & Hành chính – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

- Quản lý phòng Xuất nhập khẩu & Kho vận có nhiệm vụ điều phối các hoạt động nhập khẩu và xuất khẩu dược phẩm, quản lý đơn hàng, quản lý hoạt động lưu trữ và vận chuyển dược phẩm trong kho trong khi đảm bảo các điều kiện bảo quản dược phẩm phù hợp với quy định (nhiệt độ, độ ẩm, ánh sáng, v.v.).

- Trình dược viên là lực lượng lao động chính của Công ty trong quá trình dự thầu cung cấp thuốc. Các trình dược viên có nhiệm vụ giới thiệu sản phẩm cho các bệnh viện, thu thập thông tin và báo cáo cho trưởng phòng, lập hồ sơ dự thầu, tham gia dự thầu.

- Nhân viên phòng Xuất nhập khẩu & Kho vận có nhiệm vụ đảm bảo số lượng và chất lượng thuốc khi giao hàng cho các bệnh viện theo hợp đồng thầu.

Bảng 2.4. Nhân lực trong bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Đơn vị tính: Người

STT	Nội dung	2021	2022	2023
1	Tổng số nhân lực	18	18	23
2	Phân theo phòng ban			
2.1	Ban lãnh đạo	2	2	2
2.2	Phòng Marketing	5	5	7
2.3	Phòng Kinh doanh	7	7	10
2.4	Phòng Xuất nhập khẩu & Kho vận	4	4	4
3	Phân theo độ tuổi			
3.1	<30	4	2	6
3.2	30-40	8	9	8
3.3	40-50	6	7	7
3.4	≥50	0	0	2
4	Phân theo thâm niên công tác			
4.1	<5 năm	5	2	7
4.2	5-10 năm	2	5	5
4.3	≥10 năm	11	11	11
5	Phân theo trình độ đào tạo			
5.1	Đại học	15	15	20
5.1	Cao đẳng, trung cấp	3	3	3

Nguồn: Phòng Tổ chức & Hành chính – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Nhân lực trong bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc của Công ty UPI trong giai đoạn 2021-2023 được phân bổ khá hợp lý khi số lượng nhân sự của 2 phòng ban chính trong công tác này là Marketing và Kinh doanh là khá cân bằng nhau, lần lượt là 5 và 7 người trong 2 năm đầu và tăng lên thành 7 và 10 người trong năm 2023. Số lượng nhân sự bên phòng Kinh doanh luôn nhiều hơn so với phòng Marketing do phải đảm nhiệm số lượng công tác lớn hơn.

Có thể dễ dàng thấy được mặc dù nguồn nhân lực của Công ty được phân tích là có tuổi ở bảng 2.2, nguồn nhân lực trong bộ máy dự thầu lại khá trẻ trung khi phần lớn

các trình dược viên có độ tuổi nhỏ hơn 40, đảm bảo được những yêu cầu về thể năng, khả năng thích nghi, đổi mới và sáng tạo cùng với sự năng động, nhiệt tình sẵn sàng làm việc chăm chỉ để đạt được mục tiêu.

Đặc biệt, đội ngũ nhân sự này có thâm niên công tác cao, thể hiện được sự giàu kinh nghiệm, hiểu rõ về công việc của mình. Họ có thể đóng vai trò là người hướng dẫn, chia sẻ kiến thức và kỹ năng cho các nhân viên trẻ hơn. Điều này phần nào bù đắp cho việc thiếu sót về bằng cấp khi vẫn còn 3 trình dược viên của Công ty chỉ có trình độ trung cấp dược.

Hộp 2.1. Kết quả phỏng vấn sâu về bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

- "Trong giai đoạn 2021-2023, bộ máy quản lý dự thầu của công ty vẫn được giữ nguyên và không có thay đổi nào. Công tác dự thầu của công ty được đảm nhiệm chính bởi 2 phòng Marketing và phòng Kinh doanh vẫn đang hoạt động ổn định nhờ có sự phân chia trách nhiệm và vai trò rõ ràng tuy nhiên vẫn còn một vài hạn chế. Hạn chế lớn nhất là công ty chưa đủ nhân sự để thành lập bộ phận đấu thầu riêng dẫn đến hoạt động đấu thầu của công ty chưa được chuyên môn hóa hoàn hảo, đặc biệt khi Luật Đấu thầu 2023 mới có hiệu lực có thể gây ra ảnh hưởng tiêu cực khi bộ máy quản lý dự thầu của công ty không có sự điều chỉnh."

- "Tuy bộ máy quản lý dự thầu của Công ty được tạo thành bởi 3 phòng ban nhưng không có vấn đề lớn trong giao tiếp giữa các nhân viên vì hầu hết các nhân viên đều có kinh nghiệm làm việc thâm niên và mọi người đều đã tạo được sự liên kết nhất định với nhau. Từ đó giúp cho công tác dự thầu của Công ty diễn ra ổn định bất chấp ảnh hưởng tiêu cực từ môi trường bên ngoài trong giai đoạn này."

Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu của tác giả

2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch dự thầu

Để có thể lập kế hoạch dự thầu, Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI cũng đã có những phân tích về môi trường của ngành dược trong giai đoạn 2021-2023 này.

Trong giai đoạn 2021-2023, chịu ảnh hưởng từ đại dịch COVID-19, môi trường vĩ mô của ngành dược phẩm tại Việt Nam chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ. Đặc biệt, yếu tố chính trị là yếu tố được cân nhắc nhiều nhất tại Công ty UPI trong hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động dự thầu cung cấp thuốc

cho bệnh viện nói riêng. Điển hình vào năm 2021, khi đại dịch COVID-19 còn đang diễn ra, các địa phương đều tuân thủ và áp dụng việc giãn cách xã hội theo chỉ thị Thủ tướng Chính phủ yêu cầu, bao gồm cả các bệnh viện khiến cho công tác dự thầu không thể diễn ra bình thường. Không chỉ vậy, công tác kiểm tra về thuốc như thành phần, giá cả cũng được thắt chặt khiến cho các bệnh viện sợ làm sai theo quy định pháp luật dẫn đến những sản phẩm mới được nhập khẩu khó có thể được chấp nhận.

Xét đến môi trường vi mô, khó khăn lớn nhất đối với Công ty UPI là bị gián đoạn chuỗi cung ứng. Nhiều quốc gia bao gồm Việt Nam đã đóng cửa biên giới hoặc áp đặt các hạn chế nghiêm ngặt đối với việc di chuyển để ngăn chặn sự lây lan của virus, làm gián đoạn hoạt động thương mại quốc tế, khiến cho một doanh nghiệp thương mại kinh doanh dược với đa số sản phẩm là thuốc tây y như Công ty UPI gần như là đứt chuỗi cung ứng. Đây cũng là một trong những nguyễn nhân chủ yếu khiến Công ty UPI phải lập kế hoạch xung quanh thuốc tồn kho bị giới hạn về số lượng trong giai đoạn đầu 2021-2023.

Cũng như phần lớn các doanh nghiệp, hoạt động kinh doanh của Công ty UPI diễn ra không thuận lợi do COVID-19 nên Công ty buộc phải đưa ra quyết định cắt giảm nhân sự, bao gồm một số trình dược viên trong công tác dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện. Tuy nhiên nhờ vào các chính sách nhằm phục hồi kinh tế của chính phủ cũng như lợi thế hiếm hoi mà đại dịch đem lại cho doanh nghiệp kinh doanh dược, nguồn nhân lực dự thầu cung cấp thuốc của Công ty đã được bổ sung vào năm 2023 mặc dù vẫn còn thiếu sót kinh nghiệm chuyên môn.

Bên cạnh các tác động đến từ môi trường trên, ban lãnh đạo Công ty UPI còn dựa trên mức tăng trưởng những năm gần đây; nguồn lực;... để xác định chỉ tiêu cụ thể về số lượng gói thầu trúng thầu và giá trị trúng thầu, tỷ lệ trúng thầu về số lượng để lập kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI có mục tiêu và chiến lược kinh doanh rõ ràng. Thay vì tham gia dự thầu ở nhiều bệnh viện khác nhau trên toàn địa bàn thành phố Hà Nội, ban giám đốc của Công ty UPI vạch ra chiến lược tập trung vào những bệnh viện cụ thể với 2 chỉ tiêu ưu tiên là những bệnh viện có thứ hạng cao và Công ty đã từng tham gia dự thầu. Khi Công ty tham gia dự thầu mà bên mời thầu là bên đã từng tham gia trước đó, khả năng thắng thầu của Công ty sẽ cao hơn giúp Công ty vừa có doanh thu vừa có danh tiếng, xác định được nguồn lực cần thiết sớm để có thể triển khai kế hoạch dự thầu.

Bảng 2.5. Kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2021	2022	2023
1	Số lượng gói thầu sẽ dự thầu	Gói	50	40	60
2	Tỷ lệ trúng thầu	%	90	90	95
3	Giá trị trúng thầu	Triệu đồng	30.000	25.000	36.500

Nguồn: Phòng Kinh doanh – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Từ bảng 2.5 có thể thấy được vẫn còn hạn chế trong công tác lập chỉ tiêu dự thầu cung cấp thuốc của Công ty khi ban lãnh đạo của Công ty đặt ra chỉ tiêu về gói thầu sẽ tham gia dự thầu chủ yếu dựa vào kết quả đạt được trong năm trước, do đó khó có thể chuẩn xác bởi chịu sự tác động của môi trường vĩ mô điển hình như đại dịch COVID-19 trong đầu giai đoạn 2021-2022 này. Kết quả là chỉ tiêu về số lượng gói thầu trong năm 2022 phải giảm đi 10 gói thầu so với năm 2021 và đến năm 2023, khi tình hình dịch bệnh được kiểm soát và các bệnh viện có nhu cầu cấp thiết bổ sung thuốc thì số lượng gói thầu Công ty sẽ tham gia dự thầu mới khôi phục lại con số 60 gói thầu.

Hộp 2.2. Kết quả phỏng vấn sâu về lập kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

- "Giai đoạn 2021-2023 là khoảng thời gian khó khăn đối với công ty, từ những bất cập mà COVID-19 đem lại song song với việc luật Đấu thầu 2023 mới được áp dụng, khiến cho nhiều kế hoạch chúng tôi đề ra đã phải hủy bỏ vì không còn phù hợp với tình hình lúc bấy giờ."

- "Trong giai đoạn này, các bệnh viện đang trong tình trạng thiếu thuốc nhưng lại không có kế hoạch bổ sung thuốc làm ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch của Công ty, khiến cho thuốc Công ty nhập không có nguồn tiêu thụ mà thuốc các bệnh viện cần thì Công ty chưa kịp nhập về."

Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu của tác giả

2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch dự thầu

2.2.3.1. Đào tạo và tập huấn nhân lực về dự thầu

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt trong lĩnh vực cung cấp dược phẩm, việc đào tạo và tập huấn nhân lực là một yếu tố then chốt quyết định sự thành công của các công ty trong quá trình tham gia dự thầu. Công ty UPI, với mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh và đảm bảo sự chuẩn bị kỹ lưỡng cho các dự án đấu thầu, đã triển khai những chương trình đào tạo và tập huấn nhân lực chuyên sâu được áp dụng các phương pháp đào tạo đa dạng, từ lý thuyết đến thực hành, kết hợp với các tình huống thực tế và mô phỏng các tình huống đấu thầu. Bên cạnh đó, công ty còn mời các chuyên gia đầu ngành đến chia sẻ kinh nghiệm và cung cấp các góc nhìn thực tiễn.. Chương trình này hướng đến việc nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng và kinh nghiệm thực tiễn cho đội ngũ nhân viên liên quan đến quá trình đấu thầu. Điều này bao gồm việc hiểu rõ các quy định pháp lý, quy trình đấu thầu, yêu cầu kỹ thuật, và các tiêu chí đánh giá từ phía các bệnh viện. Không chỉ giới hạn ở đó, Công ty UPI còn tổ chức những chương trình đào tạo và tập huấn về sản phẩm mới, kỹ năng marketing,... để năng cao khả năng cài thầu, một yếu tố quan trọng để sản phẩm của Công ty có khả năng được đưa vào đấu thầu, nâng cao hiệu quả thực hiện dự thầu cung cấp thuốc.

