

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАЛА ЖАННА ВАЛЕНТИНІВНА

УДК: 615.12:338.24:339.138

**НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ І СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ
АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ**

15.00.01 – технологія ліків, організація фармацевтичної справи
та судова фармація

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата фармацевтичних наук

Харків – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету Міністерства охорони здоров'я України, м. Харків.

Науковий керівник: доктор фармацевтичних наук, професор
ПОСИЛКІНА ОЛЬГА ВІКТОРІВНА,
Національний фармацевтичний університет,
завідувач кафедри управління та економіки
підприємства.

Офіційні опоненти: Заслужений працівник охорони здоров'я України,
доктор фармацевтичних наук, професор
ГУДЗЕНКО ОЛЕКСАНДР ПАВЛОВИЧ,
ДЗ «Луганський державний медичний університет»,
м. Рубіжне, декан фармацевтичного факультету,
професор кафедри технології ліків, організації та
економіки фармації;

доктор фармацевтичних наук, професор
УНГУРЯН ЛІАНА МИХАЙЛІВНА,
Одеський національний медичний університет,
завідувач кафедри організації та економіки фармації.

Захист відбудеться " __ " _____ 2019 р. о __ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.605.02 при Національному фармацевтичному університеті за адресою: 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного фармацевтичного університету (61168, м. Харків, вул. Валентинівська, 4).

Автореферат розісланий " __ " _____ 2019 р.

В.о. вченого секретаря
спеціалізованої вченої ради,
професор

Л. І. Шульга

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Обґрунтування вибору теми дослідження. Визначення правильного стратегічного курсу кожного фармацевтичного закладу і напрямків підвищення його конкурентоспроможності є досить відповідальною справою, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Сьогодні вагомими учасниками фармацевтичного ринку України стали аптечні мережі (АМ), вони контролюють до 71% внутрішнього ринку і, на думку експертів, ця тенденція зберігатиметься. Тобто, від ефективного функціонування АМ значною мірою залежить якість лікарського забезпечення населення України. Актуальність проблеми підсилюється внаслідок того, що на теперішній час виникла реальна загроза монополізації АМ внутрішнього фармацевтичного ринку, що може негативно вплинути на стан і доступність лікарського забезпечення населення в Україні. Це потребує розробки системи заходів щодо запобігання подальшої монополізації вітчизняного фармацевтичного ринку і недопущення недобросовісної конкуренції та погіршення стану лікарського забезпечення населення в Україні. Тому менеджменту АМ вкрай важливо зважено підходити до процесу розробки та реалізації власної стратегії, враховувати вплив численних внутрішніх і зовнішніх чинників, забезпечувати збалансування економічних і соціальних цілей розвитку. Глибоке розуміння важливості цього моменту надасть можливість АМ своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, забезпечувати формування та розвиток конкурентних переваг, максимально використовувати власний стратегічний потенціал, сприятиме підвищенню лояльності споживачів. У зв'язку з цим питання розробки науково-практичних підходів до управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком АМ є досить актуальними.

Розвитком теоретичних та практичних підходів щодо управління фармацевтичними організаціями та оцінки їх конкурентоспроможності з метою поліпшення забезпечення населення ліками та підвищення ефективності діяльності займалися такі вчені, як: Б. П. Громовик, Т. А. Грошовий, О. П. Гудзенко, О. М. Заліська, А. А. Кабачна, А. А. Котвіцька, З. М. Мнушко, А. С. Немченко, Б. Л. Парновський, І. В. Пестун, М. С. Пономаренко, О. В. Посилкіна, В. М. Толочко, В. В. Трохимчук, В. М. Хоменко, Л. М. Унгурян, О. П. Шматенко та ін. В їх працях визначено сутність управління фармацевтичною діяльністю, виявлено особливості управлінської діяльності у фармації та досліджено сучасні управлінські технології. Разом з тим на теперішній час відсутні комплексні дослідження з визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність АМ, і розробки методичних підходів до вибору оптимальної стратегії підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Це зумовило актуальність теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання та логіку побудови.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Національного фармацевтичного університету за темою «Формування соціально-орієнтованої інноваційно-логістичної моделі розвитку фармацевтичної галузі

України» (номер Державної реєстрації 0114U000961), тема дисертації затверджена на засіданні вченої Ради НФаУ (протокол № 1 від 10.09.2014 р.; зміна назви теми – протокол № 13 від 30.10.2018 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є науково-методичне обґрунтування сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком АМ в Україні в умовах мінливого ринкового середовища для поліпшення фінансово-економічних показників їх діяльності і підвищення якості лікарського забезпечення населення України.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- проаналізувати джерела літератури за визначеним напрямком дослідження і розкрити сутність управління конкурентоспроможністю та стратегічним розвитком фармацевтичних організацій;
- дослідити сутність та класифікацію АМ;
- провести аналіз нормативно-правового регулювання діяльності АМ в Україні і за кордоном;
- проаналізувати стратегії управління розвитком і конкурентоспроможністю, що використовуються у діяльності вітчизняних і зарубіжних фармацевтичних компаній;
- дослідити особливості функціонування АМ в Україні та рівень монополізації фармацевтичного ринку України у різних областях;
- дослідити фактори, що впливають на динаміку конкурентоспроможності АМ в Україні залежно від їх розміру та оцінити силу їх впливу;
- проаналізувати існуючу організаційну побудову АМ і специфіку основних бізнес-процесів;
- проаналізувати використовувані асортиментні стратегії в АМ і удосконалити науково-практичні підходи до упровадження технології категорійного менеджменту (КМ) в їх діяльність, обґрунтувати критерії оптимізації асортиментної політики АМ;
- розробити методичне забезпечення щодо упровадження системи збалансованих показників (СЗП) як інструменту управління стратегічним розвитком АМ;
- обґрунтувати розподіл АМ залежно від їх розміру на кластери для моделювання динаміки конкурентоспроможності;
- розробити й опрацювати науково-методичні підходи до прогнозування конкурентоспроможності дрібних, середніх, великих та мега- АМ за допомогою методу дерева рішень.

Об'єктами дослідження було обрано: фінансово-господарську діяльність суб'єктів роздрібного сектора фармацевтичного ринку України; законодавчу та нормативну базу, яка регламентує діяльність аптечних закладів (АЗ) і АМ в Україні; статистичні та звітні дані щодо діяльності АМ; дані державного реєстру лікарських засобів (ЛЗ); понад 800 анкет експертів.

Предмет дослідження: теоретичні аспекти, методичні підходи та організаційні засади щодо процесу управління розвитком та конкурентоспроможністю АМ.

Методи дослідження. При виконанні дисертаційної роботи використані такі методи досліджень: історичний, системний та логічний аналіз (для вивчення правових, аналітичних матеріалів, фахових вітчизняних та іноземних публікацій з метою дослідження науково-теоретичних аспектів управління розвитком фармацевтичних закладів); методи порівняльного, документального, структурно-функціонального і економіко-статистичного аналізу, соціологічні методи дослідження, зокрема метод експертних оцінок (для дослідження особливостей функціонування та управління розвитком АМ в Україні, вивчення існуючої організаційної побудови АМ і специфіки їх бізнес-процесів); маркетингові дослідження (для визначення конкурентних переваг АМ); методи функціонального, логічного й економіко-математичного моделювання (для розробки методики вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності АМ); методи математичної статистики, зокрема дискримінантного аналізу, метод парних міжгрупових порівнянь із використанням критерію Манна-Уїтні, аналіз таблиць спряженості з використанням критерію χ^2 максимальної правдоподібності, коефіцієнти кореляції Гамма, кореспондентський аналіз, шкала Чеддока, критерій Пірсона і χ^2 тест максимальної правдоподібності (M-L χ^2), непараметричний дисперсійний аналіз Краскала-Уолліса (для розробки методики прогнозування динаміки конкурентоспроможності АМ). Математична обробка даних проводилася з використанням програмного забезпечення Excel та Statistica.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні наявних і теоретичному обґрунтуванні нових наукових підходів, які у сукупності вирішують важливу проблему – управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком АМ для забезпечення гармонійного виконання ними як соціальних, так й економічних функцій.

Уперше:

- досліджено особливості функціонування АМ та рівень монополізації ними фармацевтичного ринку України, обґрунтовано систему заходів для запобігання цьому негативному явищу;
- визначено фактори, що впливають на динаміку конкурентоспроможності АМ в Україні залежно від їх розміру та оцінено силу їх впливу;
- обґрунтовано методологічні принципи управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком АМ;
- проведено розподіл АМ на кластери для моделювання їх конкурентоспроможності;
- розроблено науково-методичні підходи до вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності для дрібних, середніх, великих та мега- АМ на основі побудови «дерева рішень» (Decision Trees) та визначено пріоритетні напрямки щодо імплементації заходів, спрямованих на реалізацію обраної стратегії підвищення конкурентоспроможності АМ;
- розроблено методичку прогнозування динаміки конкурентоспроможності АМ та побудовано модель кореспондентського аналізу для обчислення «індексу конкурентоспроможності» АМ, яка дозволяє приймати виважені управлінські

рішення, спрямовані на протистояння факторам мінливого зовнішнього середовища і досягнення лідерства АМ відповідно до поставлених стратегічних цілей.

Удосконалено наукові підходи до проведення системного аналізу діяльності АМ; методичне забезпечення щодо упровадження СЗП як інструменту управління стратегічним розвитком АМ; критерії оптимізації асортиментної політики АМ залежно від їх розміру.

Набули подальшого розвитку методичні підходи до побудови карти стратегічних цілей за структурними підрозділами АМ та алгоритм упровадження КМ у діяльність АМ.

