ВІДГУК

офіційного опонента, Заслуженого працівника охорони здоров'я України,
доктора фармацевтичних наук,
професора Гудзенка Олександра Павловича
на дисертаційну роботу *Малої Жанни Валентинівни*
на тему «**Науково-практичні підходи до управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком аптечних мереж**»
представлену в спеціалізовану вчену раду Д 64.605.02
Національного фармацевтичного університету на здобуття наукового ступеня
кандидата фармацевтичних наук за спеціальністю
15.00.01 – технологія ліків, організація фармацевтичної справи та судова фармація

Актуальність теми.

Процеси, що відбуваються на фармацевтичному ринку України, знаходяться під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема таких, як відсутність реальних та дієвих реформ в системі охорони здоров'я, особливості поведінки учасників ринку в умовах високого рівня інфляції і зниження економічної доступності лікарських засобів і виробів медичного призначення та ін.

Одним із найбільш вагомих трендів, притаманних вітчизняного фармацевтичному ринку є розвиток процесів консолідації і концентрації суб'єктів фармацевтичної діяльності обумовлений загостренням конкурентної боротьби, підвищенням регуляторних норм щодо роботи аптечних закладів і необхідністю впровадження вимог належної фармацевтичної практики. Позитивною стороною цих процесів є зменшення довжини фармацевтичної ланцюга. Негативна сторона полягає в тому, що в умовах великої кількості пропозицій лікарських засобів аптечними підприємствами, посилюється боротьба за споживача і підвищуються витрати на просування і збут лікарських засобів.

Для роздрібної торгівлі сьогодні характерна активізація діяльності аптечних мереж, тому що аптечні мережі перетягують на себе функції оптових

фірм. Аптечні мережі поступово стають вагомими «гравцями» вітчизняного фармацевтичного ринку. Немережеві (одиночні) аптеки (2900 – торгових точок) складають сьогодні лише 14% фармацевтичного ринку України. Тобто в Україні відбувається певна монополізація роздрібного фармацевтичного ринку АМ. 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 керівництву аптечних мереж 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 їм можливість 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 необхідним.

Таким чином, дисертаційне дослідження Малої Жанни Валентинівни з обґрунтування управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком аптечних мереж в України є актуальним і важливим для розвитку фармацевтичного сектору охорони здоров’я.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

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.).

Наукова новизна одержаних результатів.

Дисертантом уперше досліджено особливості функціонування аптечних мереж та рівень монополізації ними фармацевтичного ринку України, обґрунтовано систему заходів для запобігання цьому негативному явищу.

Уперше визначено фактори, що впливають на динаміку конкурентоспроможності аптечних мереж в Україні залежно від їх розміру та оцінено силу їх впливу; обґрунтовано методологічні принципи управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком аптечних мереж; проведено розподіл аптечних мереж на кластери для моделювання їх конкурентоспроможності.

Розроблено науково-методичні підходи до вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності для дрібних, середніх, великих та мега-аптечних мереж на основі побудови «дерева рішень» та визначено пріоритетні напрямки щодо імплементації заходів, спрямованих на реалізацію обраної стратегії підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж.

Дисертантом уперше розроблено методику прогнозування динаміки конкурентоспроможності аптечних мереж та побудовано модель кореспондентського аналізу для обчислення «індексу конкурентоспроможності» аптечних мереж, яка дозволяє приймати виважені управлінські рішення, спрямовані на протистояння факторам мінливого зовнішнього середовища і досягнення лідерства аптечних мереж відповідно до поставлених стратегічних цілей.

Запропоновано та вдосконалено наукові підходи до проведення системного аналізу діяльності аптечних мереж; методичне забезпечення щодо упровадження системи збалансованих показників як інструменту управління стратегічним розвитком аптечних мереж; критерії оптимізації асортиментної політики аптечних мереж залежно від їх розміру.

У дисертаційному дослідженні отримали подальший розвиток методичні підходи до побудови карти стратегічних цілей за структурними підрозділами аптечних мереж та алгоритм упровадження категорійного менеджменту у діяльність аптечних мереж.

Наукова новизна 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 дисертанта 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 одержаних результатів.

Автором запропоновані сучасні науково-методичні підходи щодо оцінювання та управління розвитком аптечних мереж, що сприятиме не лише зростанню ефективності та продуктивності їх діяльності, але й виконанню важливого соціального завдання – підвищення ефективності лікарського забезпечення населення в Україні.