Bảng 2.6. Thực trạng đào tạo và tập huấn về dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023

Đơn vị tính: Lượt

STT	Nội dung đào tạo, tập huấn	2021	2022	2023
1	Cử đi đào tạo về các kỹ năng dự thầu	1	1	1
2	Cử đi đào tạo về các kỹ năng dự thầu qua mạng	0	1	1
3	Cử đi đào tạo về kỹ năng marketing	1	1	1
4	Tập huấn về sản phẩm	0	1	2

Nguồn: Phòng Tổ chức & Hành chính – Công ty cổ phần Dược phẩmUPI

Do Công ty UPI vẫn còn hạn chế về mặt nhân sự nên hầu hết các khóa đào tạo và tập huấn được tổ chức mỗi năm một lượt nhằm tối ưu hóa giữa hiệu quả và chi phí ngân sách của Công ty. Dù vậy, đối với những trường hợp bắt buộc thì Công ty vẫn sẽ đảm bảo được số lượng lượt đào tạo sao cho nhân viên đạt được chỉ tiêu nhất đinh. Điển hình là trong năm 2023 có 2 thuốc mới được nhập về sẽ có 2 lượt tập huấn về sản phẩm, tương ứng với năm 2021 và 2022. Mỗi khi có sản phẩm mới thì đều có buổi tập huấn về sản phẩm nhằm giúp các trình dược viên nắm rõ đặc tính và công dụng của thuốc, giúp trình dược viên viên tự tin hơn trong các buổi gặp gỡ, thuyết trình với ban lãnh đạo bệnh viện hoặc các bên liên quan. Qua đó, họ sẽ có khả năng giải thích chi tiết về lợi ích của thuốc mới, từ đó thuyết phục bệnh viện lựa chọn sản phẩm của công ty.

Song song với đó, các khóa đào tạo về kỹ năng marketing cũng được tổ chức thường niên để nâng cao kỹ năng tiếp thị của các trình dược viên, giúp họ có thể xử lý những đối tượng khác nhau trong những hoàn cảnh riêng biệt. Qua đó, một lần nữa thể hiện ý định rõ ràng của của Công ty UPI là nâng cao tối đa khả năng cài thầu, nghĩa là tạo ra nhu cầu về những sản phẩm của Công ty cho các bệnh viện hay còn gọi là bên mời thầu.

Có thể thấy trong giai đoạn 3 năm 2021-2023, năm nào Công ty UPI cũng tổ chức khóa đào tạo cho các trình dược viên về kỹ năng dự thầu. Đặc biệt, chịu ảnh hưởng của môi trường bên ngoài, đặc biệt là sự giới hạn về hoạt động dự thầu trong giai đoạn dịch COVID-19 mà từ năm 2022 Công ty UPI đã gia tăng thêm khóa đào tạo về hoạt động dự thầu qua mạng, một xu thế mới nổi trong những năm gần đây và sẽ là xu thế tất yếu trong thời đại công nghệ 4.0 này để phát triển hoạt động dự thầu cung cấp thuốc của Công ty UPI. Qua đó thể hiện được ban lãnh đạo của Công ty có một tầm nhìn vĩ mô và có khả năng đáp ứng với sự thay đổi của thời đại này, mở ra những cánh cửa mới với tiềm năng vô hạn.

2.2.3.2. Tìm kiếm thông tin

Công tác tìm kiếm thông tin về dự thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện ở Công ty UPI được thực hiện bởi mọi thành viên bao gồm trong công tác dự thầu, từ giám đốc, trưởng phòng cho đến các trình dược viên. Nhờ tính chất công việc của mình, các trình dược viên phải giới thiệu thuốc của Công ty cho các bệnh viện nên mỗi trình dược viên sẽ có kênh thông tin của riêng mình tại từng bệnh viện, giúp cho trình dược viên tìm hiểu được nhu cầu của bệnh viện. Bằng cách này, Công ty UPI sẽ nắm được thông tin về các gói thầu về mặt hàng mà bệnh viện cần nhanh chóng. Mặt khác, đối với những bệnh viện không phải đối tác của Công ty, ban lãnh đạo cũng như trưởng phòng tìm

kiếm thông tin qua trang web chính phủ và bộ y tế, phương tiện truyền thông chính thống, báo chí và các trang web đấu thầu ví dụ như https://muasamcong.mpi.gov.vn; https://dauthau.asia,...

Qua các kênh thông tin trên, Công ty UPI sẽ tổng hợp được thông tin của hồ sơ mời thầu như thông tin gói thầu (tên, mã, giá trị, thời gian thực hiện); các quy định đấu thầu và tiêu chí đánh giá liên quan; yêu cầu về kỹ thuật và chất lượng (danh mục sản phẩm, tiêu chuẩn kỹ thuật). Từ những thông tin được tổng hợp ở trên, ban lãnh đạo của Công ty sẽ quyết định cho phân tích hồ sơ mời thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện dựa trên tính khả thi, khả năng thành công khi tham gia dự thầu.

Bảng 2.7. Thực trạng tìm hiểu gói thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023

Đơn vị tính: Gói

STT	Nội dung	2021	2022	2023
1	Số lượng gói thầu tìm hiểu	34	94	103
1.1	Từ cổng thông tin quốc gia	0	38	43
1.2	Từ các bệnh viện	34	56	60
2	Số lượng gói thầu được đề xuất tham gia dự thầu	25	63	74
3	Số lượng gói thầu đề xuất được Ban giám đốc đồng ý phân tích hồ sơ mời thầu	25	58	61

Nguồn: Phòng Kinh doanh – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Từ bảng trên có thể dễ dàng thấy được trong khi tìm hiểu khá nhiều gói thầu nhưng số lượng các gói được đề xuất và tham gia của Công ty lại khá ít. Bên cạnh sự cạnh tranh cao trong ngành dược hiện nay thì còn đến từ việc phạm vi sản phẩm của Công ty vẫn còn hạn chế và khó có thể mở rộng trong giai đoạn 2021-2023 bởi các bệnh viện đang bị kiểm soát gắt gao và không dám mua thuốc mới, thuốc lạ trong khi các thuốc cũ cùng chức năng, thành phần nhưng hiệu quả kém hơn thì lại được thầu bởi các doanh nghiệp lớn, có uy tín hơn Công ty.

Trong giai đoạn này, mặc dù có sự tìm hiểu thông tin về các gói thầu trên cổng thông tin quốc gia, song các gói thầu được ban giám đốc thông qua vẫn chủ yếu là những

gói thầu được đề xuất bởi các trình dược viên. Nguyên nhân chính cho việc tham gia gói thầu khi thông tin đến từ các bệnh viện trực tiếp có thể mang lại nhiều lợi thế chiến lược cho Công ty, từ việc giảm cạnh tranh, hiểu rõ nhu cầu cụ thể, đến việc xây dựng mối quan hệ lâu dài và bền vững với các bệnh viện. Đặc biệt, kênh thông tin từ chính các bệnh viện là kênh nhanh chóng nhất giúp cho Công ty có thêm thời gian để phân tích và lập hồ sơ dự thầu.

2.2.3.3. Phân tích hồ sơ mời thầu và lập hồ sơ dự thầu

Sau khi tìm hiểu và xem xét thông tin về gói thầu như thông tin bên mời thầu, quy mô gói thầu, thông tin dự thầu cũng như danh mục thuốc đấu thầu, ban lãnh đạo của Công ty sẽ đối chiếu xem nếu như có sản phẩm trong danh mục và có khả năng đáp ứng điều kiện cung ứng thì sẽ quyết định tham gia dự thầu. Các trình dược viên sẽ chịu trách nhiệm lập hồ sơ dự thầu sau khi phân tích cẩn thận hồ sơ mời thầu. Hồ sơ mời thầu sẽ bao gồm 4 phần:

- Phần 1: Thủ tục đấu thầu
- Phần 2: Yêu cầu về phạm vi cung cấp
- Phần 3: Điều kiện hợp đồng và Biểu mẫu hợp đồng
- Phần 4: Phụ lục

Trong đó, nội dung phần 1 của hồ sơ mời thầu đặc biệt được các trình dược viên tại Công ty UPI nghiên cứu kỹ lưỡng vì nó bao gồm các chỉ dẫn nhà thầu; bảng dữ liệu đấu thầu chứa sản phẩm mà bên mời thầu cần như tên thuốc, thành phần hoạt chất của thuốc, giá kế hoạch,...; và những tiêu chuẩn đánh giá hồ sơ dự thầu. Những nội dung đó rất quan trọng để các trình dược viên có thể lập hồ sơ dự thầu đúng với yêu cầu của bên mời thầu và mang lại khả năng trúng thầu cao cho Công ty.

Nhờ sự chi tiết của hồ sơ mời thầu, việc lập hồ sơ dự thầu đã trở nên đơn giản và nhanh chóng khi các trình dược viên chỉ cần chuẩn bị hồ sơ theo yêu cầu được đề ra trong hồ sơ mời thầu theo thứ tự. Thông thường, hồ sơ dự thầu sẽ bao gồm 2 phần chính là hồ sơ đề xuất kỹ thuật và hồ sơ đề xuất tài chính. Hồ sơ đề xuất kỹ thuật sẽ bao gồm hồ sơ về hành chính, pháp lý, hồ sơ về năng lực và kinh nghiệm, đề xuất về kỹ thuật của nhà thầu như danh mục thuốc, giấy chứng nhận chất lượng, kết quả kiểm nghiệm và mẫu thuốc (nếu yêu cầu). Trong khi đó, hồ sơ đề xuất tài chính sẽ gồm có bảng giá của từng loại thuốc, điều kiện và phương thức thanh toán, giấy bảo lãnh tài chính (nếu yêu cầu),...

Bảng 2.8. Thực trạng phân tích và lập hồ sơ dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty UPI giai đoạn 2021-2023

Đơn vị tính: Gói

STT	Nội dung	2021	2022	2023
1	Số lượng gói thầu phân tích hồ sơ mời thầu	25	58	61
2	Số lượng gói thầu quyết định không lập hồ sơ dự thầu	0	5	1
3	Số lượng gói thầu quyết định lập hồ sơ dự thầu	25	53	60
3.1	Số lượng gói thầu lập hồ sơ theo phương thức đấu thầu 1 giai đoạn 1 túi hồ sơ	25	53	60
3.2	Số lượng gói thầu lập hồ sơ theo phương thức đấu thầu 1 giai đoạn 2 túi hồ sơ	0	0	0

Nguồn: Phòng Kinh doanh – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Qua bảng trên có thể thấy được Công ty UPI khá cẩn thận trong quá trình sàng lọc lập hồ sơ dự thầu. Trong năm 2022 có 5 gói thầu mà ban lãnh đạo của Công ty đã quyết định không lập hồ sơ dự thầu và con số này giảm còn 1 đến năm 2023. Đối với Công ty UPI, mỗi một gói thầu đều là một cơ hội kinh doanh mang lại lợi nhuận đáng kể vậy nên khi Công ty đi đến quyết định không lập hồ sơ dự thầu chỉ đến từ các nguyên nhân như là không đủ khả năng cung ứng, yếu tố cạnh tranh, yêu cầu của nhà thầu về chất lượng quá cao,.... Trong đó, 5 gói thầu không lập hồ sơ trong năm 2022 vì Công ty không đủ khả năng cung ứng, bởi tất cả các bệnh viện đều trong tình trạng yêu cầu thuốc bổ sung mà nguồn cung ứng thuốc của Công ty chưa thể phục hồi hoàn toàn do ảnh hưởng của COVID-19 đến các tuyến giao thương và 1 gói thầu trong năm 2023 phải bị bỏ qua do tiêu chí kỹ thuật thuốc của Công ty không đạt yêu cầu. Qua việc sàng lọc và đưa ra những quyết định đúng đắn, ban lãnh đạo đã giúp cho Công ty UPI tiết kiệm được tài nguyên, nguồn lực và bảo đảm được danh tiếng của Công ty.