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження та наукові розробки підтверджені 2 свідоцтвами про реєстрацію авторського права на твір № 75481 від 21.12.2017 р. («Прогнозування динаміки конкурентоспроможності аптечних мереж»), № 75482 від 21.12.2017 р. («Методичні підходи до вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж»). Дві наукові розробки внесено до Переліку наукової (науково-технічної) продукції, призначеної для упровадження досягнень медичної науки у сферу охорони здоров'я (публікації у реєстрі Укрмедпатентінформу № 457/4/17 та № 454/4/17).

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що на підставі проведених досліджень запропоновані сучасні науково-методичні підходи щодо оцінювання та управління розвитком АМ, що сприятиме не лише зростанню ефективності та продуктивності їх діяльності, але й виконанню важливого соціального завдання – підвищення ефективності лікарського забезпечення населення в Україні.

За підсумками досліджень розроблені й упроваджені в роботу АМ та інших суб'єктів фармацевтичного ринку, у навчальний процес закладів вищої освіти медичного (фармацевтичного) профілю такі матеріали:

✓ методичні рекомендації «Прогнозування динаміки конкурентоспроможності аптечних мереж» (затверджені ПК «Фармація» МОЗ та НАМН України, протокол № 102 від 19.04.2017 р., узгоджені МОЗ України) – упроваджені в діяльність Державної служби з ЛЗ та контролю за наркотиками в Івано-Франківській області, Державної служби з ЛЗ та контролю за наркотиками у Полтавській області (акти впровадження відповідно від 16.11.2017 р., 20.11.2017 р.), ТОВ «Добрий лікар», ТОВ «Чернігівська фармацевтична компанія», КП «Ліки України», ТОВ «Аптека низьких цін Полтава» аптека № 2, ТОВ «Прана-фарм» аптека № 12, ТОВ «Данунц», ТОВ «Аптека Центорія», ТОВ «Радуга», ТОВ «Прана-фарм» аптека № 3, ТОВ «Іва Фарм», АМ «Експрес зв'язок», ПП «Соломія Сервіс», ТОВ «Лідер-Захід» аптека № 16 (акти впровадження відповідно від 19.09.2017 р., 19.09.2017 р., 12.10.2017 р., 20.10.2017 р., 26.10.2017 р., 01.11.2017 р., 01.11.2017 р., 02.11.2017 р., 06.11.2017 р., 23.11.2017 р., 03.05.2019 р., 10.05.2019 р., 17.05.2019 р.); використовуються в навчальному процесі Запорізького національного медичного університету, Національної медичної академії післядипломної освіти імені П. Л. Шупика, Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, ДВНЗ «Івано-Франківський національний медичний університет», Львівського Національного медичного університету імені Данила Галицького, Національного

фармацевтичного університету, Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації НФаУ, Одеського національного медичного університету (акти впровадження відповідно від 30.10.2017 р., 13.11.2017 р., 13.11.2017 р., 14.11.2017 р., 17.11.2017 р., 25.01.2018 р., 16.01.2019 р., 17.01.2019 р.);

✓ методичні рекомендації «Методичні підходи до вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж» (затверджені ПК «Фармація» МОЗ та НАМН України, протокол № 102 від 19.04.2017 р., узгоджені МОЗ України) – упроваджені в діяльність Державної служби з ЛЗ та контролю за наркотиками в Івано-Франківській області, Державної служби з ЛЗ та контролю за наркотиками у Полтавській області (акти впровадження відповідно від 16.11.2017 р., 21.11.2017 р.), ТОВ «Добрий лікар», ТОВ «Чернігівська фармацевтична компанія», КП «Ліки України», ТОВ «Аптека низьких цін Полтава» аптека № 2, ТОВ «Прана-фарм» аптека № 12, ТОВ «Данунц», ТОВ «Аптека Центорія», ТОВ «Радуга», ТОВ «Прана-фарм» аптека № 3, ТОВ «Іва Фарм», АМ «Експрес зв'язок», ПП «Соломія Сервіс», ТОВ «Лідер-Захід» аптека № 16 (акти впровадження відповідно від 19.09.2017 р., 19.09.2017 р., 11.10.2017 р., 19.10.2017 р., 25.10.2017 р., 01.11.2017 р., 01.11.2017 р., 01.11.2017 р., 06.11.2017 р., 09.11.2017 р., 03.05.2019 р., 10.05.2019 р., 17.05.2019 р.); використовуються в навчальному процесі Запорізького національного медичного університету, Національної медичної академії післядипломної освіти імені П. Л. Шупика, Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, ДВНЗ «Івано-Франківський національний медичний університет», Національного фармацевтичного університету, Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації НФаУ, Одеського національного медичного університету (акти впровадження відповідно від 30.10.2017 р., 13.11.2017 р., 14.11.2017 р., 14.11.2017 р., 16.02.2018 р., 16.01.2019 р., 17.01.2019 р.).

✓ методичні рекомендації «Методичні підходи до формування товарного асортименту в аптечних мережах на засадах категорійного менеджменту» (затверджені ПК «Фармація», протокол № 102 від 26.03.2019 р. – упроваджені в діяльність Державної служби з ЛЗ та контролю за наркотиками в Івано-Франківській області, ТОВ «Аптека Центорія», АМ «Експрес зв'язок», ПП «Соломія Сервіс», ТОВ «Лідер-Захід» аптека № 16 (акти впровадження відповідно від 16.04.2019 р., 28.03.2019 р., 03.05.2019 р., 10.05.2019 р., 17.05.2019 р.); використовуються в навчальному процесі Запорізького національного медичного університету, ДЗ «Луганський державний медичний університет», Національного фармацевтичного університету, Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації НФаУ, Одеського національного медичного університету, ДВНЗ «Івано-Франківський національний медичний університет» (акти впровадження відповідно від 01.03.2019 р., 07.03.2019 р., 29.03.2019 р., 04.03.2019 р., 04.03.2019 р., 19.04.2019 р.)

Особистий внесок здобувача. Дисертантом особисто отримані такі результати: опрацьовано дані наукової літератури, розкрито сутність управління розвитком та конкурентоспроможністю фармацевтичних закладів; проаналізовано існуючу організаційну структуру та кадрове забезпечення АМ в Україні в умовах упровадження належної аптечної практики; проаналізовано слабкі місця й недоліки діяльності АМ та оцінено їх маркетингові конкурентні переваги; проведено розподіл

АМ залежно від їх розміру на кластери для моделювання динаміки конкурентоспроможності; обґрунтовано фактори, що впливають на динаміку конкурентоспроможності АМ в Україні залежно від їх розміру, та оцінено силу їх впливу; здійснено моделювання динаміки конкурентоспроможності дрібних, середніх, великих та мега- АМ за допомогою методу дерева рішень; розроблено методичні підходи до удосконалення процесу управління товарним асортиментом (ТА) в АМ на принципах КМ; розроблено й опрацьовано науково-методичні підходи до упровадження СЗП як інструменту управління стратегічним розвитком і конкурентоспроможністю АМ; проведено прогнозування динаміки конкурентоспроможності АМ різних розмірів.

В опублікованих працях зі співавторами О. В. Посилкіною, М. М. Нессоною, І. В. Бондаревою автором особисто проведені експериментальні дослідження: оцінено маркетингові конкурентні переваги АМ та проведено моделювання динаміки конкурентоспроможності дрібних, середніх, великих та мега- АМ за допомогою методу дерева рішень, узагальнено експертні оцінки працівників АМ щодо удосконалення управління розвитком АМ в умовах менеджменту якості.

Співавторами наукових праць є науковий керівник та науковці, спільно з якими проведені дослідження. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, дисертанту належить фактичний матеріал і основний творчий доробок.

Співавторами наукових праць дисертанта захищені такі дисертації: Посилкіна О. В. «Інноваційно-інвестиційний розвиток фармацевтичного виробництва і проблеми його фінансового забезпечення», Харків, 2003; Бондарєва І. В. «Науково-методичні підходи до адаптивного управління фармацевтичними організаціями», Київ, 2011; Нессонова М. М. «Моделі і методи оцінки ступеня тяжкості стану пацієнтів для підтримки прийняття рішень лікаря», Київ, 2015.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи представлено та обговорено на: Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів» (Харків, 2016, 2017); VIII Національному з'їзді фармацевтів України «Фармація XXI століття: тенденції та перспективи» (Харків, 2016); науково-практичній конференції з міжнародною участю, присвяченій 100-річчю від дня народження І. Г. Герцена «Сучасні теоретичні та практичні аспекти клінічної медицини (для студентів та молодих вчених)» (Одеса, 2017); V та VI Міжнародній науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики» (Харків, 2017, 2018); LXXI Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Актуальные проблемы современной медицины и фармации 2017» (Білорусія, Мінськ, 2017); III та IX Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи» (Харків, 2017, 2018); XI та XII Науково-практичній конференції «Управління якістю в фармації» (Харків, 2017, 2018); Підсумковій LX науково-практичній конференції, присвяченій 60-річчю ТДМУ «Здобутки клінічної та експериментальної медицини» (Тернопіль, 2017); VI науково-практичній

конференції з міжнародною участю «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (Харків, 2017); науково-практичній конференції з міжнародною участю «Перспективы разработки и внедрения лекарственных средств на основе сырья отечественного и зарубежного происхождения» (м. Душанбе, Таджикистан, 2018); 5 International conference «Science and Society» (м. Гамільтон, Канада, 2018); VII науково-практичній конференції з міжнародною участю «Науково-технічний прогрес і оптимізація технологічних процесів створення лікарських препаратів» (Тернопіль, 2018); XII міжнародній конференції «Маркетинг і логістика в системі менеджменту» (Львів, 2018). Разом взяли участь у 22 конференціях і з'їздах.

Публікації. За матеріалами дисертаційної роботи опубліковано 35 наукових праць, у тому числі 10 статей, з них 7 – у фахових виданнях, в т.ч. 2 – у закордонних; 3 науково-методичних рекомендації; 20 тез доповідей; одержано 2 свідоцтва про реєстрацію авторського права на твір.

