

*На правах рукописи*



**Урусова Лейла Хызыровна**

**Научные основы оптимизации ассортиментной политики в оптовом сегменте  
регионального фармацевтического рынка  
(на примере Карачаево-Черкесской Республики)**

3.4.3. Организация фармацевтического дела

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата фармацевтических наук

Москва – 2025

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Волгоградский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации

**Научный руководитель:**

доктор фармацевтических наук, доцент

**Горячев Андрей Борисович**

**Официальные оппоненты:**

**Овод Алла Ивановна** – доктор фармацевтических наук, профессор, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Курский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, фармацевтический факультет, кафедра организации и менеджмента фармации, заведующий кафедрой

**Умаров Сергей Закирджанович** – доктор фармацевтических наук, профессор, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный химико-фармацевтический университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, кафедра медицинского и фармацевтического товароведения, заведующий кафедрой

**Ведущая организация:** федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»

Защита диссертации состоится «17» сентября 2025 г. в 12.00 часов на заседании диссертационного совета ДСУ 208.002.02 при ФГАОУ ВО Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет) по адресу: 119991, Москва, ул. Трубецкая, д. 8, стр. 2

С диссертацией можно ознакомиться в Фундаментальной учебной библиотеке ФГАОУ ВО Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет) по адресу: 119034, г. Москва, Зубовский бульвар, д. 37/1 и на сайте организации: <https://www.sechenov.ru>

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 года

Ученый секретарь

диссертационного совета ДСУ 208.002.02

доктор фармацевтических наук, профессор



Демина Наталья Борисовна

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Актуальность темы исследования**

Оптовый сегмент является важным компонентом фармацевтического рынка, выполняющим роль легитимного посредника между производителями и потребителями фармацевтической продукции – медицинскими и аптечными организациями. Его предназначение заключается в поддержании общественно необходимого уровня потребления лекарственных средств (ЛС) через своевременное и полное обеспечение потребностей лекарственной помощи населению в достаточных ассортименте и объемах.

Особенностями российского фармацевтического рынка является значительный территориальный охват, неравномерность экономического и социально-демографического уровней развития, различные климатогеографические условия регионов страны, концентрация предприятий фармацевтической индустрии, главным образом, в густонаселенных районах, дорогостоящая логистика поставок и другие. При таких факторах существенно повышается роль организаций оптовой торговли лекарственными средствами (ООТЛС), как субъектов фармацевтического рынка, обеспечивающих равномерное движение потоков фармацевтических товаров по всей территории Российской Федерации (РФ) и повышающих доступность лекарственных препаратов (ЛП) для широких слоев населения.

Следовательно, для повышения эффективности деятельности фармацевтических дистрибьюторов в сложной социально-экономической ситуации, сложившейся в РФ в настоящее время, актуальным является научное обоснование механизмов управления ассортиментной политикой, в целях рационального использования ООТЛС материальных и финансовых ресурсов, а также для выполнения важной социальной задачи по повышению качества лекарственной помощи всем нуждающимся категориям граждан. Вышеизложенное определило актуальность выбранной темы исследования.

### **Степень разработанности темы исследования**

По результатам патентного поиска установили, что первые исследования оптового сегмента фармацевтического рынка проводились под руководством Е.И. Панченко и В.И. Крикова. В них рассмотрены вопросы анализа факторов, влияющих на эффективность работы, и оптимизации использования материально-технической базы ООТЛС: Л.В. Кобзарь (1971), Ч.М. Бильчинский (1972); Л.П. Рязкина (1986), Л.Д. Фуфаева (1988), М.Д. Акопьянц (1991).