Đáng lưu ý là tất cả các gói thầu mà Công ty tham gia dự thầu đều theo phương thức 1 giai đoạn 1 túi hồ sơ thể hiện Công ty chưa có khả năng cạnh tranh những gói

thầu lớn được mời thầu trong giai đoạn 2021-2023, có thể sẽ tác động đáng kể đến tổng giá trị thuốc dự thầu và kết quả kinh doanh của Công ty.

Trước khi nộp, hồ sơ dự thầu cần phải được ban lãnh đạo của Công ty kiểm tra lần cuối để đảm bảo không có sai sót trong hồ sơ.

2.2.3.4. Nộp và làm rõ hồ sơ thầu

Trong trường hợp vẫn còn những nội dung chưa rõ ràng hoặc sai phạm trong hồ sơ dự thầu sau khi nộp, bên mời thầu sẽ gửi thông báo đến Công ty UPI. Từ đó, ban lãnh đạo của Công ty sẽ xác nhận lại thông tin với bên mời thầu bằng văn bản trực tiếp, theo đường bưu điện, fax hoặc e-mail và thông báo trình dược viên phụ trách gói thầu này làm rõ, bổ sung tài liệu để chứng minh tư cách hợp lệ năng lực và kinh nghiệm của Công ty khi bên mời thầu yêu cầu bằng cách đến làm việc trực tiếp hoặc thông qua hệ thống.

Tuy nhiên, trong trường hợp bên phía Công ty UPI phát hiện hồ sơ dự thầu của Công ty thiếu các tài liệu chứng minh tư cách hợp lệ, năng lực và kinh nghiệm thì phải gửi tài liệu đến bên mời thầu hoặc gửi trên hệ thống để làm rõ về tư cách hợp lệ, năng lực và kinh nghiệm của mình nhanh nhất có thể.

Do vậy, sau khi nộp hồ sơ dự thầu, không chỉ ban giám đốc mà các trình dược viên tại Công ty UPI luôn tiếp tục theo dõi gói thầu mình tham gia nhằm cập nhật tình hình về quá trình dự thầu của Công ty kịp thời, tránh bị hủy tư cách dự thầu.

2.2.3.5. Thương thảo và ký kết hợp đồng thầu

Quá trình thương thảo và ký kết hợp đồng đòi hỏi sự cẩn trọng và chi tiết từ cả hai bên để đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ được thực hiện đúng theo thỏa thuận, đồng thời giảm thiểu rủi ro phát sinh trong quá trình thực hiện hợp đồng. Do vậy, Giám đốc Kinh doanh của Công ty UPI sẽ là người chịu trách nhiệm cho công việc này.

Khi đến giai đoạn này, đa phần các trường hợp là bên mời thầu đã chấp nhận với hồ sơ dự thầu của Công ty, tuy nhiên bên mời thầu (bệnh viện) sẽ có gắng có những thương thảo đặc biệt là về giá sản phẩm (thuốc mà Công ty cung ứng). Do vậy, Giám đốc Kinh doanh còn phải đảm bảo được lợi ích tối đa của Công ty trong khi đi đến sự thống nhất các điều khoản của hợp đồng như giá cả, điều kiện giao hàng, bảo hành và dịch vụ hậu mãi, điều khoản phạt và bồi thường,...

Bảng 2.9. Thực trạng thương thảo và ký kết hợp đồng cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023

STT	Nội dung	Đơn vị tính	2021	2022	2023
1	Số gói thầu nộp hồ sơ dự thầu	Gói thầu	25	53	60
2	Số gói thầu được mời thương thảo hợp đồng	Gói thầu	21	48	54
3	Số gói thầu từ chối ký hợp đồng	Gói thầu	0	0	1
4	Số gói thầu đồng ý ký hợp đồng	Gói thầu	21	48	53
5	Giá trị trúng thầu	Triệu đồng	14.480,06	36.676,85	32.158,48

Nguồn: Phòng Kinh doanh – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Bảng trên lại một lần nữa thể hiện rằng mục tiêu dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của Công ty UPI trong giai đoạn 2021-2023 là những gói thầu thuốc chuyên biệt của công ty với quy mô nhỏ, ít đối thủ cạnh tranh để dễ dàng trúng thầu, từ đó thúc đẩy hoạt động kinh doanh của Công ty. Giá trị trúng thầu của Công ty trong giai đoạn này vẫn có sự gia tăng đáng kể và duy trì được trong 2 năm cuối giai đoạn khi tăng hơn 2,2 lần đạt mức 32,15 tỷ nhờ sự gia tăng số lượng gói thầu trúng thầu khi số gói thầu Công ty được mời thương thảo tăng khoảng 30 gói thầu mỗi năm. Giải thích cho điều này là việc giãn cách xã hội do COVID-19 đã làm cho phần lớn thuốc của các bệnh viện hết hạn sử dụng (thường từ 2-3 năm) mà không thể bổ sung thuốc mới, dẫn đến cuối năm 2022 khi các ngành nghề trở lại hoạt động bình thường, bao gồm ngành y tế thì nhu cầu bổ sung thuốc của các bệnh viện đã trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Đặc biệt, việc ban hành Luật Đấu thầu 2023 đã một lần nữa giúp cho hoạt động dự thầu của Công ty UPI phát triển khi mà các bệnh viện có xu hướng tích trữ thuốc trước sự thay đổi này. Qua đó thể hiện dấu hiệu tích cực trong hoạt động dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty UPI.

Trong cả giai đoạn 3 năm, chỉ có một gói thầu công ty đã từ chối ký hợp đồng do không thể đi đến sự đồng thuận trong công tác cung ứng của dịch vụ hậu mãi thể hiện rằng mặc dù Công ty UPI trân trọng mọi cơ hội hợp tác với các bên mời thầu tuy nhiên

nếu không thể đáp ứng được điều kiện được đề ra thì Công ty tình nguyện không ký kết hợp đồng để bảo đảm uy tín trong ngành.

2.2.3.6. Xây dựng mối quan hệ với các bên liên quan

Mặc dù chịu tác động tiêu cực bởi yếu tố môi trường vĩ mô xong Công ty UPI vẫn có những chuyển biến tích cực trong công tác xây dựng các mối quan hệ với các đối tác của Công ty, được thể hiện thông qua bảng sau:

Bảng 2.10. Đối tác trong dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023

STT	Bên liên quan	Đơn vị	2021	2022	2023
1	Bệnh viện dự thầu	Bệnh viện	15	22	23
2	Nhà cung ứng trong nước	Doanh nghiệp	4	5	5
3	Nhà cung ứng nước ngoài	Doanh nghiệp	6	7	8

Nguồn: Phòng Kinh doanh – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Có thể một lần nữa thấy rằng mặc dù số lượng bệnh viện Công ty tham gia dự thầu chưa được nhiều nhưng vẫn có sự tăng trưởng qua hàng năm. Qua đó thể hiện được bên cạnh nỗ lực mở rộng thị trường thì các nhà thầu ngày càng tin tưởng và có ấn tượng tốt đẹp với Công ty khi số lượng bệnh viện tin tưởng chọn Công ty làm đối tác, giúp cho hoạt động dự thầu của Công ty nói riêng và lợi nhuận kinh doanh của Công ty nói chung phát triển mạnh mẽ.

Đặc biệt số lượng nhà cung ứng thuốc của Công ty tăng đều qua từng năm, đặc biệt là những nhà cung ứng từ nước ngoài. Điều này là cực kỳ cần thiết đối với Công ty UPI bởi với vị thế là một doanh nghiệp vừa và nhỏ, Công ty khó có thể cạnh tranh các mặt hàng đại trà đã tồn tại và sở hữu bởi nhiều doanh nghiệp khác, vậy nên phát triển các mối quan hệ với những doanh nghiệp cung ứng nước ngoài không chỉ giúp Công ty sở hữu thuốc chất lượng cao mà còn có tính chuyên biệt với những thuốc trên thị trường hiện nay. Bên cạnh những doanh nghiệp đã có sự hợp tác lâu dài đến từ Hàn Quốc, Bồ Đào Nha,... Công ty giờ đây đã có thêm đối tác mới đến từ Thái Lan và Hy Lạp, từ đó làm phong phú sản phẩm của Công ty và đặc biệt là ổn định nguồn cung, giúp công ty có thêm nhiều sự lựa chọn thay thế tránh trường hợp rơi vào thế bị động như khi đại dịch COVID-19 bùng phát.

Hộp 2.3. Kết quả phỏng vấn sâu về tổ chức thực hiện kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

- "Mặc dù có một vài khó khăn nhưng nhìn chung công tác thực hiện kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện diễn ra khá thuận lợi vì các trình dược viên đều có nhiều năm kinh nghiệm làm việc."

- "Năm 2021 khá là khó khăn khi các trình dược viên của Công ty đã gặp hạn chế khi ra vào các bệnh viện khi thời gian ra vào bị giới hạn cũng như phải đáp ứng được các yêu cầu về cách ly. Do đó các bệnh viện hầu như không tổ chức đầu thầu và khiến cho việc thu thập thông tin cũng như lập hồ sơ dự thầu của Công ty đã gặp ảnh hưởng tiêu cực."

Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu của tác giả

2.2.4. Thực trạng kiểm soát việc dự thầu

Ban lãnh đạo của Công ty UPI sẽ kiểm soát quá trình dự thầu thông qua những bản báo cáo định kỳ của nhân viên, từ đó kết hợp với tình hình để đưa ra những điều chỉnh hiệu quả nhằm đảm bảo quá trình dự thầu diễn ra thuận lợi và đúng tiến độ. Hàng quý, Công ty UPI sẽ tổ chức họp tổng kết về công tác tham gia dự thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện để đánh giá những sai sót trong quá trình dự thầu và rút kinh nghiệm về sau.

Bảng 2.11. Thực trạng kiểm soát dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023

STT	Nội dung	Đơn vị tính	2021	2022	2023
1	Số gói thầu tham dự	Gói thầu	25	53	60
2	Số buổi họp về công tác dự thầu cung cấp thuốc	Buổi họp	30	58	65
3	Số hồ sơ dự thầu sai sót	Hồ sơ	0	1	0
4	Số lần chỉnh sửa hồ sơ dự thầu	Lần	0	1	0

Nguồn: Phòng Kinh doanh – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Ngoài những buổi họp thường quý và tổng kết cuối năm, ban lãnh đạo Công ty UPI còn tổ chức những buổi họp để phổ biến và trao đổi thông tin về gói thầu và những việc cần làm cho các trình dược viên, tránh cho xảy ra trường hợp các nhân viên không hiểu rõ vai trò và chức năng của mình dẫn đến công tác dự thầu bị đình trệ và xảy ra sai sót.

Trong giai đoạn 2021-2023, công tác kiểm soát việc dự thầu tại Công ty UPI được thực hiện khá tốt khi chỉ xuất hiện một sai sót trong công tác chuẩn bị hồ sơ dự thầu, tuy nhiên sai sót đó đã được ban lãnh đạo phát hiện kịp thời và chỉnh sửa trước khi nộp hồ sơ dự thầu chính thức. Đồng thời có thể thấy mặc dù số lượng buổi họp còn khá ít nhưng cũng bởi vì số gói thầu Công ty tham dự hiện giờ chưa được nhiều và các hoạt động trong quá trình tham gia dự thầu không có sự thay đổi nên nhiệm vụ cần được hoàn thành vẫn được diễn ra trơn tru mà không cần buổi họp chuyên biệt dành riêng cho mỗi lần dự thầu.