Обсяг і структура дисертації. Дисертація викладена на 262 сторінках машинописного тексту і складається зі вступу, 5 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та 8 додатків. Обсяг основного тексту 168 сторінок друкованого тексту. Робота проілюстрована 22 таблицями та 59 рисунками. Список використаних джерел містить 236 найменувань, з них 209 кирилицею та 27 латиницею.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** дисертаційної роботи обґрунтовано вибір теми дослідження, сформульовано мету та основні завдання дослідження, визначено наукову новизну, практичне значення отриманих результатів, наведено відомості щодо упровадження результатів роботи та структуру роботи.

У **першому розділі «Науково-теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю і розвитком фармацевтичних закладів»** висвітлено сутність процесу управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком організацій. Наведено трактування основних термінів, які відбивають сучасну теорію управління конкурентоспроможністю підприємств та їх стратегічним розвитком.

Установлено, що у нормативно-правових актах, що регламентують сферу обігу ЛЗ в Україні, досі не дано визначення поняття «аптечні мережі». Досліджено сутність та класифікацію АМ.

Досліджено чинну нормативно-правову базу регулювання діяльності АМ в Україні і за кордоном. Установлено особливості функціонування АМ за кордоном: проведено аналіз щільності їх розташування, форм власності АМ та обмежень щодо діяльності АМ в різних країнах.

Надано класифікацію існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, проаналізовано недоліки та переваги методів і показників оцінки конкурентоспроможності. Досліджено існуючі методики оцінки конкурентоспроможності АЗ. Визначено перспективні напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком АМ в Україні.

У **другому розділі «Обґрунтування напряму, загальної методики та методів дисертаційного дослідження»** сформульовано методологічні принципи управління

конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком АМ в Україні. Доведена доцільність використаних маркетингових, статистичних та економіко-математичних методів на всіх етапах дослідження для досягнення поставленої мети і реалізації завдань. Розроблено загальну структуру дисертаційного дослідження.

У третьому розділі «Системний аналіз діяльності аптечних мереж в Україні» із залученням експертів визначено основні проблеми розвитку АМ і тенденції функціонування в Україні.

Проаналізовано рівень монополізації фармацевтичного ринку України АМ у різних областях. Установлено структурні ознаки монопольного (домінуючого) стану на досліджуваних регіональних ринках 183 суб'єктів господарювання, що здійснюють роздрібну торгівлю ЛЗ у форматі АМ (рис. 1). Визначено, що з 24 областей України найвищий рівень монополізації аптечного бізнесу спостерігається у Миколаївській, Полтавській та Дніпропетровській областях, а найнижчий – у Хмельницькій області.

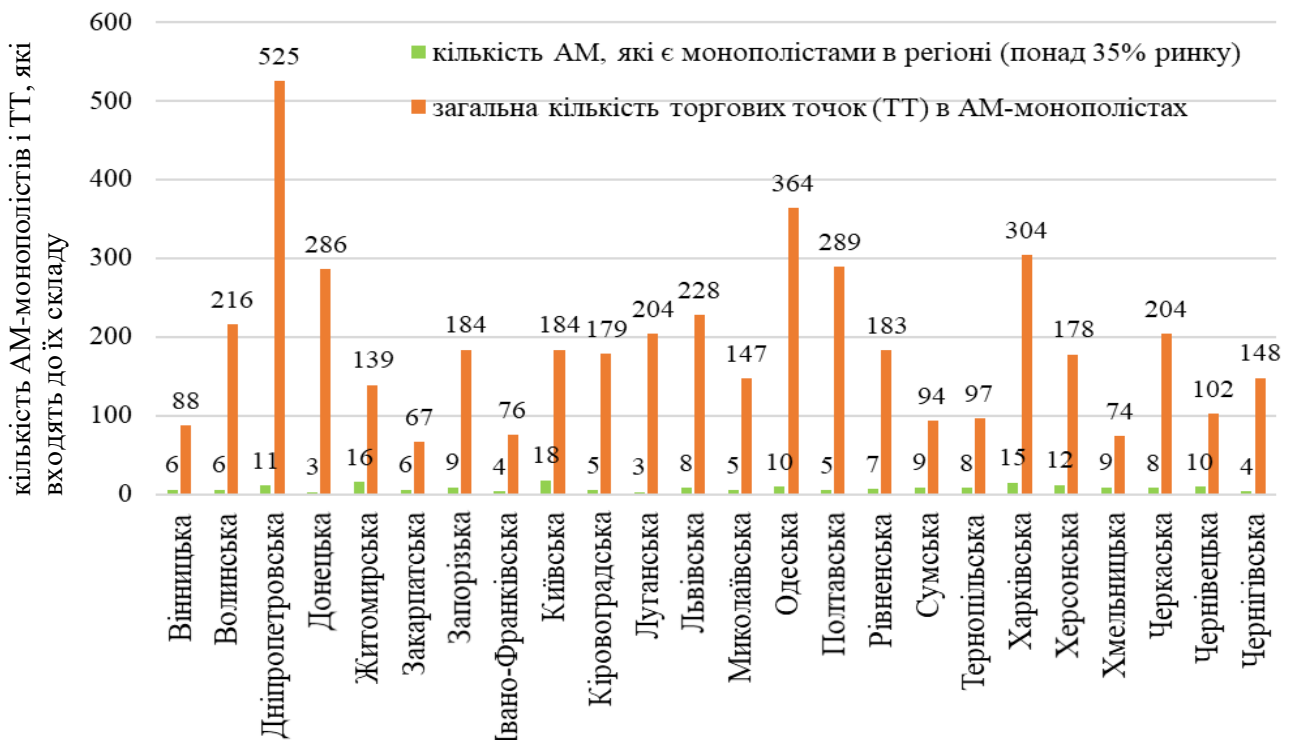


Рис. 1 Аналіз кількості ТТ в АМ-монополістах за областями України

Для дослідження особливостей функціонування та управління розвитком АМ в Україні в умовах менеджменту якості було проведено експертне опитування співробітників понад 400 мережевих АЗ із різних областей України. Проведено розподіл досліджуваних мережевих аптек за особливостями їх розташування, за типом АМ залежно від кількості ТТ і формату торгівлі.

Установлено, що основними показниками, що характеризують тенденції розвитку АМ, є: збільшення кількості аптек в АМ (16,18 % відповідей респондентів); збільшення кількості покупців (15,97 %); збільшення товарообігу (14,64 %); розширення асортименту ЛЗ та ВМП (14,08 %); збільшення прибутку АМ (11,20 %); збільшення суми середнього чека (9,87 %); збільшення заробітної плати співробітників (7,63 %); збільшення кількості

співробітників (6,65 %); збільшення ринкової частки (3,78 %) (рис. 2).

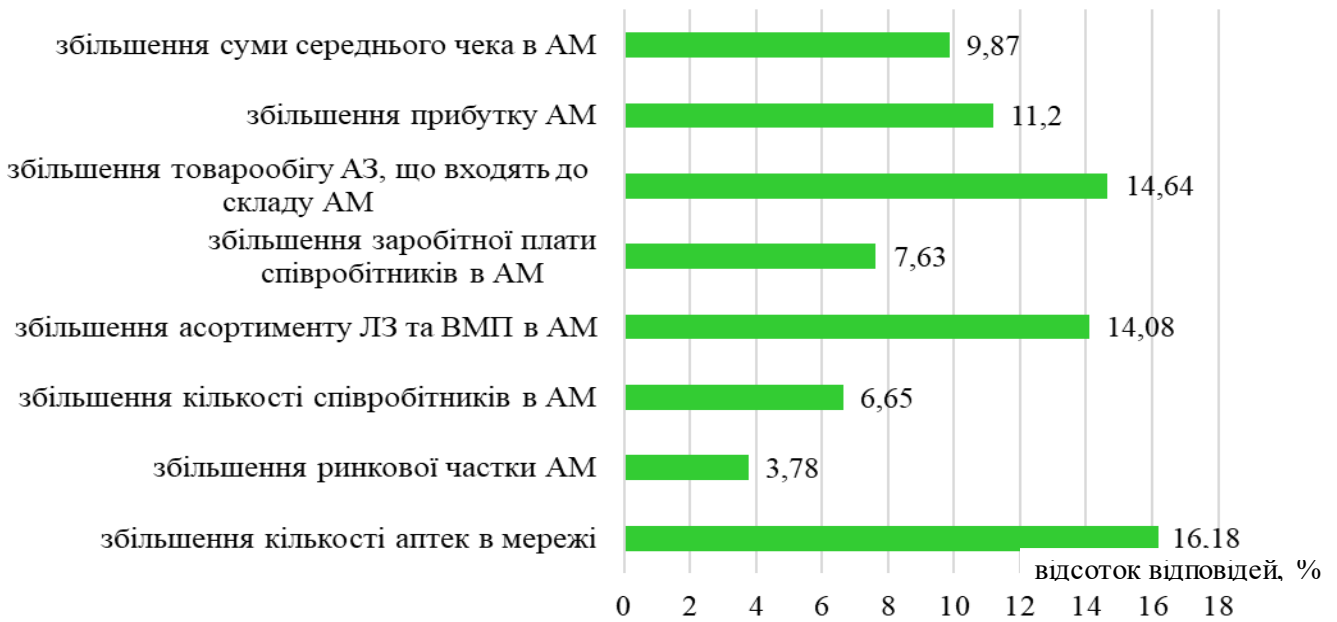


Рис. 2 Визначення показників, що характеризують розвиток АМ

У процесі роботи було визначено етапи життєвого циклу досліджуваних АМ. Установлено, що 34,68 % мережевих АЗ знаходяться на стадії зрілості, 28,27 % – зростання, 27,32 % – розвитку, що свідчить про успішну діяльність досліджуваних АЗ; лише 2,85 % експертів відзначили, що їх АМ знаходяться на стадії спаду, що свідчить про їх неефективну діяльність і потребує застосування адаптивних заходів і стратегій розвитку з метою підвищення їх конкурентоспроможності; 6,88 % експертів відзначили, що їх мережеві аптеки знаходяться на стадії зародження (нові АМ, які нещодавно були відкриті).