В текущем историческом периоде научными исследованиями в сфере фармацевтической дистрибуции и управления товарным ассортиментом занимались и занимаются научные школы С.Г. Сбоевой, Л.В. Мошковой, Н.Б. Дремовой, Е.Е. Лоскутовой, Р.У. Хабриева, А.В. Солониной, Е.В. Максимкиной и другие. Внимание исследователей было обращено на

разработку стратегий развития ООТЛС в условиях рынка (Н.Г. Зайнутдинова, 2000), антикризисного управления (М.В. Рыжкова, 2004), логистического и финансового менеджмента (З.А. Мухамедьярова, 2006), формированию ассортиментной политики аптечной организации (на примере снотворных средств) (И.Н. Совершенный, 2011), а также методическим подходам к совершенствованию деятельности государственных ООТЛС (Х.П. Монголов, 2005; Н.В. Чукреева 2006), стимулированию сбыта ЛС в оптовом фармацевтическом сегменте (М.Н. Карасев, 2009), управлению ассортиментной политикой аптечных организаций на региональном уровне (Л.И. Лаврентьева, 2012), оптимизации работы региональных оптовых фармацевтических организаций (А.С. Степанов, 2014) и другие.

Контент-анализ научных работ показал, что системных исследований по управлению ассортиментной политикой на уровне фармацевтического дистрибьютора не проводилось. Это позволило сформулировать цель и определить научные задачи исследования.

### **Цель и задачи исследования**

**Цель исследования** – научное обоснование путей повышения рентабельности ассортиментного портфеля и конкурентоспособности фармацевтического дистрибьютора.

Для достижения цели исследования был поставлен ряд **научных задач**:

1. На основании обзора научной литературы провести анализ теоретических основ формирования и управления товарным ассортиментом на уровне ООТЛС, а также исследовать исторические и научные аспекты становления и развития оптового сегмента отечественного фармацевтического рынка;

2. Проанализировать состав и структуру организаций системы здравоохранения Карачаево-Черкесской Республики (КЧР), медико-демографические показатели населения и основные параметры регионального фармацевтического рынка;

3. Исследовать динамику уровней рыночной концентрации в оптовом сегменте фармацевтического рынка модельного региона и провести стратификацию его субъектов;

4. Выполнить SWOT-анализ с использованием авторской методики определения интенсивности взаимного влияния внешних факторов и внутренних условий на эффективность деятельности фармацевтического дистрибьютора;

5. Проанализировать по авторской методике товарный ассортимент модельной ООТЛС с использованием характеристик его широты, глубины и наполненности;

6. Провести совмещенный ABC/XYZ-анализ ассортиментного портфеля модельной ООТЛС и определить рентабельные группы фармацевтических товаров;

7. Выявить и проанализировать конкурентные преимущества и недостатки модельного фармацевтического дистрибьютора в условиях рынка;

8. Обосновать модель оптимизации управления товарным ассортиментом в целях повышения конкурентоспособности модельной ООТЛС.

### **Научная новизна**

В ходе выполнения исследования впервые: по материалам литературного обзора получены исторические данные о вкладе ученых-предшественников в формирование современного облика оптового сегмента рынка и управление ассортиментной политикой фармацевтических организаций в современных условиях; с помощью матрицы *SV* – инструмента стратегического конкурентного анализа, получены реальные данные о динамике концентрации фармацевтического рынка модельного региона за исследуемый период; предложен и апробирован в ходе исследования авторский методический подход к оценке интенсивности взаимного влияния внешних факторов и внутренних условий на эффективность деятельности модельной ООТЛС; обоснован и апробирован в ходе исследования авторский методический подход (метод «прямоугольного треугольника») к анализу товарного ассортимента по показателям глубины, широты и наполненности; по результатам совмещенного ABC/XYZ-анализа получены реальные научные данные о структуре товарного ассортимента модельной ООТЛС; на основании результатов комплексного исследования установлены и проанализированы конкурентные преимущества и резервы повышения эффективности деятельности модельной ООТЛС.

### **Теоретическая и практическая значимость работы**

Теоретическая значимость работы заключается в дальнейшем развитии научно обоснованных подходов к управлению ассортиментной политикой фармацевтических организаций, дополняющих их инструментарием по исследованию динамики концентрации рынка, определению взаимного влияния факторов внешней среды и внутренних условий на эффективность фармацевтической деятельности, а также анализу товарного ассортимента с использованием показателей его наполненности, что позволяет определить пути оптимизации структуры и состава ассортимента и повысить его рентабельность.