Hộp 2.4. Kết quả phỏng vấn sâu về kiểm soát việc dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

- "Tôi thấy Công ty đã có cố gắng và đạt được kết quả tương đối tích cực trong việc kiểm soát hoạt động liên quan đến dự thầu. Bởi vì, bất chấp sự biến động mạnh mẽ của ngành dược hiện nay, chúng tôi vẫn đảm bảo được công tác dự thầu cung cấp thuốc của công ty không xảy ra sai sót lớn nào. Song, những nỗ lực của Công ty chưa bao gồm sự ứng dụng trong công nghệ nên hiệu suất và hiệu quả chưa đạt được như kỳ vọng."

- "Sự phản hồi thông tin giữa các thành viên trong công ty chưa được nhanh, đặc biệt là đối với các nhân viên mới khi họ thật sự chưa rõ cách thức công việc vận hành nhưng lại không dám hỏi mà phải đợi tôi hay những người hướng dẫn khác phát hiện và điều chỉnh. Điều này ảnh hưởng khá lớn đến việc kiểm soát sai sót trong công tác dự thầu của Công ty."

Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu của tác giả

2.3. Đánh giá chung về quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

2.3.1. Đánh giá sự thực hiện mục tiêu quản lý dự thầu

2.3.1.1. Tỷ lệ trúng thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Bảng 2.12. Tỷ lệ trúng thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023

STT	Nội dung		Đơn vị tính	2021	2022	2023
1	Số lượng gói thầu	Tham dự	Gói thầu	25	53	60
		Trúng thầu	Gói thầu	21	48	53
2	Giá trị thuốc	Tham dự	Triệu đồng	47.444,49	118.083,86	101.510,35
		Trúng thầu	Triệu đồng	14.480,06	36.676,85	32.158,48
3	Thuốc tham gia dự thầu	Tham dự	Sản phẩm	30	32	25
		Trúng thầu	Sản phẩm	26	30	23
4	Tỷ lệ trúng thầu theo gói thầu tham dự		%	84,00	90,57	88,33
5	Tỷ lệ trúng thầu theo giá trị thuốc tham dự		%	30,52	31,06	31,68
6	Tỷ lệ trúng thầu theo số lượng thuốc tham dự		%	86,66	93,75	92,00

Nguồn: Phòng Kinh doanh – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Thông qua số liệu ở bảng trên, ta có thể thấy được tỷ lệ trúng thầu theo gói thầu tham dự của Công ty UPI là khá cao dao động từ 84-90% trong giai đoạn 3 năm 2021-2023. Bên cạnh đó cũng có thể thấy được số lượng gói thầu Công ty UPI tham dự tăng gấp đôi từ 25 gói thầu vào năm 2021 lên đến 53 gói thầu vào năm 2022, và chạm mốc 60 gói thầu trong năm 2023. Mặc dù sự tăng trưởng này phần lớn là dựa vào môi trường bên ngoài tuy nhiên cũng không thể không kể đến sự nắm bắt thời cơ chuẩn xác của Công ty UPI giúp cho hoạt động kinh doanh của Công ty phục hồi và phát triển một cách nhanh chóng.

Tỷ lệ trúng thầu của Công ty theo giá trị thuốc tham dự bị hạn chế đáng kể khi chỉ đạt hơn 30% trong cả 3 năm trong khi tỷ lệ trúng thầu theo gói thầu gần 90% bởi

trong những gói thầu này Công ty dự thầu với nhiều mặt hàng, tuy nhiên hầu hết các thuốc với dược liệu chiếm tỷ trọng lớn được các bệnh viện yêu cầu nhiều đều đã phổ biến trên thị trường khiến cho Công ty UPI khó có thể cạnh tranh. Từ đó dẫn đến, mặc dù tỷ lệ trúng thầu của Công ty khá cao, song những thuốc trúng thầu của công ty phần lớn là những thuốc chuyên biệt hiện đang khan hiếm trên thị trường với quy mô nhỏ, cũng có nghĩa là giá trị gói thầu sẽ bị giảm mạnh. Tuy nhiên, điều này là hoàn toàn cần thiết và phù hợp với tình hình của Công ty UPI, tiếp cận và xây dựng niềm tin với các nhà thầu bằng sản phẩm của mình để từ đó dần dần phát triển quy mô của gói dự thầu. Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của ngành dược hiện nay, sẽ ngày càng nhiều thuốc có cùng hoạt chất nhưng dược hiệu tốt hơn được nghiên cứu và sản xuất và sẽ được những doanh nghiệp dược lớn để ý. Trong quá khứ Công ty UPI cũng đã phải bỏ thầu thuốc vì lý do này, do vậy để có thể phát triển được một cách bền vững thì đây là một trong những bài toán mà Công ty phải giải quyết.

Về mặt tích cực, tỷ lệ trúng thầu theo số lượng thuốc tham dự tăng gần 6% thể hiện công tác dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của Công ty đang phần nào đi đúng hướng đồng thời giúp cho giá trị trúng thầu của Công ty được bảo toàn.

2.3.1.2. Giá trị trúng thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Bảng 2.13. Giá trị trúng thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023

Đơn vị tính: Triệu đồng

STT	Bệnh viện	Năm		
		2021	2022	2023
1	Bệnh viện Bạch Mai	3.176,57	10.735,89	7.972,14
2	Bệnh viện Bệnh nhiệt đới Trung ương	271,43	570,00	541,95
3	Bệnh viện Bưu điện	-	432,00	596,52
4	Bệnh viện Đa khoa Đống Đa	72,81	114,99	32,76
5	Bệnh viện đa khoa Đức Giang	10,97	59,42	9,05
6	Bệnh viện Đa khoa Hà Nội Đồng Văn	-	22,62	283,47
7	Bệnh viện Đại học Y Dược	904,75	365,72	398,28
8	Bệnh viện Đại học Y Hà Nội	340,78	1.715,53	3.702,76
9	Bệnh viện Dệt may	4,63	9,26	26,07

10	Bệnh viện K	312,97	1.225,30	1.773,70
11	Bệnh viện Lão khoa Trung ương	-	13,60	68,00
12	Bệnh viện Nhi Trung ương	129,60	841,03	84,34
13	Bệnh viện Phổi Hà Nội	-	149,04	46,29
14	Bệnh viện Phụ sản Hà Nội	745,99	1.084,43	1.308,10
15	Bệnh viện Phụ sản Trung ương	468,75	209,87	267,65
16	Bệnh viện Quân Y 103	359,70	754,07	1.314,50
17	Bệnh viện Răng Hàm Mặt Trung ương Hà Nội	-	-	186,67
18	Bệnh viện Tai Mũi Họng Trung ương	2.567,20	4.947,32	4.304,69
19	Bệnh viện Tim Hà Nội	-	93,55	292,68
20	Bệnh viện Trung ương Quân đội 108	5.098,49	12.161,79	8.867,30
21	Bệnh viện Tuệ Tĩnh	15,43	69,04	25,61
22	Bệnh viện Y học cổ truyền - Bộ Công An	-	-	4,59
23	Bệnh viện Y học cổ truyền Trung Ương	-	-	51,38
24	Bệnh viện Phổi Trung ương	-	60,53	-
25	Bệnh viện Truyền máu Huyết học	-	1.041,86	-
Tổng		**14.480,06**	**36.676,85**	**32.158,48**

Nguồn: Phòng Kinh doanh – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Từ bảng trên ta có thể dễ dàng thấy rằng giá trị các gói thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội mà Công ty UPI trúng thầu tăng đột biến vào năm 2022, gần gấp đôi doanh thu của năm 2021 với mức tăng hơn 12 tỷ. Mặc dù đến năm 2023 chỉ số này có phần có phần giảm nhẹ nhưng xét trên tính đặc thù của ngành dược dựa trên chu kỳ bổ sung thuốc thì kết quả kinh doanh được thể hiện ở trên vẫn tương đối khả quan.

Trong đó, Bệnh viện Trung ương Quân đội 108 và Bệnh viện Bạch Mai luôn giữ vị trí là nhà thầu chiến lược của Công ty UPI trong cả 3 năm khi 50% giá trị trúng thầu của Công ty đến từ 2 bệnh viện này. Đồng thời, mối quan hệ đối tác tốt đẹp với nhiều bệnh viện khác cũng được phát triển dựa trên sự tin tưởng dành cho Công ty UPI như Bệnh viện Đại học Y Hà Nội, Bệnh viện Tai Mũi Họng Trung ương,… khi giá trị trúng

thầu tại những bệnh viện này tăng mạnh trong giai đoạn 2021-2023. Đặc biệt, những gói thầu nhỏ với các bệnh viện hoàn toàn mới như Bệnh viện Y học cổ truyền và Bệnh viện Phổi Trung ương sẽ là nền tảng cho công cuộc xây dựng những mối quan hệ mới, đối tác mới từ đó mở rộng thị phần của Công ty UPI trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Điều đó được thể hiện rõ nét khi phạm vi hoạt động của Công ty UPI cũng đang có xu hướng phát triển khi chỉ có 15 đối tác vào năm 2021 nhưng đến năm 2022 và 2023, số lượng bệnh viện được Công ty UPI phân phối thuốc đã lên đến 23 bệnh viện. Chứng tỏ sự nỗ lực tạo dựng tên tuổi và vị thế của Công ty trong ngành dược nói chung và giữa các bệnh viện nói riêng đã có sự thành công khi càng ngày càng nhiều bệnh viện tin dùng sản phẩm được cung cấp bởi Công ty UPI.

2.3.1.3. Doanh thu từ việc dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Bằng việc tham gia dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội, Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI đã đáp ứng được điều kiện tiền đề để thực hiện hoạt động kinh doanh chủ yếu của mình. Tuy nhiên, giá trị trúng thầu chưa thể phản chính xác lợi nhuận mà Công ty đạt được. Bảng dưới đây sẽ phản ánh chính xác doanh thu từ việc cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty UPI:

Bảng 2.14. Tình trạng thực hiện hợp đồng thầu của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021-2023

STT	Nội dung	Đơn vị tính	2021	2022	2023
1	Tổng giá trị thuốc trúng thầu	Triệu đồng	14.480,06	36.676,85	32.158,48
2	Tổng giá trị thực hiện hợp đồng thầu	Triệu đồng	11.473,99	29.726,58	26.459,99
3	Tỷ lệ tổng giá trị thực hiện hợp đồng thầu	%	79,24	81,05	82,28

Nguồn: Phòng Kinh doanh – Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Bên cạnh tỷ lệ trúng thầu, giá trị thực hiện hợp đồng thầu là chỉ tiêu phản ảnh rõ nhất kết quả của thực trạng dự thầu cũng như lợi nhuận từ công tác dự thầu của các doanh nghiệp dược bởi tính đặc trưng của nghành. Thông thường, các bệnh viện sau khi lựa chọn nhà thầu thì sẽ phải mua ít nhất 80% số thuốc cần bổ sung từ chính nhà thầu,

tuy nhiên bởi có những lý do khác nhau mà bệnh viện đó không còn có nhu cầu mua thuốc của nhà thầu đó nữa hoặc ngược lại khi nhà thầu không có khả năng cung cấp thuốc cho bệnh viện đó, dẫn đến doanh thu thực tế đến từ công tác dự thầu của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm nói chung và Công ty UPI nói riêng thường thấp hơn so với thực tế.

Từ bảng 2.14 có thể thấy được việc thực hiện hợp đồng thầu của Công ty UPI khá là khả quan với sự dao động từ 79-82%. Điều này phần nào là nhờ vào các gói thầu Công ty tham dự đang là khá nhỏ giúp cho việc cung cấp thuốc cho các bệnh viện không gặp khó khăn. Do vậy, mặc dù chưa thể hoàn thiện công tác thực hiện hợp đồng thầu nhưng với sự tăng trưởng dương trung bình 1,52%/năm thể hiện rằng công tác quản lý dự thầu của Công ty đang diễn ra khá tốt.