У процесі дослідження нами здійснено оцінку вагомості основних функцій управління мережевими АЗ. Установлено, що найвагомішими є функції мотивації, прогнозування, аналізу і планування.

Із метою моделювання динаміки конкурентоспроможності АМ досліджено 53 можливих фактори впливу на динаміку конкурентоспроможності АМ. Так, для *дрібних АМ* було виділено такі фактори, що мають статистично вагомих зв'язок із їх конкурентоспроможністю: наявність додаткових послуг; цілодобовий графік роботи; відсутність ефективної системи мотивації співробітників; повільне реагування на зміни ринку. Для *середніх АМ*: зручне розташування АЗ; наявність додаткових послуг; упровадження системи якості в АМ; стійкий фінансовий стан; грамотний менеджмент; наявність ефективної маркетингової стратегії; цілодобовий графік роботи; плінність кадрів; загроза поглинання більш великими АМ; повільне реагування на зміни ринку. Для *великих та мега-АМ*: зручність розташування АЗ; наявність додаткових послуг; наявність дисконтних карток; упровадження системи якості; регламентація основних бізнес-процесів; висококваліфікований персонал; грамотний менеджмент; наявність ефективної системи мотивації співробітників; наявність ефективної маркетингової стратегії; цілодобовий графік роботи; використання логістики; використання сучасних автоматизованих програм управління.

У процесі дослідження було встановлено, що 51 % експертів відзначили

підвищення конкурентоспроможності їх АМ за останні п'ять років, при цьому 37 % експертів відмітили, що конкурентоспроможність їх АМ не змінилася і 12 % – знизилася. Із метою поліпшення роботи АМ проаналізовано особливості їх організаційної структури. Установлено, що 32 % мережевих АЗ мають лінійну організаційну структуру; 27 % – функціональну; 30 % – лінійно-функціональну. Установлено, що лише у 26 % досліджуваних АЗ з'явилися нові відділи за останні 2–3 роки. Також 13 % експертів відзначили скорочення певних відділів в організаційній структурі АМ за останні 2–3 роки. Установлено, що основними бізнес-процесами в АМ, на думку експертів, є: відпуск товару та надання фармацевтичної допомоги населенню й формування ГА.

Визначено, що у 81% досліджуваних мережевих АЗ приділяється значна увага упровадженню менеджменту якості, а в 19 % АЗ подібна робота ще не розпочиналася. Установлено, що 34,92 % аптек, які працюють у складі АМ, готові перейти на стандарти Належної аптечної практики (GPP – Good Pharmaceutical Practice); 21,85 % – не готові к такому переходу через відсутність фінансових ресурсів для запровадження змін; 43,23 % – не визначилися з відповіддю. Одержані дані свідчать також про певну необізнаність співробітників АМ щодо особливостей переходу до вимог GPP та опір змінам. У процесі роботи були визначені кроки, що здійснюються мережевими АЗ з метою переходу до вимог GPP. Так, 45,84 % експертів відзначили постійну увагу керівництва до підвищення кваліфікації персоналу; 40,21 % – систематичне оновлення матеріально-технічної бази АМ; 13,94 % – поступове вирішення проблеми щодо регламентації і стандартизації основних бізнес-процесів в АМ.

Нами також досліджено існуючі підходи до формування й аналізу асортименту АЗ, що входять до складу АМ різного розміру. Установлено, що 46,32 % досліджуваних АМ використовують централізований підхід при формуванні асортименту ЛЗ та ВМП; 19,00 % – децентралізований підхід; 34,68 % АМ застосовують змішаний підхід. Доведено, що зі збільшенням розміру АМ посилюється тенденція до використання централізованого підходу до аналізу і формування асортименту. Установлено, що стандарт формування асортименту присутній майже в усіх досліджуваних АМ незалежно від їх розміру. Статистично підтверджена вагомість зв'язку між широтою асортименту АЗ і розміром АМ, до якої він входить (рис. 3). Так, великі і мега- АМ підтримують у своїх закладах асортимент, що в середньому включає до 8,5 тис. найменувань ЛЗ і ВМП; середні – до 5 тис. асортиментних позицій; а у дрібних АМ асортимент може включати до 3 тис. найменувань ЛЗ і ВМП. Установлено, що незалежно від розміру АМ при включенні ЛЗ/ВМП до ГА найчастіше враховується фактор сезонності попиту й формування ядра асортименту, тобто переліку 100–150 найбільш популярних на фармацевтичному ринку регіону (міста) позицій. При виведенні ЛЗ чи ВМП із асортименту в усіх трьох кластерах АМ найчастіше керуються низькою рентабельністю продаж і відсутністю замовлень на товар понад три місяці.

Розроблено алгоритм упровадження КМ у діяльність АМ, який дозволяє збалансувати ГА, зменшити кількість неліквідних товарних позицій, оптимізувати товарні запаси (ТЗ) і підвищити прибутковість продаж (рис. 4).

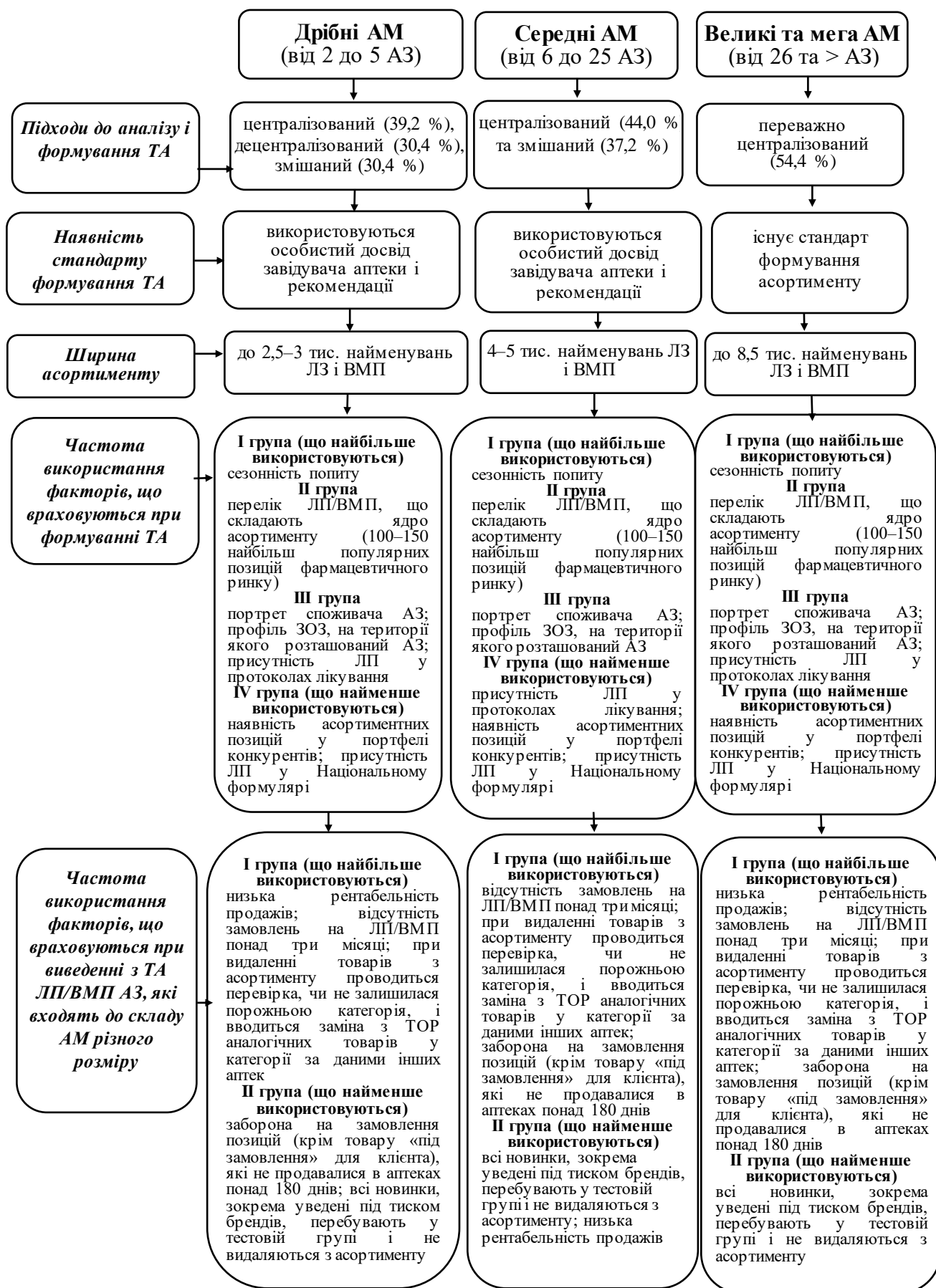


Рис. 3 Систематизація підходів до управління ТА в АМ різного розміру (за кількістю ТТ у складі АМ)



Рис. 4 Алгоритм упровадження КМ у діяльність АМ

У четвертому розділі «Упровадження системи збалансованих показників ефективності для управління стратегічною конкурентоспроможністю і розвитком аптечних мереж» запропоновано методичні підходи до управління стратегічним розвитком і конкурентоспроможністю АМ на підставі використання СЗП. Доведено, що СЗП забезпечує визначення стратегічних критеріїв розвитку і цілеспрямований моніторинг та контроль показників результативності роботи АМ, а також є методом прогнозування появи проблем та засобом формування стійких конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності АМ. Розроблено алгоритм побудови СЗП в АМ (рис. 5). Першим етапом алгоритму є визначення стратегічних цілей за основними проєкціями діяльності АМ, формування яких здійснюється з урахуванням основних положень стратегічного розвитку: внутрішні процеси, персонал і розвиток, фінанси, ринок.