Практическая значимость работы заключается в разработке на основе полученных научно обоснованных данных и внедрении в практическую деятельность ООТЛС и учебный процесс учреждений высшего образования практических рекомендаций и учебно-методического пособия по оптимизации оптовой торговли товарами аптечного ассортимента.

### **Методология и методы исследования**

Методология настоящего исследования базируется на законодательных актах и нормативных правовых документах РФ и Евразийского экономического союза, регулирующих

фармацевтическую деятельность, трудах российских и зарубежных ученых по проблемам лекарственного обеспечения, теоретических положениях управления ассортиментной политикой фармацевтических организаций в условиях рынка и теории маркетингового анализа.

При проведении исследований использованы для: литературного обзора – поисковый инструмент PICO, методы библиографического анализа, документального наблюдения и выкопировки данных, контент-анализа; исследования динамики концентрации фармацевтического рынка – методики расчета индекса Герфиндаля-Хиршмана и построения матрицы SV; анализа факторов внешней и внутренней среды, действующих на фармацевтическом рынке, – метод SWOT-анализа с авторской методикой определения интенсивности взаимного воздействия указанных факторов; маркетингового анализа ассортиментного портфеля модельной ООТЛС – авторский методический подход с использованием показателей глубины, широты и наполненности товарного ассортимента, совмещенный ABC/XYZ-анализ; построения модели оптимизации управления товарным ассортиментом модельной ООТЛС – графический метод (диаграмма Исикавы).

#### **Личный вклад автора**

Автор принимал непосредственное участие в обосновании выбора темы исследования, постановке его цели и определении научных задач, разработке плана исследовательских работ. Автором самостоятельно проведен сбор и обобщение литературных источников и исходной информации (206 источников), подбор и обоснование научно-методического аппарата исследования, выполнено социологическое исследование (17 анкет). Автор участвовал в разработке новых методических подходов к определению интенсивности взаимного воздействия оценочных факторов SWOT-анализа на эффективность работы модельной ООТЛС, а также к маркетинговому анализу товарного ассортимента с использованием нового показателя – его наполненности. Обработка полученных данных, формулирование промежуточных и заключительных выводов проводилась автором лично. Автор активно участвовал в подготовке 5 научных докладов и 12 публикаций по материалам исследования. Доля личного вклада автора в проведенное диссертационное исследование составляет не менее 90%.

#### **Положения, выносимые на защиту**

1. Результаты анализа динамики концентрации оптового сегмента регионального фармацевтического рынка и стратификации основных ООТЛС;
2. Результаты SWOT-анализа условий функционирования модельной ООТЛС и авторский методический подход к оценке интенсивности взаимного влияния внешних факторов и внутренних условий на эффективность ее деятельности;
3. Результаты оценки товарного ассортимента модельной ООТЛС по авторской методике

«прямоугольного треугольника», основанной на показателях его глубины, широты и наполненности;

4. Результаты маркетингового анализа ассортиментного портфеля модельной ООТЛС совмещенным методом ABC/XYZ-анализа;

5. Результаты анализа конкурентных преимуществ и резервов модельной ООТЛС в условиях регионального фармацевтического рынка, модель оптимизации управления товарным ассортиментом.

### **Степень достоверности и апробация результатов исследования**

Достоверность полученных результатов базируется на достаточном объеме исходных объективных данных (инвентаризационные материалы МФД, выписки из 550 контрактов на поставки ЛП и МИЗд в КЧР за 2018-2023 гг.), применении современных методов исследования и обработки полученных результатов.