2.3.2. Ưu điểm

- Về bộ máy quản lý dự thầu

Hiện tại, bộ máy quản lý dự thầu vẫn được vận hành ổn thỏa với sự kết hợp của phòng Marketing và phòng Kinh doanh. Bên cạnh đội ngũ cán bộ, lãnh đạo có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn cao, Công ty UPI còn sở hữu nguồn nhân lực trẻ, năng động, ham học hỏi trong công việc. Nguồn nhân lực của Công ty được tập trung vào bộ máy quản lý dự thầu.

- Về lập kế hoạch dự thầu

Khác với những lĩnh vực khác chịu ảnh hưởng tiêu cực của đại dịch COVID-19, ngành kinh doanh dược phẩm nói chung và Công ty UPI nói riêng đã được mở ra những cơ hội mới để phát triển, mở ra những cơ hội và những kế hoạch mới cho Công ty. Công ty có những đánh giá khách quan và rõ ràng về tình hình chính trị, kinh tế diễn ra trên thế giới trong giai đoạn diễn ra đại dịch COVID-19.

- Về tổ chức thực hiện kế hoạch dự thầu

Công tác đào tạo và tập huấn của Công ty được diễn ra đầy đủ giúp cho nhân viên được trang bị đầy đủ kỹ năng trong hoạt động dự thầu cung cấp thuốc.

Công tác lập hồ sơ dự thầu của Công ty diễn ra thuận lợi nhờ các trình dược viên đã có kinh nghiệm làm việc nhiều năm. Ban lãnh đạo luôn đảm bảo được lợi ích của Công ty khi tham gia đàm phán và ký kết hợp đồng thầu.

Công ty đã xây dựng và duy trì được mối quan hệ tốt đẹp với nhiều bệnh viện giúp cho Công ty luôn cập nhật được thông tin về các gói thầu một cách nhanh và chính xác nhất. Ngoài ra, Công ty cũng đã xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với các nhà

cung ứng thuốc nhờ đó Công ty có số lượng mặt hàng sản phẩm tưởng đối đa dạng và phong phú trong khi đảm bảo được chất lượng cũng như số lượng từ những nguồn cung uy tín, tạo lợi thế cạnh tranh không nhỏ trong công tác dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện. Danh mục thuốc Công ty UPI đang phân phối có tỷ lệ số lượng thuốc nằm trong danh mục thuốc biệt dược tương đối cao. Điều đó khiến cho tỷ lệ trúng thầu của Công ty được tăng đáng kể, là một phần lợi nhuận không nhỏ của Công ty. Công ty UPI có nhiều đối tác chiến lược không chỉ ở trong nước như Mediplantex, Đạt Vi Phú mà còn ở ngoài nước như Korea Prime Pharm, DongBang Future T&L, Farmalabor Produtos Farmacêuticos,... được Công ty nhập khẩu và phân phối trực tiếp, đóng góp không nhỏ cho doanh thu khả quan của Công ty.

- Về kiểm soát việc dự thầu

Công ty có những buổi họp để định hướng cho các trình dược viên về nhiệm vụ của từng cá nhân giúp cho quá trình dự thầu cung cấp thuốc của Công ty diễn ra liền mạch. Trong giai đoạn 2021-2023, Công ty UPI không ghi nhận sai sót nào trong việc dự thầu cung cấp thuốc thể hiện công tác kiểm soát của Công ty vận hành tốt đẹp.

2.3.3. Hạn chế

Bên cạnh những ưu thế kể trên, Công ty UPI vẫn còn những hạn chế nhất định trong quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội, cụ thể như sau:

- Về bộ máy quản lý dự thầu

Bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc của Công ty UPI chưa có sự phân chia thực sự rõ ràng, điển hình là chưa có bộ phận đấu thầu chuyên biệt. Sự phối hợp giữa nhân viên và các bộ phận còn chưa nhịp nhàng. Quy mô nhân sự của Công ty vẫn còn nhỏ nên một nhân viên phải đảm nhiệm lượng công khá lớn. Thiếu nguồn nhân lực chuyên môn. Hầu hết các nhân viên trong bộ máy quản lý dự thầu chưa làm quen được với cách thức đấu thầu qua mạng (được triển khai mạnh mẽ từ đợt dịch COVID-19) dẫn đến chưa tận dụng tối đa cơ hội kinh doanh. Các trình dược viên của Công ty (nguồn nhân lực chủ chốt trong công tác dự thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện) hầu hết có trình độ cử nhân marketing và được tham gia đào tạo trung cấp dược mà không phải các dược sĩ và vẫn chưa qua những lớp đào tạo kỹ năng quản lý nên vẫn còn những thiếu sót trong công tác nghiên cứu thị trường để lập kế hoạch dự thầu một cách hoàn hảo.

- Về lập kế hoạch dự thầu

Rất nhiều kế hoạch của Công ty đã phải tạm dừng do chịu ảnh hưởng từ môi trường vĩ mô và vi mô liên quan đến đại dịch COVID-19, đặc biệt là do sự chưa hoàn thiện về luật pháp liên quan đến các vấn đề của ngành dược. Việc xây dựng mục tiêu kế hoạch dự thầu của Công ty UPI chưa được hoàn thiện khi mà hầu hết mục tiêu chỉ được chỉ định chung chung.

- Về tổ chức thực hiện kế hoạch dự thầu

Mặc dù tìm hiểu được khá nhiều thông tin về các gói đấu thầu thông qua cổng thông tin điện tử của chính phủ tuy nhiên hầu hết các gói Công ty tham gia dự thầu lại được lấy thông tin từ nội bộ các bệnh viện.

- Về kiểm soát việc dự thầu

Số lượng buổi họp tổng kết của Công ty khá ít khi chỉ có những buổi họp được tổ chức theo quý và một buổi họp tổng kết hàng năm. Điều này không chỉ khiến cho những sai sót diễn ra trong quá trình dự thầu không được rút kinh nghiệm và khắc phục kịp thời mà những sai sót đó có thể lặp lại, khiến công tác kiểm soát của ban lãnh đạo trở nên khó khăn hơn.

2.3.4. Nguyên nhân của hạn chế

2.3.4.1. Nguyên nhân thuộc về Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

- Nguồn lực tài chính

Với bản chất là một doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc hạn chế đến từ nguồn vốn cũng như nguồn lực tài chính đã làm giảm khả năng tham gia đấu thầu của Công ty. Công ty UPI sẽ gặp khó khăn nếu muốn tham gia các gói thầu lớn khi không thể đáp ứng yêu cầu về tài chính của gói thầu, bảo lãnh dự thầu cũng như yêu cầu về vốn lưu động. Bên cạnh đó, số lượng thuốc mà Công ty dự trữ cũng bị hạn chế khi không có kho hàng dự trữ thuốc lớn khiến cho Công ty gặp khó khăn khi có những yêu cầu cung cấp lớn và đột xuất.

- Năng lực cung ứng thuốc

Công ty UPI là doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm tuy nhiên không bao gồm sản xuất dược phẩm dẫn đến sự bị động trong việc cung ứng, phân phối thuốc và sẽ tạo nên những rủi ro nhất định trong công tác tham gia dự thầu cung cấp thuốc. Chịu ảnh hưởng từ đại dịch COVID-19, rất nhiều chính sách đã được ban hành khẩn cấp mà chưa hoàn thiện dẫn đến ngành dược nói chung và Công ty UPI nói riêng gặp khó khăn trong công tác dự thầu cung cấp thuốc. Ví dụ điển hình là vấn đề xoay xung quanh giá thuốc dẫn đến sự chần chờ do sợ sai trong quá trình kinh doanh. Hầu hết các gói thầu của Công

ty tham gia đều được chính các trình dược viên cài vào các bệnh viện thông qua việc tạo nhu cầu của họ với chính sản phẩm của Công ty, điều khá là bất lợi khi giờ đây các bệnh viện rất cẩn thận trong việc chọn mua các thuốc mới trên thị trường.

- Năng lực quản lý

Do chưa có sự ứng dụng của những phần mềm quản lý hỗ trợ cho công tác dự thầu dẫn đến mọi công việc diễn ra đều phải làm thủ công chứ không được tự động tối ưu hóa. Hầu hết ban lãnh đạo của Công ty UPI tuy có khả năng quản lý tốt nhờ vào kinh nghiệm làm việc nhiều năm nhưng họ thiếu khả năng đổi mới và cải tiến, khó có thể thích nghi nếu như môi trường biến động đột ngột, ví dụ điển hình như sự tiếp cận với việc đấu thầu qua mạng trong giai đoạn COVID-19. Mặc dù khái niệm đấu thầu qua mạng đã tồn tại một khoảng thời gian tuy nhiên một phần do cơ chế chưa được hoàn hảo cũng như sự bất ngờ khi bùng phát đại dịch COVID-19 dẫn đến Công ty UPI chưa thể có chuẩn bị tốt để đối ứng với khó khăn xảy ra, đặc biệt khi bị giãn cách tập trung vào năm 2021.

- Việc ứng dụng công nghệ thông tin

Hiện nay, Công ty chưa đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý dự thầu khiến cho hiệu suất làm quản lý còn thấp khi các quy trình thủ công thường tốn nhiều thời gian và công sức, chi phí nhân sự và tài nguyên cao đồng thời gây khó khăn trong công tác lưu trữ và quản lý tài liệu dự thầu. Không chỉ vậy, nó còn ảnh hưởng gián tiếp đến công tác kiểm soát dự thầu của công ty khi gây ra nhiều khó khăn trong việc theo dõi, giám sát thủ công cũng như gây ra sự chậm trễ trong giao tiếp, trao đổi thông tin trong nội bộ Công ty.

2.3.4.2. Nguyên nhân thuộc về môi trường bên ngoài Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Mặc dù Luật Đấu thầu 2023 được ban hành và bắt đầu có hiệu lực vào 1/1/2024, việc chưa có thông tư hướng dẫn cụ thể các nội dung liên quan khiến cho hoạt động đấu thầu ở các bệnh viện ở giai đoạn này bị đình trệ. Không chỉ các bệnh viện không dám mua thuốc mà các doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm như Công ty UPI cũng đang phải đợi sự hoàn thiện cũng như đồng bộ của các văn bản pháp luật về đấu thầu.

Hiện nay, Việt Nam sở hữu rất ít doanh nghiệp đáp ứng được công nghệ, kỹ thuật để sản xuất thuốc chất lượng cao do vậy hầu hết các đối tác của Công ty UPI đều là những đối tác nước ngoài như Hàn Quốc, Bồ Đào Nha, Hy Lạp,… khiến cho việc nhập thuốc của Công ty trong giai đoạn COVID-19 trở nên khó khăn. Những chuỗi cung ứng

trên khắp thế giới đã bị kiểm soát nghiêm ngặt bao gồm con đường nhập khẩu thuốc của Công ty, khiến cho Công ty gặp vấn đề trong công tác chuẩn bị thuốc đấu thầu cũng như công tác cung ứng thuốc cho các bệnh viện.

Sự bùng phát của COVID-19 cũng đã đem lại bức tranh về lợi nhuận đầy khả quan của ngành kinh doanh dược phẩm khi con người ngày càng chú trọng về vấn đề chăm sóc sức khỏe. Do vậy, đối thủ cạnh tranh của Công ty UPI không chỉ là những doanh nghiệp nước ngoài với công nghệ tiên tiến hội nhập vào thị trường Việt Nam mà còn bao gồm các doanh nghiệp trong nước cũng phát triển đáng kể với nhiều thay đổi và tiến bộ, điển hình là sự ra đời của các sản phẩm mới, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường cùng với sự chú trọng đầu tư về hệ thống nhà máy đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng cao.