Підготовлені методичні рекомендації щодо прогнозування динаміки конкурентоспроможності аптечних мереж, які дозволяють приймати виважені управлінські рішення, спрямовані на протистояння чималим зовнішнім впливам і досягнення лідерства аптечної мережі відповідно до поставлених стратегічних цілей.

Методичні підходи до вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж дозволяють обґрунтовано підходити до вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності аптечної мережі залежно від її розміру.

Методичні підходи до формування товарного асортименту в аптечних мережах на засадах категорійного менеджменту дозволяють збалансувати асортимент лікарських засобів і виробів медичного призначення, зменшити кількість неліквідних товарних позицій, оптимізувати товарні запаси і підвищити прибутковість продажів.

Окремі фрагменти наукових досліджень упроваджено у навчальний процес закладів вищої освіти фармацевтичного (медичного) профілю.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, що сформульовані у дисертаційній роботі та їх достовірність.

Подані наукові положення, висновки та рекомендації, що отримані у дисертації, базуються на достатньому експериментальному матеріалі та опрацьованих даних. Наукові висновки і рекомендації, що виносяться на захист, були отримані автором на основі кваліфікованої систематизації, узагальнення, аналізу даних літератури, розроблених анкет, також вивчення законодавчих документів, що регламентують діяльність аптечних закладів, обробці значних масивів статистичної інформації.

Усі дані були оброблені за допомогою програмного забезпечення Excel та Statistica, що підтверджує достовірність отриманих результатів та відповідних висновків.

Повнота викладення матеріалів дослідження в опублікованих роботах і авторефераті, а також їх апробації.

Основні результати дисертаційних досліджень повністю викладені в опублікованих 35 наукових працях, зокрема 10 статтях, з них 7 – у фахових виданнях, в т.ч. 2 – у закордонних виданнях; 3 науково-методичних рекомендаціях; 20 тезах доповідей.

Зміст автореферату повністю ідентичний основним положенням дисертаційної роботи та відображає сутність, обсяг, новизну, теоретичне і практичне значення проведених автором досліджень, результати та висновки.

Обсяг та структура дисертації.

Структура дисертаційної роботи складена логічно і послідовно, що дозволяє вирішувати завдання до поставленої мети та отримати результати проведених досліджень, відповідні висновки. Дисертаційна робота відповідає паспорту спеціальності за всіма встановленими вимогами. Дисертаційна робота складається зі вступу, 5 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, 8 додатків. Обсяг основного тексту дисертації складає 168 сторінок друкованого тексту. Робота ілюстрована 22 таблицями і 59 рисунками.

Список використаних джерел літератури містить 236 найменувань, з них 209 кирилицею та 27 латиницею. Робота містить усі необхідні структурні частини, що визначені МОН України у діючим вимогах до оформлення дисертацій.

У вступі дисертаційної роботи чітко обґрунтовано мету і основні завдання, алгоритми, методи дослідження для вирішення та отримання наукових результатів.

У першому розділі «Науково-теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю і розвитком фармацевтичних закладів» автором висвітлено сутність процесу управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком аптечних закладів. Проаналізовані наукові публікації з проблем управління розвитком та конкурентоспроможністю фармацевтичних закладів та надано трактування основних термінів, які відбивають сучасну теорію управління конкурентоспроможністю підприємства та їх стратегічним розвитком.

Дисертантом опрацьована чинна нормативно-правова база щодо діяльності аптечних закладів в Україні і за кордоном. Досліджено, що у нормативно-

правових актах, що регламентують сферу обігу лікарських засобів в Україні, досі не дано визначення поняття «аптечна мережа».

Досліджено сутність та класифікацію аптечних мереж. Автором проаналізовано існуючі класифікації аптечних мереж: за кількістю аптечних закладів у структурі об'єднання, за територією поширення господарської діяльності аптечних мереж, за ступенем інтегрованості з іншими секторами фармацевтичного ринку, за формою управління, за формою власності, за кількістю юридичних осіб, якими представлена аптечна мережа.