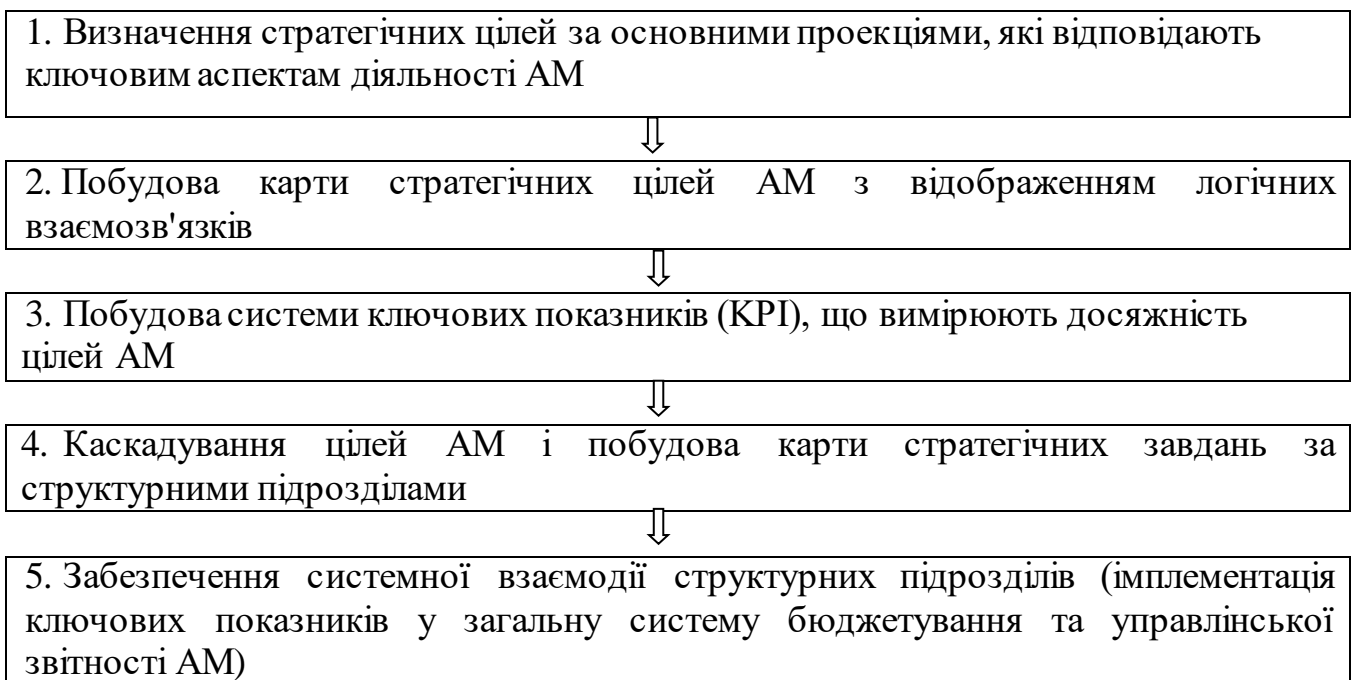


Рис. 5 Схема основних етапів побудови СЗП в АМ

У проєкції «Внутрішні процеси» відображена мета – формування таких стійких конкурентних переваг АМ, як розширення асортименту ЛЗ з високою рентабельністю, упровадження системи якості, підвищення ефективності системи автоматизації процесів управління, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, удосконалення системи закупок, а також підвищення ефективності логістики. До проєкції «Персонал та розвиток» увійшли цілі, спрямовані на підвищення керованості АЗ із використанням методів роботи з персоналом. До проєкції «Фінанси» увійшли цілі, які безпосередньо пов'язані з ростом фінансових показників. До проєкції «Ринок» увійшли цілі, які спрямовані на залучення й утримання споживачів, а також підвищення їх купівельної здатності. Нами також побудована карта стратегічних цілей, що представляє комплексне бачення умов стійкого розвитку АМ та відображає причинно-наслідкові зв'язки між цілями і КРІ АМ (рис. 6).

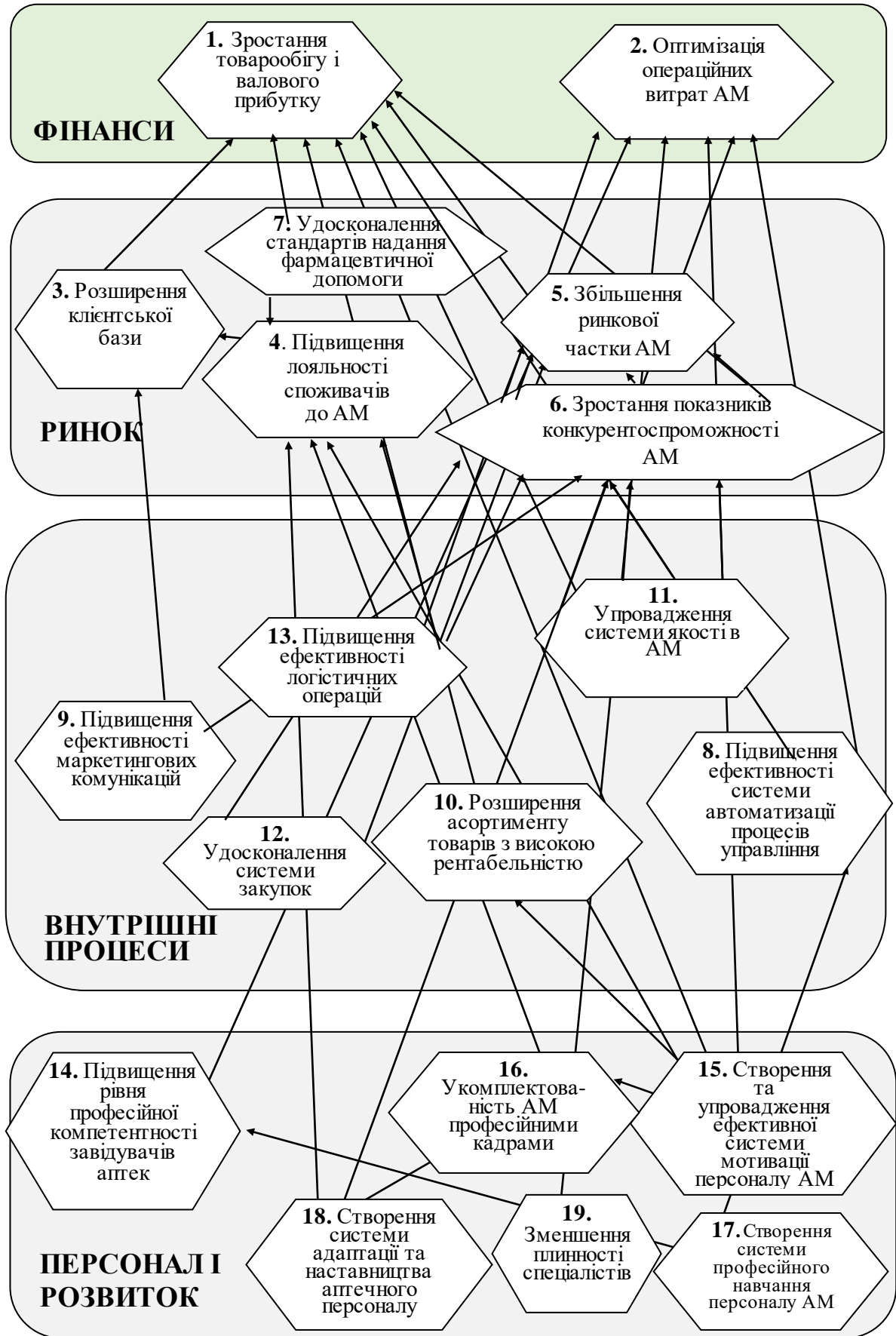


Рис. 6 Карта стратегічних цілей АМ за основними проєкціями діяльності

Побудована система ключових показників ефективності (KPI – key performance indicators) для АМ. Вибір показників визначався можливістю коригування змісту цілей відповідно до умов функціонування фармацевтичного ринку, можливістю планування й оцінки виконання бюджету, а також можливістю оцінки професійної діяльності співробітників АМ.

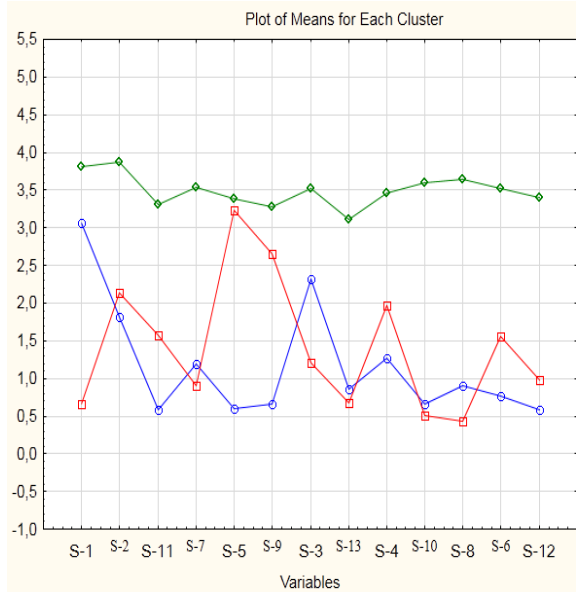
На наступному етапі проведено каскадування цілей і побудована карта стратегічних завдань за структурними підрозділами АМ.

Із використанням даних управлінського обліку в системі інформаційного забезпечення АМ проведено розрахунок і аналіз поточних значень KPI й установлені значення цільових (ключових) показників на планований період на прикладі KPI для структурного підрозділу «Дирекції з персоналу». Проведено порівняльний аналіз KPI для проєкції «Персонал та розвиток» для дрібних, середніх та великих АМ в Україні.