Mặc dù chịu ảnh hưởng của đại dịch COVID-19, GDP của Việt Nam đã phục hồi và tăng trưởng mạnh mẽ trong những năm cuối giai đoạn 2021-2023. Đi kèm với đó là sự tăng cường trong nhận thức và nhu cầu chăm sóc sức khỏe cá nhân của người dân. Nhu cầu về các loại thuốc chất lượng cao theo tiêu chuẩn Châu âu ngày càng tăng khiến cho doanh nghiệp thương mại như Công ty UPI gặp khó khăn khi không có khả năng sản xuất riêng.

CHƯƠNG 3
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ DỰ THẦU CUNG CẤP THUỐC CHO CÁC BỆNH VIỆN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM UPI

3.1. Định hướng hoàn thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

3.1.1. Mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI đến năm 2030

Để có một chiến lược phát triển hiệu quả, xác định các mục tiêu trong ngắn hạn và dài hạn là bước không thể thiếu. Các mục tiêu cụ thể mà Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI cần đạt được đến năm 2030 đối với hoạt động dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội là:

- Tăng giá trị trúng thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội từ nay đến năm 2030 cao hơn 10%/năm. Cụ thể đến năm 2030, giá trị trúng thầu cung cấp thuốc của Công ty UPI đạt trên 62,5 tỷ.

- Củng cố mối quan hệ với những đối tác hiện tại cũng như tăng số lượng đối tác mới thông qua hồ sơ dự thầu, chấp nhận sử dụng thuốc mà Công ty UPI phân phối và cung ứng sao cho mỗi năm số lượng đối tác của Công ty sẽ tăng ít nhất một.

- Nâng tỷ lệ thực hiện hợp đồng dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện luôn trên 90%, giúp cho doanh thu đến từ công tác đấu thầu của Công ty UPI trong năm 2030 đạt tối thiểu 56,25 tỷ.

- Tăng số lượng trình dược viên tại Công ty UPI lên khoảng 35 người.

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI đến năm 2030

Sau khi đề ra các mục tiêu phát triển, sau đây là một số phương hướng để hoàn thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI:

- Tối ưu hóa quy trình dự thầu

+ Sử dụng các công nghệ thông tin để tối ưu hóa quy trình, từ việc đăng ký dự

thầu đến quản lý hợp đồng.

+ Triển khai, làm quen với công tác đấu thầu qua mạng để giảm thiểu thủ tục hành chính trực tiếp, từ đó có thể tiết kiệm thời gian và chi phí.

- Xây dựng hệ thống theo dõi và đánh giá nhà cung cấp

+ Thiết lập hệ thống đánh giá định kỳ về chất lượng thuốc và hiệu suất cung ứng thuốc của Công ty.

+ Theo dõi việc tuân thủ hợp đồng, tiến độ thu hồi công nợ, thời gian giao hàng và phản hồi từ các bệnh viện.

+ Đánh giá sự hài lòng của người tiêu dùng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ của Công ty.

- Tăng cường quản lý kho

+ Xây dựng một hệ thống quản lý kho chuyên nghiệp và hiệu quả để đảm bảo rằng các loại thuốc được lưu trữ, quản lý và sử dụng một cách hiệu quả nhất.

+ Tối ưu hóa quy trình đặt hàng và tái tồn kho để tránh thiếu hụt hoặc lãng phí.

+ Áp dụng công nghệ tự động hóa để theo dõi lượng tồn kho và thông báo khi cần phải làm mới đơn đặt hàng.

- Đào tạo và nâng cao trình độ nhận thức

+ Tổ chức các khóa đào tạo cho nhân viên về quy trình dự thầu, marketing, quản lý kho và sử dụng, bảo quản thuốc an toàn và hiệu quả.

+ Đảm bảo mọi nhân viên có đầy đủ hiểu biết, nhận thức về kiến thức liên quan đến thuốc của Công ty như cách sử dụng, bảo quản, dược hiệu,...

- Áp dụng công nghệ vào công tác quản lý

+ Áp dụng các giải pháp công nghệ thông tin như hệ thống quản lý tài nguyên doanh nghiệp (ERP), hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) để tối ưu hóa quy trình quản lý dự thầu.

+ Sử dụng công nghệ như IoT và trí tuệ nhân tạo để theo dõi và dự đoán nhu cầu sử dụng thuốc của bệnh viện, từ đó tối ưu hóa quá trình đặt hàng và tồn kho.

- Xây dựng và củng cố mối quan hệ với các bên liên quan

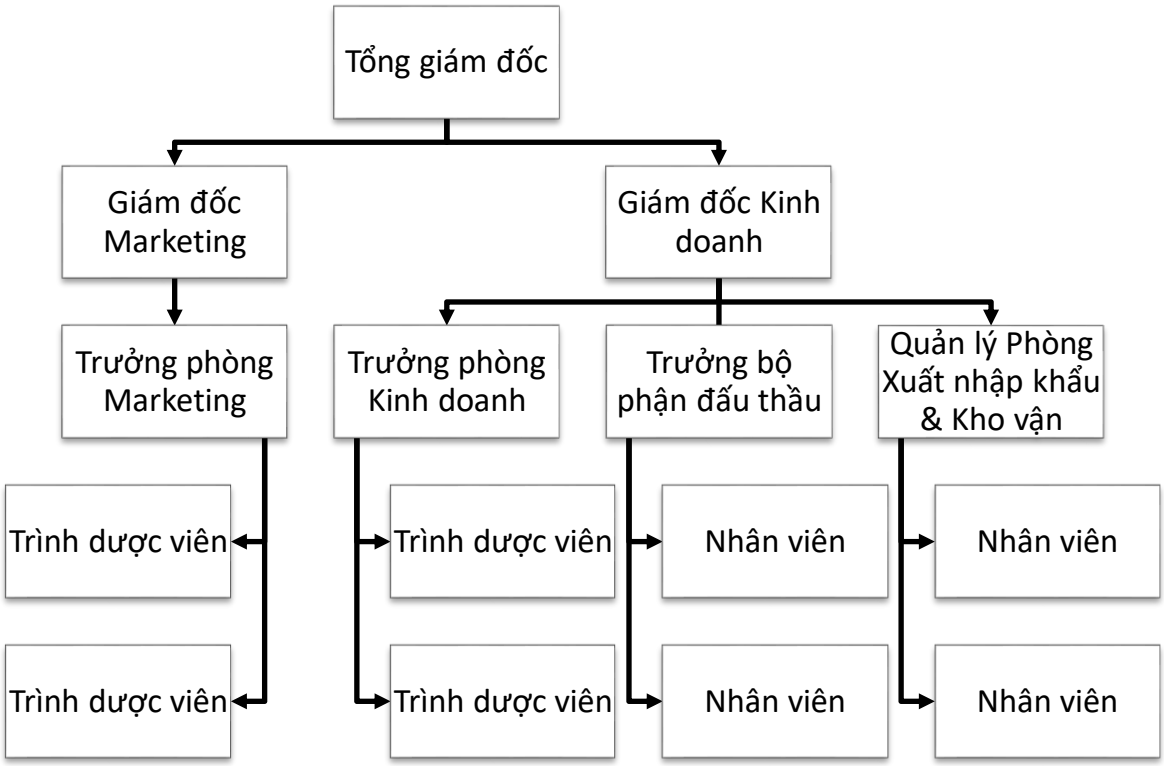
+ Xây dựng mối quan hệ hợp tác chặt chẽ với các nhà cung cấp thuốc, các bệnh viện, tổ chức y tế và chính phủ để cải thiện quản lý dự thầu và đảm bảo nguồn cung thuốc ổn định và chất lượng.

+ Tạo dựng các mối quan hệ thân thiết với những doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm ở các nước đi đầu trong lĩnh vực dược để có thể học hỏi,cải thiện và phát triển.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

3.2.1. Hoàn thiện bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI hiện vẫn còn thiếu sót khi chưa có sự phân hóa chuyên môn rõ ràng. Sau đây là sơ đồ kiến nghị hoàn thiện bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc của Công ty UPI:



Hình 3.1. Hoàn thiện bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty cổ phần Dược phẩm UPI

Nguồn: Tác giả đề xuất

Trong đó:

- Tổng giám đốc đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng, lãnh đạo và quản lý toàn bộ Công ty, đảm bảo rằng mọi hoạt động đều diễn ra theo đúng chiến lược và mục tiêu đề ra.

- Ban lãnh đạo: Gồm 2 giám đốc Marketing và giám đốc kinh doanh có nhiệm vụ đưa ra những định hướng cấp chiến lược và chịu trách nhiệm chính trong công tác kiểm soát dự thầu giúp cho hoạt động dự thầu cung cấp thuốc của Công ty diễn ra theo đúng kế hoạch.

- Phòng marketing: Chịu trách nhiệm cho hoạt động tiếp thị sản phẩm và xác định nhu cầu khách hàng.

- Phòng kinh doanh: Chịu trách nhiệm phân phối và bán hàng, xây dựng mối quan hệ khách hàng.

- Phòng Xuất nhập khẩu & Kho vận có nhiệm vụ điều phối các hoạt động nhập khẩu và xuất khẩu dược phẩm, quản lý đơn hàng, quản lý hoạt động lưu trữ và vận chuyển dược phẩm trong kho trong khi đảm bảo các điều kiện bảo quản dược phẩm phù hợp với quy định (nhiệt độ, độ ẩm, ánh sáng, v.v.).

- Phòng dự thầu: Chịu trách nhiệm về việc thực hiện quy trình dự thầu bao gồm phân tích yêu cầu thầu, lập hồ sơ dự thầu, kiểm tra và theo dõi hợp đồng thầu.

Với việc xây dựng bộ phận đấu thầu, mức độ chuyên môn của các phòng ban sẽ được nâng cao, đồng thời điều này giúp cho gánh nặng công việc của phòng Marketing và phòng Kinh doanh của Công ty UPI sẽ được giảm đi rõ rệt. Từ đó cải thiện hiệu suất làm việc của Công ty UPI, thúc đẩy sự phát triển của hoạt động tham dự thầu cung cấp thuốc nói riêng và hoạt động kinh doanh một cách bền vững nói chung.

3.2.2. Hoàn thiện lập kế hoạch dự thầu

Hoàn thiện công tác nghiên cứu thị trường và đánh giá nhu cầu

Hoạt động nghiên cứu thị trường và đánh giá nhu cầu của các bệnh viện cũng là một chìa khóa đảm bảo khả năng thành công dự thầu của doanh nghiệp kinh doanh dược phẩm. Đối với Công ty UPI, với mục tiêu đối tác chiến lược là những bệnh viện hạng cao, Công ty phải xác định được các sản phẩm và dịch vụ có thể cung cấp bởi yêu cầu càng ngày càng cao. Việc không có sự nghiên cứu và đánh giá chính xác thị trường có thể khiến cho Công ty gặp nhiều sai sót từ khâu lập kế hoạch dẫn đến dự thầu không thành công, từ đó giảm uy tín của Công ty cũng như hạn chế những lời mời tham dự thầu của các bệnh viện trong tương lai. Do vậy, từ ban lãnh đạo đến các nhân viên của Công ty UPI phải có cái nhìn sâu sắc trong khi thu thập và sử dụng các nguồn thông tin đa dạng.

Xác định mục tiêu dự thầu cụ thể và hợp lý

Sau khi có những đo lường, đánh giá cẩn thận trên, Công ty cần phải xác định được những mục tiêu cụ thể và hợp lý. Những mục tiêu này có thể là mục tiêu về tài chính, mục tiêu về thị phần, mục tiêu về uy tín và chất lượng,... Bằng việc xác định được các mục tiêu dự thầu cụ thể và hợp lý, hiệu quả và sự phù hợp của kế hoạch sẽ tăng đáng kể dựa trên tình trạng của Công ty, tăng khả năng cạnh tranh, tối thiểu hóa rủi ro trong khi giúp Công ty đảm bảo được chất lượng và uy tín, đồng thời giúp Công ty đạt được các mục tiêu ngắn hạn mà còn góp phần vào sự phát triển bền vững trong dài hạn. Chìa khóa để đạt được điều này chính là Công ty cần phải có những đánh giá chân thực và khách quan về năng lực nội tại của mình, đặc biệt là khả năng cung ưng và khả năng tài chính.