Встановлені особливості функціонування аптечних мереж за кордоном: проведено аналіз щільності їх розташування, форм власності, проаналізовані обмеження щодо діяльності аптечних мереж. Надано класифікацію існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Проаналізовано недоліки та переваги методів і показників оцінки конкурентоспроможності підприємства (модель БКГ, метод «Мак-Кінсі», модель Shell / DPM, метод LOTS, модель PIMS, ситуаційний SWOT аналіз, метод експертного оцінювання, модель Хофера/Шенделя, фінансово-економічний метод). Досліджено існуючі методики оцінки конкурентоспроможності для аптек: за розрахунком інтегрального показника, з використанням SWOT-аналізу, з побудовою діаграми ступеня задоволеності споживачів, із застосуванням аналізу розривів (GAP-аналізу). Визначені перспективні напрямки удосконалення науково-практичних підходів щодо управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком АМ.

Автором визначено, що, для управління конкурентоспроможністю і сталим роз-витком аптечних мереж необхідні подальші наукові дослідження за певними напрямками: аналіз факторів конкурентоспроможності й конкурентних переваг аптечних мереж; дослідження факторів, які впливають на вибір і формування стратегії їх розвитку; побудова сучасного механізму управління цілями розвитку аптечних мереж та ін.

У другому розділі «Обґрунтування напряму, загальної методики та методів дисертаційного дослідження» відповідно до мети і завдань дисертаційної роботи обґрунтовані напрямки, загальна методологія управління конкурентоспроможністю і розвитком фармацевтичних закладів.

Обґрунтовано доцільність використання методів дисертаційного дослідження, зокрема кореспондентського аналізу; шкали Чеддока; $\chi 2$ Пірсона і $\chi 2$ максимальної правдоподібності (M-L $\chi 2$); непараметричного дисперсійного аналізу Краскала-Уолліса; $\chi 2$-тест, який використовується інструментом Feature Selection and Variable Screening програмного модуля Stat Soft Statistica Data Mining.

У третьому розділі «Системний аналіз діяльності аптечних мереж в Україні» досліджено основні особливості і тенденції розвитку аптечних мереж в Україні. Визначено, що на теперішній час в Україні функціонує 5 200 локальних АМ, які охоплюють лише 1 область; 161 регіональні АМ, які охоплюють до 5 областей; 25 мультирегіональних мереж, які охоплюють понад 5 областей і 9 національних АМ, які охоплюють понад 15 областей.

Дисертантом проведено аналіз рівня монополізації вітчизняного фармацевтичного ринку аптечними мережами у різних областях. Виявлено, що 183 суб'єкти господарювання, що здійснюють роздрібну торгівлю лікарськими засобами у форматі аптечних мереж, мають структурні ознаки монопольного положення на досліджуваних регіональних ринках. Встановлено, що найвищий рівень монополізації аптечного бізнесу спостерігається у Миколаївській, Полтавській та Дніпропетровській областях, а найнижчий – у Хмельницькій області серед усіх областей України. Обґрунтована система заходів щодо запобігання подальшої монополізації вітчизняного фармацевтичного ринку і недопущення недобросовісної конкуренції та погіршення стану фармацевтичного забезпечення населення в Україні.

Дисертантом проведено експертне опитування працівників понад 400 мережевих аптечних закладів з різних областей України для дослідження особливостей функціонування та управління розвитком аптечних мереж в Україні в умовах менеджменту якості. Встановлено основні показники, що характеризують тенденції розвитку аптечних мереж, є: збільшення кількості аптек в аптечних мережах (16,18% відповідей респондентів); збільшення кількості споживачів (15,97%); збільшення товарообігу аптек (14,64%); розширення асортименту лікарських засобів та виробів медичного призначення (14,08%) та ін. Ці показники було враховано дисертантом при формуванні стратегії розвитку аптечних мереж.

Дисертантом з метою моделювання динаміки конкурентоспроможності аптечних мереж досліджено 53 можливих фактори впливу на динаміку конкурентоспроможності, які характеризують особливості розташування мережевих аптек, їх добовий товарообіг і кількість працівників, тип та ін., а також оцінено силу впливу досліджуваних факторів на рівень конкурентоспроможності аптечних мереж.

З метою покращення роботи аптечних мереж проаналізовано особливості їх організаційної структури та встановлено основні бізнес-процеси в аптечних мережах.