Проведена оцінка ефективності інвестиційних проєктів «Корпоративне навчання співробітників АМ» і «Адаптація та наставництво персоналу АМ» за методом ROI (повернення від інвестицій (Return on Investment)). Розраховані коефіцієнти відповідно склали 117 % та 102 %, що свідчить про інвестиційну привабливість проєктів. Обидва проєкти рекомендовані до упровадження в практичну діяльність однієї з досліджуваних АМ із метою підвищення рівня її конкурентоспроможності і забезпечення стійкого розвитку.

У п'ятому розділі **«Методичні підходи до моделювання стратегічного розвитку і підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж»** для посилення обґрунтованості управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності АМ в умовах мінливої ринкової ситуації, запропоновано використовувати методи моделювання, засновані на застосуванні сучасного математичного апарату. Для моделювання динаміки конкурентоспроможності АМ залежно від їх розміру було виділено три кластери на підставі значень 13 вхідних змінних – бальних оцінок сильних сторін конкурентоспроможності. Установлено, що всі АЗ, які функціонують у складі дрібних АМ, утворюють перший кластер; другий кластер утворюють АМ середнього розміру; третій кластер – більшість АЗ, які належать до великих та мега- АМ. Виділено показники, за якими виявляється вагома відмінність між кластерами. Установлено, що у другому і третьому кластерах (середні, великі та мега- АМ) експерти високо оцінили такі сильні сторони конкурентоспроможності, як наявність додаткових послуг і зручність графіка роботи аптеки (рис. 7). У першому та другому кластерах експерти однаково оцінили важливість ширини асортименту ЛЗ та ПФП, наявність системи знижок, швидкість і якість обслуговування, мікроклімат у колективі, наявність програм підвищення кваліфікації персоналу, рівень плинності кадрів і наявність сучасних автоматизованих програм управління. Однак оцінки цих показників у дрібних і середніх АМ значно нижчі, ніж у великих і мега- АМ. Це може пояснюватися тим, що дрібні і середні АМ не надають необхідного значення важливості цих показників. Дрібні АМ надають більшого значення, ніж середні, таким факторам конкурентоспроможності, як зручність місця розташування аптеки і доступність цін на товари та послуги, наявність системи знижок, і меншого – таким факторам, як наявність додаткових

послуг, зручність графіка роботи аптеки, рівень заробітної плати співробітників, привабливий інтер'єр торгового залу й оформлення вітрин.



- зручність місця розташування аптеки (умовне позначення S-1);
- ширина асортименту ЛЗ і ПФП (S-2);
- доступність цін на фармацевтичну продукцію (S-3); наявність системи знижок (S-4);
- наявність додаткових послуг (S-5);
- рівень заробітної плати співробітників (S-6);
- швидкість і якість обслуговування (S-7);
- мікроклімат у колективі (згуртованість співробітників) (S-8);
- зручність графіка роботи аптеки (S-9);
- наявність програм підвищення кваліфікації персоналу (S-10);
- привабливий інтер'єр торгового залу й оформлення вітрин (S-11);
- наявність сучасних автоматизованих програм управління (S-12);
- рівень плинності кадрів управління (S-13)

Рис. 7 Розподіл сильних сторін АМ за кластерами

Із використанням багатовимірного кореспондентського аналізу розроблено математичну модель (формула 1.1), яка дозволяє прогнозувати динаміку конкурентоспроможності АМ на основі обчислення відповідного індексу – числового показника, що набуває позитивних значень у разі підвищення конкурентоспроможності та негативних – при відсутності її позитивної динаміки:

$$\begin{aligned}
 I = & \begin{pmatrix} -4.21 \\ -4.97 \\ 8.11 \end{pmatrix} \cdot \begin{matrix} \text{рівень ефективності} \\ \text{маркетингового комплексу} \end{matrix} + \begin{pmatrix} -4.99 \\ 11.51 \end{pmatrix} \cdot \begin{matrix} \text{особливості} \\ \text{розташування} \\ \text{аптеки} \end{matrix} + \\
 & + \begin{pmatrix} 2.75 \\ -5.58 \end{pmatrix} \cdot \begin{matrix} \text{стійкий} \\ \text{фінансовий стан} \end{matrix} + \begin{pmatrix} 3.55 \\ -6.17 \end{pmatrix} \cdot \text{грамотний менеджмент}
 \end{aligned}
 \quad (1.1)$$

Доведено, що запропоновані методичні підходи до прогнозування конкурентоспроможності АМ дозволяють приймати виважені управлінські рішення, спрямовані на протистояння чималим зовнішнім впливам і досягнення лідерства АМ на фармацевтичному ринку відповідно до поставлених стратегічних економічних і соціальних цілей.

Для вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності АМ різних кластерів нами запропоновано використання методу побудови «дерева рішень», який опрацьовано на прикладі різних кластерів АМ: дрібних, середніх, великих і мега-АМ.

На рис. 8 наведено алгоритм побудови «дерева рішень» для формування оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності на прикладі мереж третього кластеру (великих і мега- АМ). Точність побудованого алгоритму (моделі) складає 72,64 %.

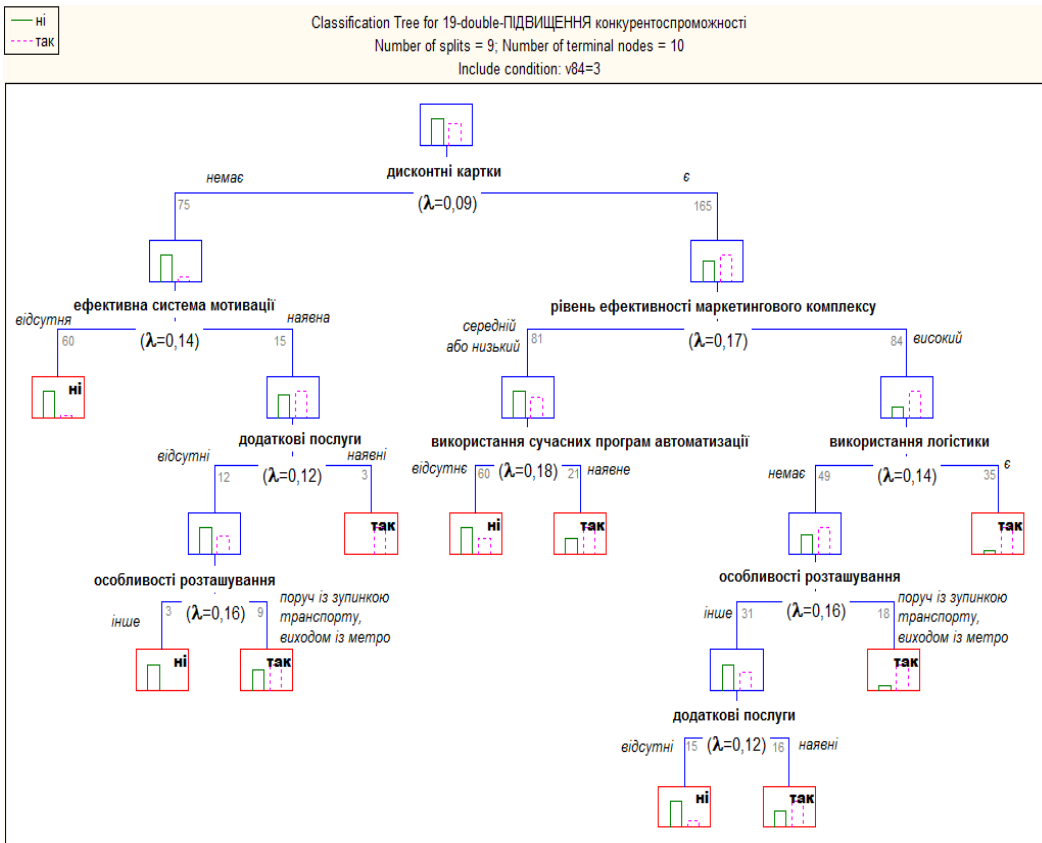


Рис. 8 Алгоритм побудови «дерева рішень» для вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності на прикладі великих і мега- АМ (третій кластер)

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Уперше теоретично узагальнено, систематизовано і представлено результати вирішення актуальної наукової проблеми – управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком АМ в Україні, що спрямовано на збалансування їх економічних та соціальних цілей і підвищення доступності та якості лікарського забезпечення населення.

2. Досліджено сутність, місце на фармацевтичному ринку та існуючі класифікації АМ, проаналізовано нормативно-правову базу регулювання їх діяльності в Україні і за кордоном, а також стратегії управління розвитком і конкурентоспроможністю у вітчизняних і зарубіжних організаціях.

3. Проаналізовано рівень монополізації АМ фармацевтичного ринку України у різних областях. Установлено структурні ознаки монопольного стану 183 суб'єктів господарювання, що здійснюють роздрібну реалізацію ЛЗ у форматі АМ. Визначено, що з 24 областей України найвищий рівень монополізації у фармацевтичному секторі спостерігається в Миколаївській, Полтавській та Дніпропетровській областях, а найнижчий – у Хмельницькій області. Запропонована система заходів, спрямованих на запобігання подальшої монополізації вітчизняного фармацевтичного ринку.

4. Для дослідження особливостей функціонування та управління розвитком АМ проведено анкетування понад 400 працівників 30 АМ із різних областей

України. Установлено показники, що, на думку експертів, найбільше характеризують розвиток АМ: збільшення кількості аптек в мережі (16,18 %); збільшення кількості споживачів (15,97 %); збільшення товарообігу (14,64 %); розширення асортименту ЛЗ та ВМП (14,08 %). Визначені показники враховані при подальшому обґрунтуванні стратегії розвитку АМ.