3.2.3. Hoàn thiện tổ chức thực hiện kế hoạch dự thầu

Tăng cường đào tạo và tập huấn về dự thầu

Song song với việc chuyên môn hóa bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc của Công ty UPI, phân bổ nguồn nhân lực có trình độ, năng lực phù hợp cho từng bộ phận là không thể thiếu. Công ty phải đứng ra tổ chức bồi dưỡng, đào tạo nghiệp vụ chuyên môn cho các cán bộ để tránh cho việc các cán bộ nhân viên bị bối rối, không thể thích nghi với công việc mới dẫn đến sự tắc nghẽn trong hoạt động kinh doanh của Công ty.

Liên tục theo dõi và tìm kiếm thông tin dự thầu

Tìm kiếm các dự thầu phù hợp với sản phẩm hoặc dịch vụ mà Công ty cung cấp. Sử dụng các công cụ tìm kiếm trên các nền tảng đấu thầu để lọc và tìm kiếm các dự thầu phù hợp. Liên tục cập nhật thông tin về các gói thầu mới và theo dõi các cơ hội tham gia dự thầu mới qua mạng.

Hoàn thiện hồ sơ dự thầu

Ấn tượng đầu tiên của các nhà đầu tư với nhà thầu chính là qua hồ sơ dự thầu, cho nên tạo ra được một hồ sơ dự thầu chất lượng, nổi bật là một điểm cộng lớn giúp cho Công ty lọt được vào mắt xanh của các bệnh viện. Bằng việc sử dụng thông tin phân tích được từ thị trường từ bước lập kế hoạch và kinh nghiệm từ các lần dự thầu trước đó, Công ty UPI cần đưa ra những điều chỉnh nhưng vẫn phải đảm bảo yếu tố chính xác, đầy đủ nhưng vẫn rõ ràng và dễ hiểu. Từ đó sẽ phản ánh được giá trị đặc biệt và sức mạnh của Công ty. Bên cạnh đó, đảm bảo được yếu tố minh bạch và đáng tin cậy cũng rất quan trọng bằng cách cung cấp thông tin về các chứng chỉ, chứng nhận từ các bên liên quan của Công ty UPI. Những yếu tố trên sẽ tạo ra hồ sơ dự thầu chất lượng và tăng

cơ hội dự thầu cung cấp thuốc thành công của Công ty. Ngoài ra, Công ty phải tìm hiểu và nắm vững quy trình và yêu cầu của các đấu thầu trực tuyến. Điều này bao gồm việc đọc và hiểu các tài liệu đấu thầu, điều khoản và điều kiện, cũng như các quy định pháp lý liên quan. Đăng ký tài khoản trên các nền tảng đấu thầu trực tuyến phù hợp với ngành công nghiệp dược phẩm. Các nền tảng này có thể là các trang web, ứng dụng di động hoặc hệ thống quản lý dự thầu trực tuyến.

Nộp hồ sơ dự thầu đúng hạn và thường xuyên theo dõi kết quả

Chuẩn bị và nộp hồ sơ dự thầu theo yêu cầu của từng dự thầu cụ thể. Hồ sơ dự thầu có thể bao gồm các thông tin về sản phẩm hoặc dịch vụ, giá cả, điều kiện giao hàng và bất kỳ yêu cầu kỹ thuật nào khác. Theo dõi kết quả của các dự thầu và phản hồi từ các bên tổ chức dự thầu.

Tích cực tham gia các phiên thảo luận và hỏi đáp

Theo dõi và tham gia các phiên thảo luận và hỏi đáp trên các nền tảng đấu thầu để hiểu rõ các quy định, quy trình và tiêu chí mà các bệnh viện đưa ra, giúp chuẩn bị hồ sơ thầu kỹ lưỡng và chính xác hơn. Từ đó điều chỉnh hồ sơ dự thầu sao cho phù hợp với nhu cầu và kỳ vọng của bên mời thầu. Bệnh cạnh đó, các phiên thảo luận thường bao gồm những thông tin về xu hướng mới trong đấu thầu và quản lý dược phẩm, giúp bạn cập nhật và điều chỉnh chiến lược kinh doanh phù hợp hơn.

Mở rộng mạng lưới đối tác tiềm năng

Xây dựng và duy trì mối quan hệ với các bên đặc biệt là các nhà cung ứng thuốc là hoạt động không thể thiếu đối với các doanh nghiệp dược. Mặc dù đang sở hữu khá nhiều đối tác từ trong nước đến ngoài nước nhưng hầu hết số lượng thuốc dùng để dự thầu phần lớn đến từ các doanh nghiệp nước ngoài khi mà chỉ họ mới có công nghệ sản xuất thuốc đạt yêu cầu về tiêu chuẩn chất lượng. Điều đó thúc đẩy nhu cầu xây dựng thêm các mối quan hệ đối tác khác của Công ty UPI để đảm bảo nguồn cung ổn định và chất lượng cao nhằm đáp ứng nhu cầu của bệnh viện. Đặc biệt, Công ty UPI có thể thiết lập các mối quan hệ với các doanh nghiệp dược uy tín được mọi người công nhận đến từ các quốc gia như Mỹ, Anh, Pháp và Thụy Điển khi mà hiện tại các đối tác của Công ty UPI phần lớn đến từ các quốc gia như Hàn Quốc, Hy Lạp, Bồ Đào Nha.

3.2.4. Hoàn thiện kiểm soát việc dự thầu

Gia tăng số lượng buổi họp về công tác dự thầu

Với việc luật Đấu thầu mới được áp dụng, ban lãnh đạo Công ty UPI cần phải gia tăng về số lượng các buổi họp để có thể đảm bảo tất cả các nhân viên trong bộ máy dự thầu của Công ty đều hiểu rõ và nắm chắc được yêu cầu về công tác dự thầu cung cấp thuốc cho bệnh viện. Tránh cho trường hợp sai sót trong quá trình công tác không bị phát hiện khiến cho những ảnh hưởng tiêu cực về sau không thể phát sinh như tài chính và uy tín của Công ty.

Thiết lập chính sách và quy trình rõ ràng

Cùng với việc xây dựng lại bộ máy dự thầu cung cấp thuốc, việc xây dựng và áp dụng các chính sách và quy trình liên quan đến tham gia dự thầu mới là rất cần thiết tại Công ty UPI. Các nhân viên phải được phổ cập, đào tạo về các quy định, chính sách và quy trình liên quan đến công tác tham gia dự thầu để đảm bảo sự hiểu biết và tuân thủ. Từ đó gián tiếp giảm thiểu lượng công việc của ban lãnh đạo trong khâu kiểm soát công dự thầu.

Tuân thủ quy định pháp lý

Với Luật đấu thầu mới số 22/2023/QH15 được Quốc hội ban hành và có hiệu lực vào 01/01/2024 thay thế cho Luật đấu thầu cũ số 43/2013/QH13, những nội dung và quy định mới sẽ được bổ sung. Từ đó, Công ty UPI phải tăng cường kiểm soát để đảm bảo rằng mọi hoạt động tham gia dự thầu tuân thủ đầy đủ các quy định và quy trình về mặt pháp lý.

3.2.5. Giải pháp khác

Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ vào công tác quản lý dự thầu

Sử dụng công nghệ để tạo ra các báo cáo và phân tích dữ liệu giúp nắm bắt thông tin thị trường và phản ứng nhanh chóng với các cơ hội dự thầu mới. Công ty UPI nên ứng dụng công nghệ vào công tác quản lý dự thầu khi không chỉ giúp tổ chức quản lý dự thầu một cách hiệu quả mà còn tăng cường tính minh bạch và tăng cường sự hợp tác giữa các bộ phận và đối tác liên quan. Đặc biệt, một số ứng dụng quản lý dự thầu phổ biến hiện nay như Procore, PlanGrid, và Bidtracer đều được các doanh nghiệp lớn sử dụng để hỗ trợ trong việc lập kế hoạch dự thầu, tạo và phân phối tài liệu dự thầu, quản lý thông tin về các nhà thầu và hồ sơ dự thầu, và thực hiện các bước đánh giá.

Bên cạnh các ứng dụng công nghệ thông tin hỗ trợ công tác lập kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc, các hoạt động trong công tác quản lý dự thầu cũng có thể được giúp bằng những phần mềm quản lý dự thầu. Bằng việc sử dụng những phần mềm đó, Công

ty UPI sẽ tối ưu hóa quy trình tổ chức dự thầu khi tự động hóa các nhiệm vụ lặp lại như phân công công việc, theo dõi tiến độ và ngân sách, quản lý tài liệu và tài nguyên giúp Công ty giảm thiểu được thời gian cần thiết để hoàn thành công việc dự thầu đồng thời hạn chế được rủi ro phát sinh trong quy trình như các sai sót hay trễ hạn. Hiện nay, một số ứng dụng quản lý dự án phổ biến được nhiều doanh nghiệp trên thế giới tin dùng bao gồm Asana, Basecamp, Microsoft Project,…

Cách kiểm soát đơn giản và trực tiếp nhất của mọi doanh nghiệp đến từ sự lắng nghe phản hồi của khách hàng và đưa ra điều chỉnh. Bằng việc kết hợp hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) vào công tác kiểm soát dự thầu của mình, Công ty UPI có thể dễ dàng quản lý tệp khách hàng của mình như quản lý khách hàng tiềm năng, quản lý địa chỉ liên lạc và quản lý giao dịch. Không chỉ vậy, hệ thống CRM sẽ cung cấp cho Công ty UPI thông tin cần thiết để xử lý dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau và thông tin chuyên sâu có giá trị để hướng dẫn bằng dữ liệu. Từ biểu đồ cơ bản đến những thông tin phân tích nâng cao, chẳng hạn như phát hiện ra bất thường trong doanh nghiệp, công cụ phân tích tích hợp trong CRM có thể giúp ban lãnh đạo tại Công ty UPI có cái nhìn một cách tổng quan để đưa ra những giải pháp khắc phục một cách chính xác và nhanh chóng.

3.3. Một số kiến nghị với các cơ quan nhà nước

Hoàn thiện các quy định pháp luật, hướng dẫn liên quan đến đấu thầu

Hiện tại, Luật đấu thầu mới số 22/2023/QH15 đã có hiệu lực kèm theo một số thông tư, nghị định như Thông tư 01/2024/TT-BKHĐT "hướng dẫn việc cung cấp, đăng tải thông tin về lựa chọn nhà thầu và mẫu hồ sơ đấu thầu trên Hệ thống mạng đấu thầu quốc gia" và Nghị định số 23/2024/NĐ-CP "Quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật Đấu thầu về lựa chọn nhà đầu tư thực hiện dự án thuộc trường hợp phải tổ chức đấu thầu theo quy định của pháp luật quản lý ngành, lĩnh vực."