Дисертантом розроблено алгоритм впровадження категорійного менеджменту в діяльність аптечних мереж, який дозволяє збалансувати асортимент лікарських засобів і виробів медичного призначення, зменшити кількість неліквідних товарних позицій, оптимізувати товарні запаси і підвищити прибутковість продажів.

У четвертому розділі «Упровадження системи збалансованих показників ефективності для управління стратегічною конкурентоспроможністю і розвитком аптечних мереж» автором запропоновано методичний підхід до впровадження системи збалансованих показників, що дозволяє миттєво

аналізувати проблеми, які сповільнюють розвиток аптечних мереж та забезпечує визначення стратегічних критеріїв розвитку і цілеспрямований моніторинг та контроль показників результативності роботи аптечних мереж.

Дисертантом розроблено алгоритм побудови системи збалансованих показників аптечних мереж: визначення стратегічних цілей за основними проекціями діяльності АМ: фінанси, ринок, внутрішні процеси, персонал і розвиток. Дисертантом розкрито складові кожної з проекцій для аптечних мереж.

Для відображення причинно-наслідкових зв'язків між цілями і ключовими показниками діяльності (KPI) аптечних мереж автором побудовано карту стратегічних цілей. З використанням даних управлінського обліку в системі інформаційного забезпечення аптечних мереж проведено розрахунок і аналіз поточних значень KPI та встановлені значення цільових (ключових) показників на планований період на прикладі KPI «Дирекції з персоналу». Проведено порівняльний аналіз KPI за проекцією «Персонал та розвиток» для дрібних, середніх та великих аптечних мереж в Україні.

Проведено каскадування цілей і побудована карта стратегічних завдань за структурними підрозділами АМ на прикладі структурного підрозділу «Дирекція з персоналу» проведено каскадування цілі АМ «Підвищення лояльності споживачів аптеки» (проекція «Ринок»).

Дисертантом детально опрацьовано методику упровадження системи збалансованих показників ефективності для управління стратегічною конкурентоспроможністю і розвитком аптечних мереж на прикладі однієї з досліджуваних великих міжрегіональних мереж шляхом проведення оцінки ефективності інвестиційних проектів «Корпоративне навчання працівників аптечних мереж» і «Адаптація та наставництво персоналу аптечних мереж» за методом ROI, відповідно коефіцієнти склали 117% та 102%, що свідчить про інвестиційну привабливість проектів.

П’ятий розділ «Методичні підходи до моделювання стратегічного розвитку і підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж» присвячений обґрунтуванню управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж в умовах нестабільного зовнішнього середовища з використанням сучасних методів моделювання.

Дисертантом для моделювання динаміки конкурентоспроможності аптечних мереж залежно від їх розміру було виділено три кластери на підставі значень 13-ти вхідних змінних (дрібні, середні, великі та мега- аптечні мережі). Виділено показники, за якими встановлена вагома відмінність між кластерами.

Використано метод побудови «дерева рішень» для вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж різних кластерів.

Встановлено, що загальна точність побудованого алгоритму (моделі) вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності для дрібних аптечних мереж становить 69,5%, для аптечних мереж середнього розміру становить 97,3%, для великих і мега- АМ складає 72,64%.

Дисертантом з використанням багатовимірного кореспондентського аналізу розроблено математичну модель, що дозволяє прогнозувати динаміки конкурентоспроможності аптечних мереж на основі обчислення «індексу динаміки конкурентоспроможності» та приймати виважені управлінські рішення в умовах нестабільного зовнішнього середовища, які сприяють підвищенню ефективності роботи аптечних мереж.

Запропоновано використання методу побудови «дерева рішень» для вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності аптечних мереж різних кластерів. Методику опрацьовано на прикладі різних кластерів аптечних мереж: дрібних, середніх, великих і мега- аптечних- мереж.

Науково-методичні розробки погоджені МОЗ України і запроваджені у практичну діяльність низки фармацевтичних закладів та у навчальний процес

закладів вищої освіти фармацевтичного (медичного) профілю для підготовки здобувачів вищої освіти і слухачів курсів підвищення кваліфікації.

Результати досліджень широко представлено на з'їздах, науково-практичних конференціях, опубліковано значну кількість фахових наукових праць, тез доповідей, видані три науково-методичні рекомендації.