5. Досліджено 53 можливих фактори впливу на динаміку конкурентоспроможності АМ в Україні залежно від їх розміру та оцінено силу їх впливу. Для дрібних АМ виділено фактори, що мають статистично вагомих зв'язок із конкурентоспроможністю, а саме: наявність додаткових послуг, цілодобовий графік роботи; відсутність ефективної системи мотивації працівників; повільне реагування на зміни ринку. Для середніх АМ: зручне розташування АЗ; наявність додаткових послуг; упровадження системи якості в АМ; наявність ефективної маркетингової стратегії; стійкий фінансовий стан; грамотний менеджмент; цілодобовий графік роботи та ін. Для великих та мега- АМ: зручність розташування АЗ, наявність додаткових послуг; наявність дисконтних карток; упровадження системи якості; регламентація основних бізнес-процесів; наявність ефективної маркетингової стратегії; висококваліфікований персонал; грамотний менеджмент; цілодобовий графік роботи; використання логістики та ін.

6. Із метою поліпшення роботи АМ проаналізовано особливості організаційної їх структури. Установлено, що більшість АМ в Україні мають лінійну, функціональну та лінійно-функціональну організаційні структури. Установлено, що найвагомими бізнес-процесами АМ є відпуск товару та надання фармацевтичних послуг населенню й формування асортименту ЛЗ та ВМП.

7. Проаналізовано асортиментні стратегії, що використовуються АМ. Установлено, що 46,32 % АМ використовують централізований підхід до формування ТА; 19,00 % – децентралізований; 34,68 % – змішаний. Розроблено алгоритм упровадження КМ у діяльність АМ, що дозволяє збалансувати ТА, зменшити кількість неліквідних товарних позицій, оптимізувати ТЗ і підвищити прибутковість продаж. Розроблено критерії оптимізації асортиментної політики АМ залежно від їх розміру.

8. Розроблено й опрацьовано методику упровадження СЗП для управління стратегічною конкурентоспроможністю АМ, яка забезпечує збалансування економічних і соціальних цілей їх розвитку, цілеспрямований моніторинг та контроль показників результативності реалізації стратегії АМ. Побудовано карту стратегічних цілей та КРІ для АМ. На підставі отриманих даних розраховано інтегральні показники конкурентоспроможності для дрібних, середніх та великих АМ. Проведено каскадування цілей і побудовано карту стратегічних завдань на прикладі цілі АМ «Підвищення лояльності споживачів аптеки» (проекція «Ринок») за структурним підрозділом «Дирекція з персоналу». Для підвищення ефективності діяльності підрозділу «Дирекції з персоналу» АМ запропоновано і доведено ефективність двох інвестиційних проектів, які взяті до запровадження в практичну діяльність однієї з досліджуваних міжрегіональних АМ.

9. Із використанням сучасного економіко-математичного інструментарію обґрунтовано розподіл АМ залежно від їх розміру на кластери для моделювання

динаміки конкурентоспроможності. Виділено показники, за якими виявляється вагома відмінність між кластерами.

10. Для вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності АМ за різними кластерами запропоновано метод побудови «дерева рішень». Установлено, що найбільший негативний вплив на стратегію підвищення конкурентоспроможності дрібних АМ чинить повільне реагування на зміни ринку, найбільший позитивний вплив – наявність в АМ додаткових послуг; для середніх АМ – особливості розташування аптеки і грамотний менеджмент; для великих АМ – використання сучасних автоматизованих програм управління, рівень ефективності маркетингового комплексу й особливості розташування.

11. Із використанням багатовимірною кореспондентського аналізу розроблено математичну модель, яка дозволяє прогнозувати динаміку конкурентоспроможності АМ на основі обчислення відповідного індексу – числового показника, що набуває позитивних значень у разі підвищення конкурентоспроможності та негативні – при відсутності її позитивної динаміки. Доведено, що запропоновані методичні підходи до прогнозування конкурентоспроможності АМ дозволяють приймати виважені управлінські рішення, спрямовані на протистояння чималим зовнішнім впливам і сприяють досягненню лідерства АМ на фармацевтичному ринку відповідно до поставлених стратегічних цілей.

12. Соціально-економічна значущість дисертаційних досліджень полягає у тому, що науково-методичні розробки погоджені МОЗ України і запроваджені у практичну діяльність низки АЗ та у навчальний процес закладів вищої освіти фармацевтичного (медичного) профілю для підготовки здобувачів вищої освіти і слухачів курсів підвищення кваліфікації.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Posylkina O. V., Mala Zh. V. Actual questions of development management and competitiveness of pharmacy networks: identifying the main issues and key tendencies. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2015. № 4 (43). С. 28–33. (Особистий внесок – проаналізовано наукові дослідження з проблем управління розвитком та конкурентоспроможністю фармацевтичними організаціями в Україні; участь в обробці та узагальненні отриманих результатів досліджень і підготовці статті).
2. Mala Zh. V., Posylkina O. V. Research existing organizational structure and personnel provision of pharmacy chains in Ukraine under implementation of good pharmaceutical practice. *Рецент*. 2016. Т. 19, № 1. С. 72-79. (Особистий внесок – досліджено типи організаційної структури управління АМ і стан упровадження системи якості в їх роботу; участь у систематизації матеріалу та написанні статті).
3. Mala Zh. V., Posylkina O. V. Methodological approaches to the analysis and assessment of marketing competitive advantages of pharmacy networks. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2017. Т. 3, № 1. С. 41-51. (Особистий внесок – розроблено анкету; участь у проведенні анкетування й обробці його результатів, підготовці та оформленні статті).

4. Мала Ж. В., Посилкіна О. В., Нессонова М. М. Аналіз факторів впливу на динаміку конкурентоспроможності аптечних мереж у залежності від їх типу. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2017. № 1 (49). С. 57-65. (Особистий внесок – досліджено потенційні фактори впливу на конкурентоспроможність АМ та визначено показники, що статистично вагомо пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності АМ).

5. Posylkina O. V., Mala Zh. V., Nessonova M. M. Prediction of the competitiveness dynamics of pharmacy networks. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2017. № 2 (6). P. 47-52. (Особистий внесок – із використанням багатовимірного кореспондентського аналізу розроблено математичну модель, що дозволяє прогнозувати динаміку конкурентоспроможності АМ на основі обчислення «індексу конкурентоспроможності»).

6. Posylkina O. V., Mala Zh. V., Bondarieva I. V. Scientific and practical approaches to managing pharmacy's networks competitiveness. *Рецент*. 2018. Т. 21. № 1. С. 91-101. (Особистий внесок – побудовано карту стратегічних цілей АМ; участь у підготовці та оформленні статті).

7. Posilkina O. V., Mala Zh. V., Bondarieva I. V. Development of methodical approaches to the assortment management of pharmacy networks by principles of categorycal management. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2019. № 1(17). P. 4-11. (Особистий внесок – розроблено алгоритм управління ТА в АМ на принципах КМ; участь у підготовці та оформленні статті).

Науково-методичні рекомендації

8. Посилкіна, О. В., Мала Ж. В., Бондарєва І. В. Прогнозування динаміки конкурентоспроможності аптечних мереж : наук.-метод. рек. К. 2017. 22 с. (Особистий внесок – проведено літературний пошук, здійснено збір первинної інформації, опрацьовано модель прогнозування динаміки конкурентоспроможності АМ; участь в оформленні науково-методичних рекомендацій).

9. Посилкіна, О. В., Мала Ж. В., Бондарєва І. В. Методичні підходи до вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж : наук.-метод. рек. К. 2018. 23 с. (Особистий внесок – проведено літературний пошук, здійснено збір первинної інформації та її обробку, оцінено сильні сторони конкурентоспроможності для АМ, участь в оформленні науково-методичних рекомендацій).

10. Посилкіна, О. В., Мала Ж. В., Бондарєва І. В. Методичні підходи до формування товарного асортименту в аптечних мережах на засадах категорійного менеджменту : наук.-метод. рек. Х. 2019. 24 с. (Особистий внесок – здійснено збір первинної інформації та її обробку, розроблено алгоритм аналізу товарного асортименту в АМ різного розміру; участь в оформленні науково-методичних рекомендацій).

Авторські свідоцтва на твір

11. Посилкіна О. В. , Мала Ж. В., Бондарєва І. В. Методичні підходи до вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж : свідоцтво про авторське право на твір № 75482. Дата реєстр. 21.12.2017 р.

12. Посилкіна О. В., Мала Ж. В., Бондарєва І. В. Прогнозування динаміки

конкурентоспроможності аптечних мереж : свідоцтво про авторське право на твір № 75481. Дата реєстр. 21.12.2017 р.

Інші видання

13. Posylkina O. V., Mala Zh. V., Bondarieva I. V. Investigation of the level of monopolization of the pharmaceutical market of Ukraine by pharmacy networks. *Наука и инновация*. 2018. № 2. С. 32-36.

14. Посилкіна О. В., Мала Ж. В. Аналіз досвіду регулювання діяльності аптечних мереж в Україні і за рубежом. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики*: матер. VI наук.-практ. конф. з міжнар. уч., Х., 2018. С. 50-55.

15. Посилкіна О. В., Мала Ж. В. Дослідження тенденцій розвитку аптечних мереж в Україні і факторів їх конкурентоспроможності. *Вісник національного університету «Львівська Політехніка»*. Сер. Логістика. 2018. № 892. С. 171-179.

Тези доповідей

16. Mala Zh. V., Posylkina O. V. Study of competitiveness of Ukrainian pharmacy networks. *Актуальні питання створення нових лікарських засобів* : тези доп. XXIII Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, м. Харків, 21 квіт. 2016 р. Харків, 2016. Т. 2. С. 187.

17. Mala Zh. V., Posylkina O. V. Assessment of significance of key management functions in network pharmacies. *Фармація XXI століття: тенденції та перспективи* : матеріали VIII Нац. з'їзду фармацевтів України, м. Харків, 13-16 верес. 2016 р. Харків, 2016. Т. 2. С. 310.

18. Мала Ж. В., Посилкіна О. В. Аналіз конкурентних переваг аптечних мереж. *Сучасні теоретичні та практичні аспекти клінічної медицини (для студентів та молодих вчених)* : наук. -практ. конф. з міжнар. участю, присвяч. 100-річчю з дня народж. І. Г. Герцена, м. Одеса, 27-28 квіт. 2017 р. Одеса, 2017. С. 59.