Tuy nhiên, những điều luật mới luôn đi kèm với sự thiếu hoàn thiện và cần thời gian để sửa đổi nhằm đảm bảo hoạt động đấu thầu cung cấp thuốc được thực hiện một cách hiệu quả hơn. Mặc dù đã khắc phục được một vài hạn chế từ như tăng cường tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các cơ sở y tế công lập trong việc quyết định mua sắm thuốc, thiết bị y tế; tạo thuận lợi cho hoạt động mua thuốc, thiết bị y tế có tính đặc thù, phù hợp với hoạt động chuyên môn của ngành y tế; bổ sung quy định nhằm giải quyết triệt để các vướng mắc trong việc mua hóa chất kèm theo yêu cầu nhà thầu phải cung cấp thiết bị y tế để sử dụng hóa chất đó, tức là mô hình "máy đặt, máy mượn" nhưng

vẫn còn những hạn chế vẫn chư được khắc phục như cách thức chấm thầu còn nhiều lỗ hổng, thời gian chấm thầu chưa có quy định cụ thể, bảng kết quả chấm thầu chưa được công bố công khai sau khi đã có kết quả trúng thầu, mỗi nhà thầu chỉ nhận được thông báo kết quả trúng thầu của đơn vị mình mà không nhận được kết quả thầu của các nhà thầu khác để có sự so sánh đối chiếu, vai trò giám sát của các nhà thầu tham gia dự thầu còn khá hạn chế. Đặc biệt, sự thiếu sót lớn nhất là vẫn chưa có thông tư mới về việc "Hướng dẫn đấu thầu mua thuốc trong các cơ sở y tế" mà vẫn áp dụng thông tư liên tịch số 36/2013/TTLT-BYT-BTC.

Do vậy, việc có những điều chỉnh và sửa đổi để hoàn thiện bộ máy pháp luật về hoạt động đấu thầu là hết sức cần thiết, từ đó cải thiện được hiệu quả của công tác đấu thầu không mang lại lợi ích cho nhà đầu tư mà còn cả những nhà thầu.

Đảm bảo việc quản lý và cập nhật thông tin liên quan tới hoạt động chấm thầu thuốc của các cơ sở y tế

Thực trạng đấu thầu thuốc hiện nay cho thấy, công tác chấm thầu thuốc của các nhà đầu tư phụ thuộc rất nhiều vào những thông tin được đăng tải trên website của Cục Quản lý Dược. Vì vậy, vẫn còn tồn tại nhiều nguyên nhân khác nhau dẫn đến vấn đề tồn đọng trong công tác chấm thầu, chẳng hạn như lỗi đánh máy trong văn bản đăng tải trên mạng, lỗi cập nhập chậm phần mềm, lỗi sai nội dung thông tin đăng tải, lỗi dịch thuật, … Những vấn đề nêu trên sẽ khiến thông tin của các bên liên quan không khớp nhau hoặc sai yêu cầu dẫn đến việc phải chuẩn bị lại hồ sơ, giấy tờ, tạo ra nhiều trở ngại cho bên tham gia đấu thầu và nhà đầu tư.

Do đó, việc cơ quan nhà nước kiểm soát gắt gao và chính xác nội dung thông tin, văn bản trên website chính thức của Cục Quản lý Dược là vô cùng cần thiết để giúp quy trình, công tác chấm thầu trở nên dễ dàng, thuận tiện và nhanh chóng hơn.

Bảo đảm vấn đề liên quan tới việc thanh toán của các nhà đầu tư tới nhà thầu

Việc được thanh toán nhanh chóng và hợp lý sẽ giúp các doanh nghiệp tham gia dự thầu hoạt động kinh doanh tốt và hiệu quả hơn. Trên thực tế, rất nhiều trường hợp ghi nhận việc các cơ sở y tế trì hoãn công tác thanh toán cho các nhà thầu. Điều này sẽ làm chậm trễ quá trình xoay vòng vốn, ảnh hưởng dòng tiền và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, những doanh nghiệp không chỉ bị ảnh hưởng trực tiếp bởi dòng tiền mà còn chịu nhiều ảnh hưởng gián tiếp trong tương lai, ví dụ như việc không được ưu tiên vì không giữ được mối quan hệ tốt với nhà đầu tư.

Vì vậy, việc các cơ quan nhà nước tham gia trực tiếp để đảm bảo giao dịch thanh toán theo đúng cam kết là cực kì quan trọng và thiết yếu. Cụ thể hơn, các cơ quan nhà nước có thẩm quyền nên can thiệp kịp thời, có biện pháp phù hợp để khuyến khích việc thanh toán đúng theo hợp đồng và để răn đe, xử lí những bên sai phạm hay cố tính sai phạm trong công tác thực hiện.

Đẩy mạnh thanh tra, giám sát việc đầu thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện

Rõ ràng, còn rất nhiều bất cập trong công tác thanh tra và giám sát các hoạt động đấu thầu thuốc, chẳng hạn như những trường hợp nhà đầu tư trúng thầu nhưng không mua thuốc hay việc không minh bạch trong xây dựng yêu cầu và tiêu chuẩn dự thầu. Các cơ quan nhà nước cần thực hiện nghiêm hơn những công tác trong quá trình thanh tra và giám sát này để giảm thiểu sai phạm, xây dựng một môi trường cạnh tranh công bằng và bảo vệ những doanh nghiệp tham gia.

Ngoài ra, cần phải có nhiều quy định và văn bản cụ thể về việc xử lí sai phạm trong công tác đấu thầu hơn để đảm bảo trách nhiệm của các bên tham gia vào quá trình đấu thầu. Điều này bao gồm việc không che dấu sai phạm, cụ thể hóa mức phạt theo khung pháp luật, thực thi xử lí công khai. Nếu khung pháp lý được thắt chặt hơn để xử lí những sai phạm này, công tác đầu thầu thuốc sẽ được thực hiện một cách hiệu quả hơn và đông thời, mang lại cạnh tranh công bằng và hợp lý trên thị trường, thúc đẩy ngành cung cấp thuốc nói riêng và ngành liên quan đến dược nói chung mạnh mẽ hơn.

KẾT LUẬN

Trong thời đại công nghệ thông tin phát triển mạnh mẽ như hiện nay, quản lý dự thầu cung cấp thuốc không chỉ là một yếu tố quan trọng mà còn là một phần không thể thiếu trong chiến lược kinh doanh của mỗi công ty dược phẩm. Trong bối cảnh thị trường y tế đang ngày càng cạnh tranh gay gắt, việc hiểu và áp dụng một quy trình quản lý dự thầu hiệu quả là chìa khóa để đảm bảo sự thành công và bền vững của doanh nghiệp.

Trên cơ sở đó, Đề án này đã đi sâu vào việc nghiên cứu và phân tích các phương pháp, quy trình và giải pháp nhằm cải thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI. Những thành tựu nổi bật mà Công ty UPI đạt được trong giai đoạn 2021-2023 có thể kể đến như tỷ lệ gói thuốc trúng thầu đạt gần 90% với tổng giá trị trúng thầu trên 31%, đi kèm với sự phát triển về số lượng đối tác của Công ty tăng dần qua từng năm thể hiện được công tác quản lý dự thầu của Công ty UPI đang một phần nào đi đúng hướng giúp Công ty ngày càng được tin tưởng. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn có một số hạn chế trong công tác quản lý dự thầu của Công ty được thể hiện qua mức tăng trưởng giá trị trúng thầu và tỷ lệ thực hiện hợp đồng thầu còn thấp. Nguyên nhân của hạn chế đến từ nhiều lý do như chưa phát huy được thế mạnh, chưa áp dụng được công nghệ thông tin vào công tác quản lý dự thầu, chưa đa dạng hóa được nguồn cung ứng thuốc để chủ động trong khâu phân phối,…

Từ những nghiên cứu và phân tích, Đề án đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty UPI, cụ thể là: hoàn thiện bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI; hoàn thiện lập kế hoạch dự thầu; hoàn thiện tổ chức thực hiện kế hoạch dự thầu; hoàn thiện kiểm soát việc dự thầu.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Y tế (1997), *Quyết định số 1895/1997/QĐ-BYT ngày 19/09/1997 về việc ban hành quy chế bệnh viện*.
2. Bộ Y tế (2019), *Thông tư số 15/2019/TT-BYT ngày 11/07/2019 quy định việc đấu thầu thuốc tại các cơ sở y tế công lập*.
3. Bộ Y tế (2022), *Thông tin về thực trạng công tác đấu thầu, mua sắm thuốc, vật tư và trang thiết bị y tế hiện nay*, https://moh.gov.vn/thong-tin-chi-dao-dieu-hanh/-/asset_publisher/DOHhlnDN87WZ/content/thong-tin-ve-thuc-trang-cong-tac-au-thau-mua-sam-thuoc-vat-tu-va-trang-thiet-bi-y-te-hien-nay
4. Chính phủ Việt Nam (2014), *Nghị định số 63/2014/NĐ-CP ngày 26/06/2014 quy định chi tiết thi hành một số điều của luật đấu thầu về lựa chọn nhà thầu*.
5. Công ty UPI (2021), *Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2021*, Hà Nội.
6. Công ty UPI (2021), *Báo cáo tài chính năm 2021*, Hà Nội.
7. Công ty UPI (2021), *Báo cáo kết quả đấu thầu năm 2021,* Hà Nội.
8. Công ty UPI (2022), *Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2022*, Hà Nội.
9. Công ty UPI (2022), *Báo cáo tài chính năm 2022*, Hà Nội.
10. Công ty UPI (2022), *Báo cáo kết quả đấu thầu năm 2022*, Hà Nội.
11. Công ty UPI (2023), *Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2023*, Hà Nội.
12. Công ty UPI (2023), *Báo cáo tài chính năm 2023*, Hà Nội.
13. Công ty UPI (2023), *Báo cáo kết quả đấu thầu năm 2023*, Hà Nội.
14. Đinh Đào Ánh Thủy (2018), *Giáo trình Đấu thầu*, NXB Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.
15. Hoàng Phê (2016), *Từ điển Tiếng Việt thông dụng*, NXB Đà Nẵng.
16. Nguyễn Hợp Toàn & Dương Nguyệt Nga (2017), *Giáo trình Pháp luật Kinh tế*, NXB Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.
17. Nguyễn Thị Ngọc Huyền & Đoàn Thị Thu Hà & Đỗ Thị Hải Hà (2016), *Giáo trình Quản lý học*, NXB Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.
18. Quốc hội (2005), *Luật Thương mại số 36/2005/QH11 ngày 14/06/2005*.
19. Quốc hội (2013), *Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13 ngày 26/11/2013*.
20. Quốc hội (2016), *Luật Dược số 105/2016/QH13 ngày 06/04/2016*.
21. Quốc hội (2020), *Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ngày 17/06/2020*.
22. Quốc hội (2023), *Luật Đấu thầu số 22/2023/QH15 ngày 23/06/2023*.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01: MẪU CÂU HỎI PHỎNG VẤN SÂU

Để có cơ sở đưa ra giải pháp hoàn thiện quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI, kính mong ông (bà) cung cấp thông tin bằng cách trả lời những câu hỏi sau:

1. Xin ông (bà) hãy đánh giá về bộ máy quản lý dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021 – 2023. Xin hãy nêu ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân hạn chế. Ông (bà) có đề xuất gì để khắc phục hạn chế kể trên không ?

2. Xin ông (bà) hãy đánh giá về lập kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021 – 2023. Xin hãy nêu ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân hạn chế. Ông (bà) có đề xuất gì để khắc phục hạn chế kể trên không ?

3. Xin ông (bà) hãy đánh giá về tổ chức thực hiện kế hoạch dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021 – 2023. Xin hãy nêu ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân hạn chế. Ông (bà) có đề xuất gì để khắc phục hạn chế kể trên không ?

4. Xin ông (bà) hãy đánh giá về kiểm soát dự thầu cung cấp thuốc cho các bệnh viện trên địa bàn thành phố Hà Nội của Công ty Cổ phần Dược phẩm UPI giai đoạn 2021 – 2023. Xin hãy nêu ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân hạn chế. Ông (bà) có đề xuất gì để khắc phục hạn chế kể trên không ?

PHỤ LỤC 02: DANH SÁCH NGƯỜI THAM GIA PHỎNG VẤN

STT	Chức vụ, bộ phận của người phỏng vấn	Ngày phỏng vấn
1	Giám đốc Kinh doanh	10/05/2024
2	Giám đốc Marketing	10/05/2024
3	Trưởng phòng Kinh doanh	08/05/2024
4	Trưởng phòng Marketing	20/05/2024
5	Trình dược viên	03/06/2024