Враховуючи запропоновану в дисертаційній роботі систему заходів, спрямованих на запобігання подальшої монополізації вітчизняного фармацевтичного ринку, доцільно внести наведені пропозиції у нормативно-правові акти, що регламентують діяльність аптечних мереж на вітчизняному фармацевтичному ринку і в практичну діяльність аптек.

Розроблену автором методику упровадження системи збалансованих показників для управління стратегічною конкурентоспроможністю аптечних мереж доцільно і в подальшому впроваджувати у практичну діяльність аптечних мереж для забезпечення збалансування економічних і соціальних цілей їх розвитку, цілеспрямованого моніторингу та контролю показників результативності реалізації стратегії аптечних мереж.

Запропонована Малою Жанною Валентинівною математична модель, яка дозволяє прогнозувати динаміку конкурентоспроможності аптечних мереж на основі обчислення відповідного індексу необхідно широко впроваджувати у діяльність аптечних мереж для прийняття виважених управлінських рішень, спрямованих на забезпечення їх сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Зауваження щодо змісту і оформлення дисертації, завершеність дисертації в цілому.

Характеризуючи дисертаційну роботу Малої Ж.В. в цілому слід зазначити, що вона безперечно є актуальною, має належний рівень наукової новизни і практичну значимість. Але слід зробити певні зауваження і пропозиції:

1. Автору доцільно було більш детально представити і систематизувати у підрозділі 1.4 аналіз існуючих підходів до оцінки й управління конкурентоспроможністю аптечних закладів, щоб ширше розкрити сутність та підсилити актуальність дисертаційних досліджень.

2. При опрацюванні алгоритму упровадження категорійного менеджменту в діяльність аптечних мереж аналіз продажів в досліджуваній аптечній мережі, аптечних закладах м. Харкова та по Україні в цілому доцільно провести і на інших групах за АТС-класифікацією, щоб визначити чутливість споживачів до зміни ціни на препарат, адже це дозволяє обчислити оптимальні співвідношення ціни і обсягів продажу, щоб забезпечити максимальний прибуток фармацевтичним закладам у майбутньому.

3. В авторефераті доцільно було би надати логічно-структурну схему дисертаційного дослідження, яка гарно сформована і наведена у дисертації на сторінці 61.

4. У тексті зустрічаються деякі стилістичні неузгодженості, друкарські помилки на стор. 40, 47, 63, 115, 148.

Проте наведені зауваження не мають принципового характеру і не впливають на якість проведених досліджень, на теоретичне й практичне значення дисертаційної роботи.

Відповідність дисертації вимогам «Порядку присудження наукових ступенів».

Враховуючи актуальність теми, обсяг проведених досліджень, наукову новизну, практичне значення, впровадження результатів дисертації у діяльність багатьох закладів вищої освіти фармацевтичного (медичного) профілю, можна констатувати, що дисертаційна робота є самостійною завершеною працею, яка вирішує важливе наукове завдання з наукового та методичного обґрунтування сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю і стратегічним

розвитком аптечних мереж в Україні в умовах мінливого ринкового середовища для поліпшення фінансово-економічних показників їх діяльності і підвищення якості лікарського забезпечення населення України.

Зміст, основні положення, результати і висновки дисертації повністю відповідають паспорту спеціальності 15.00.01 – технологія ліків, організація фармацевтичної справи та судова фармація.

Таким чином, дисертаційна робота на тему «Науково-практичні підходи до управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком аптечних мереж», представлена на здобуття наукового ступеня кандидата фармацевтичних наук, за актуальністю, науковою новизною, практичною значимістю, отриманими результатами, рівнем впроваджень у навчальний процес фармацевтичних (медичних) закладів вищої освіти відповідає діючим вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 р. № 567 «Про затвердження Порядку присудження наукових ступенів», а її автор – *Мала Жанна Валентинівна* заслуговує присудження наукового ступеня кандидата фармацевтичних наук за спеціальністю 15.00.01 – технологія ліків, організація фармацевтичної справи та судова фармація.

Офіційний опонент:

Заслужений працівник охорони здоров'я України,
декан фармацевтичного факультету,
професор кафедри технології ліків, організації та економіки фармації ДЗ «Луганський державний медичний університет»
доктор фармацевтичних наук, професор О. П. Гудзенко

Підпис О. П. Гудзенка засвідчую!
Нач. відділу кадрів Ященко О.В.

ВІДДІЛ КАДРІВ
І.к.02010675