19. Мала Ж. В., Посилкіна О. В. Вивчення особливостей організаційної структури аптечних мереж в Україні. *Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування*: питання освіти, теорії та практики : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 15 берез. 2017 р. Харків, 2017. С. 210-211.

20. Мала Ж. В., Посилкіна О. В. Аналіз стану впровадження системи якості в роботу аптечних мереж України. *Здобутки клінічної та експериментальної медицини*: матеріали підсумкової LX наук.-практ. конф. (присвяч. 60-річчю ТДМУ), м. Тернопіль, 14 чер. 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 325.

21. Мала Ж. В., Посилкіна О. В. Аналіз ефективності маркетингового комплексу аптечних мереж. *Фармакоекономіка в Україні: стан та перспективи розвитку*: матеріали ІХ-ї наук.-практ. конф., м. Харків, 23 берез. 2017 р. Харків, 2017. С. 239-240.

22. Mala Zh. V., Posylkina O. V. Study of factors influencing the dynamics of competitiveness for small pharmacy networks. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали V наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20-21 квіт. 2017 р. Харків, 2017. С. 370-372.

Разом опубліковано 20 тез доповідей за матеріалами дисертації.

АНОТАЦІЯ

Мала Ж. В. Науково-практичні підходи до управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком аптечних мереж. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата фармацевтичних наук за спеціальністю 15.00.01 – технологія ліків, організація фармацевтичної справи та судова фармація. – Національний фармацевтичний університет, МОЗ України, Харків, 2019.

Уперше досліджено класифікацію, особливості функціонування АМ в Україні та рівень монополізації фармацевтичного ринку України АМ у різних областях. Досліджено фактори, що впливають на динаміку конкурентоспроможності АМ в Україні залежно від їх розміру, й оцінено силу їх впливу. Проаналізовано асортиментні стратегії, що застосовуються в АМ, та розроблено критерії оптимізації асортиментної політики. Розроблено методичне забезпечення щодо упровадження СЗП як інструменту управління стратегічним розвитком АМ. Розроблено науково-методичні підходи до вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності для дрібних, середніх, великих та мега- АМ на основі методу побудови «дерева рішень» (Decision Trees) та визначено пріоритетні фактори щодо імплементації заходів, спрямованих на реалізацію обраної стратегії підвищення конкурентоспроможності АМ. Розроблено методикку прогнозування динаміки конкурентоспроможності АМ та побудовано модель кореспондентського аналізу для обчислення «індексу конкурентоспроможності» АМ, яка дозволяє приймати виважені управлінські рішення, спрямовані на протистояння факторам мінливого зовнішнього середовища і досягнення лідерства АМ відповідно до поставлених стратегічних цілей.

Ключові слова: аптечна мережа, управління стратегічним розвитком, управління конкурентоспроможністю, прогнозування динаміки конкурентоспроможності.

АННОТАЦИЯ

Малая Ж. В. Научно-практические подходы к управлению конкурентоспособностью и стратегическим развитием аптечных сетей. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата фармацевтических наук по специальности 15.00.01 – технология лекарств, организация фармацевтического дела и судебная фармация. – Национальный фармацевтический университет, МЗ Украины, Харьков, 2019.

Впервые исследованы классификация, особенности функционирования аптечных сетей в Украине и уровень монополлизации фармацевтического рынка Украины аптечными сетями в различных областях. Исследованы факторы, влияющие на динамику конкурентоспособности аптечных сетей в Украине в зависимости от их размера, и оценена сила их воздействия. Проанализированы

применяемые ассортиментные стратегии в аптечных сетях и разработаны критерии оптимизации их ассортиментной политики. Разработано методическое обеспечение по внедрению системы сбалансированных показателей как инструмента управления стратегическим развитием аптечных сетей. Разработаны научно-методические подходы по выбору оптимальной стратегии повышения конкурентоспособности для мелких, средних, крупных и мега- аптечных сетей на основе метода построения «дерева решений» (Decision Trees) и определены приоритетные факторы по имплементации мероприятий, направленных на реализацию выбранной стратегии повышения конкурентоспособности аптечных сетей. Разработана методика прогнозирования динамики конкурентоспособности аптечных сетей и построена модель корреспондентского анализа для расчета «индекса конкурентоспособности» аптечных сетей, которая позволяет принимать взвешенные управленческие решения, направленные на противостояние факторам изменяющейся внешней среды и достижение лидерства аптечных сетей согласно поставленным стратегическим целям.

Ключевые слова: аптечная сеть, управление стратегическим развитием, управление конкурентоспособностью, прогнозирование динамики конкурентоспособности.

ANNOTATION

Mala Zh. V. Scientific and practical approaches to the management of competitiveness and strategic development of pharmacy networks. – Manuscript.

The thesis for a candidate of pharmaceutical science degree in specialty 15.00.01 – technology of drugs, organization of pharmaceutical business and the judicial pharmacy. – National University of Pharmacy, Ministry of Health of Ukraine, Kharkov, 2019.

For the first time, the classification, the functioning of pharmacy chains in Ukraine and the level of monopolization of the pharmaceutical market of Ukraine by pharmacy chains in various areas were studied. The factors affecting the dynamics of the competitiveness of the pharmacy chains in Ukraine depending on their size are investigated, and the strength of their impact have been evaluated. Assortment strategies used in the PC are analyzed and criteria for optimizing their assortment policy are developed.

A map of strategic goals has been developed that presents a comprehensive vision of the conditions for sustainable development of the pharmacy chains and reflects the causal relationships between the objectives and the KPI of pharmacy chains, and a KPI map for the pharmacy chains was built. The values of the KPI target values of the «Directorate of Human Resources» have been set on the example of pharmacy chains. A comparative analysis of KPI for the projection «Personnel and development» for small, medium and large pharmacy chains in Ukraine has been conducted. On the basis of the obtained data, integrated indicators of competitiveness under the «Personnel and Development» projection for small, medium and large pharmacy chains have been calculated. The next stage was the cascade of goals and the construction of a map of strategic tasks by the structural departments of the pharmacy chains. Cascading the pharmacy chains goal

«Increasing the loyalty of pharmacy's consumers» (projection «Market») was carried out according to the structural department «Directorate of Human Resources». The assessment of the effectiveness of the investment projects «Corporate training of PN employees» and «Adaptation and mentoring of pharmacy chains personnel» have been carried out according to ROI method, respectively, coefficients equaled 117 % and 102 %, indicating their investment attractiveness, and both projects have been accepted for implementation in practical activity of a large pharmacy chain. At the last stage, the practical implementation of the BSC as a functioning system of strategic and operational management has been implemented. Three clusters have been allocated based on the values of 13 input variables – points of assessments of the strengths of competitiveness for simulating the dynamics of pharmacy chains competitiveness, depending on their size. It has been established that all pharmacies that function as part of small pharmacy chain form the first cluster; second cluster – form pharmacy chains of medium size; the third cluster – form the majority of pharmacies, which relate to large and mega- pharmacy chains. Indicators have been distinguished, which reveals a significant difference between clusters. The method of constructing a «decision tree» has been used to choose the optimal strategy for increasing the competitiveness of pharmacy chains of different clusters. It has been established that the greatest negative impact on increasing of the competitiveness of small pharmacy chains is slow response to market changes, the most positive effect – the availability of additional services. It has been established that the most important factors that determine the dynamics of the competitiveness of medium pharmacy chains are the peculiarities of the location of the pharmacy and competent management. It has been established that the greatest importance for large pharmacy chains in terms of increasing competitiveness are the usage of modern automation programs, the level of efficiency of the marketing complex and the features of the location. The general accuracy of the constructed algorithm for modeling the dynamics of competitiveness of small pharmacy chains is 69,5 %, the medium – 97,3 %, large and mega- pharmacy chain – 72,64 %.

Mathematical model has been developed using a multidimensional correspondent analysis, that allows predicting the dynamics of pharmacy chains competitiveness on the basis of computing the «competitiveness dynamics index» – a numerical indicator that accepts positive values in the case of increased competitiveness and negative – in the absence of its positive dynamics. The usage of formula for calculating the competitiveness dynamics index of coefficients-vectors in the explanatory variables allows differentiated account to be taken of the different importance of each of the possible categories of predictor values when determining the various options for the dynamics of competitiveness. It has been proved that the proposed methodical approaches to forecasting the competitiveness of the pharmacy chains which allows to make informed management decisions aimed at confronting the factors of a changing external environment and achieving leadership of pharmacy chains in accordance with the set strategic goals.

Keywords: pharmacy chain, strategic development management, competitiveness management, forecasting the dynamics of competitiveness.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АМ – аптечна мережа
АЗ – аптечний заклад
ВМП – виробництво медичного призначення
ДВНЗ – державний вищий навчальний заклад
КМ – категорійний менеджмент
КП – комунальне підприємство
ЛЗ – лікарський засіб
ЛП – лікарський препарат
ЗОЗ – заклад охорони здоров'я
МОЗ – Міністерство охорони здоров'я
ПП – приватне підприємство
ПФП – парафармацевтична продукція
СЗП – система збалансованих показників
ТА – товарний асортимент
ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю
ТЗ – товарні запаси
ТК – товарна категорія
ТТ – торгова точка
GPP – Належна аптечна практика (Good Pharmaceutical Practice)
KPI – ключові показники ефективності (key performance indicators)
ROI – повернення від інвестицій (Return on Investment).

Підписано до друку 27.05.2019 р. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times ET. Ум. друк. арк. 1,5. Наклад 100
пр. Зам. № 0917/4-18. Надруковано з готового оригінал-макета у
друкарні ФОП В. В. Петров

Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-
підприємців.

Запис № 2480000000106167 від 08.01.2009 р.
61144, м. Харків, вул. Гв. Широнінців, 79в, к. 137, тел. (057) 78-17-
137.

e-mail:bookfabrik@mail.ua