Результаты исследования представлены и обсуждены на IX Всероссийской научно-практической конференции «Глобальные векторы развития фармацевтического образования, науки и практики в условиях непредсказуемой внешней среды и цифровизации» (Москва, 2021), 75-ой Международной научно-практической конференции «Во имя жизни и здоровья» (Пятигорск, 2022), V Всероссийской научно-практической конференции Северо-Кавказской государственной академии (Черкесск, 2022), XXX Российском национальном конгрессе «Человек и лекарство» (Москва, 2023), XII Всероссийской межвузовской научно-практической конференции «Глобальные векторы развития фармацевтического образования, науки и практики в условиях непредсказуемой внешней среды и цифровизации» (Самара, 2024).

Апробация работы проведена на расширенном заседании кафедры фармации факультета последипломного образования Пятигорского медико-фармацевтического института – филиала ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России (протокол № 1 от 27.03.2025 г.).

### **Внедрение результатов исследования**

Научно-практические результаты диссертационной работы используются в практической деятельности Министерства здравоохранения Карачаево-Черкесской Республики (Акт внедрения от 05.02.2025 г.) и модельного фармацевтического дистрибьютора ООО «Медснаб КЧР» (Акт внедрения от 20.01.2025 г.), а также в учебном процессе кафедр фармации факультета последипломного образования Пятигорского медико-фармацевтического института – филиала ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России, (Акт внедрения от 17.01.2025 г.), фармацевтического факультета ФГБОУ ВО ДагГМУ Минздрава России (Акт внедрения от 28.01.2025 г.), фармацевтического факультета ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России (Акт внедрения от 12.02.2025 г.), медицинского факультета ФГБОУ ВО СОГУ им. К.Л. Хетагурова Минобрнауки

России (Акт внедрения от 14.01.2025 г.), кафедры фармакологии медицинского института ФГБОУ ВО СКГА Минобрнауки России (Акт внедрения от 14.02.2025 г.).

### **Соответствие диссертации паспорту научной специальности**

Научные положения настоящего диссертационного исследования соответствуют паспорту научной специальности 3.4.3. Организация фармацевтического дела по пунктам 2, 5, 9 и 10.

### **Связь исследования с проблемным планом фармацевтических наук**

Диссертационная работа выполнена согласно плану работы Пятигорского медико-фармацевтического института – филиала ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России и в соответствии с тематикой научно-исследовательской работы кафедры фармации факультета последипломного образования по теме: «Совершенствование лекарственного обеспечения населения в условиях современного рынка».

### **Публикации по теме диссертации**

По теме диссертационной работы опубликовано 12 работ, в том числе: 2 статьи в журналах, индексируемых в международной базе Scopus; 1 статья в журнале, включенном в Перечень рецензируемых научных изданий Сеченовского Университета / Перечень ВАК при Минобрнауки России; 3 иные публикации; 5 статей в сборниках материалов международных и всероссийских научных конференций; 1 монография (в соавторстве).

### **Объем и структура диссертации**

Работа изложена на 218 страницах текста компьютерного набора, состоит из введения, литературного обзора (глава 1), трех глав собственных исследований, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы и семи приложений. Текст проиллюстрирован 18 рисунками и 32 таблицами. Библиографический список включает 206 источников, из них 16 на иностранных языках.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **Материалы и методы исследования**

Информационную базу исследования составили инвентаризационные материалы, отражавшие наличие и движение ЛП, медицинских изделий (МИЗд) и других фармацевтических товаров в натуральных и стоимостных показателях, а также выписки из контрактов на поставки фармацевтической продукции модельным фармацевтическим дистрибьюторов – ООО «Медснаб КЧР» (МФД) за 2018-2023 гг.

Для достижения поставленной цели и решения научных задач разработали структурно-логическую схему исследования, включившую 4 этапа, увязанных внутренней логикой.

Первый этап представлял собой литературный обзор научных материалов по теме диссертации, второй посвящен методологии исследования, третий и четвертый включили результаты собственных исследований. Для каждого этапа работы предусматривался научно-методический инструментарий, позволивший решить поставленные задачи (рисунок 1).

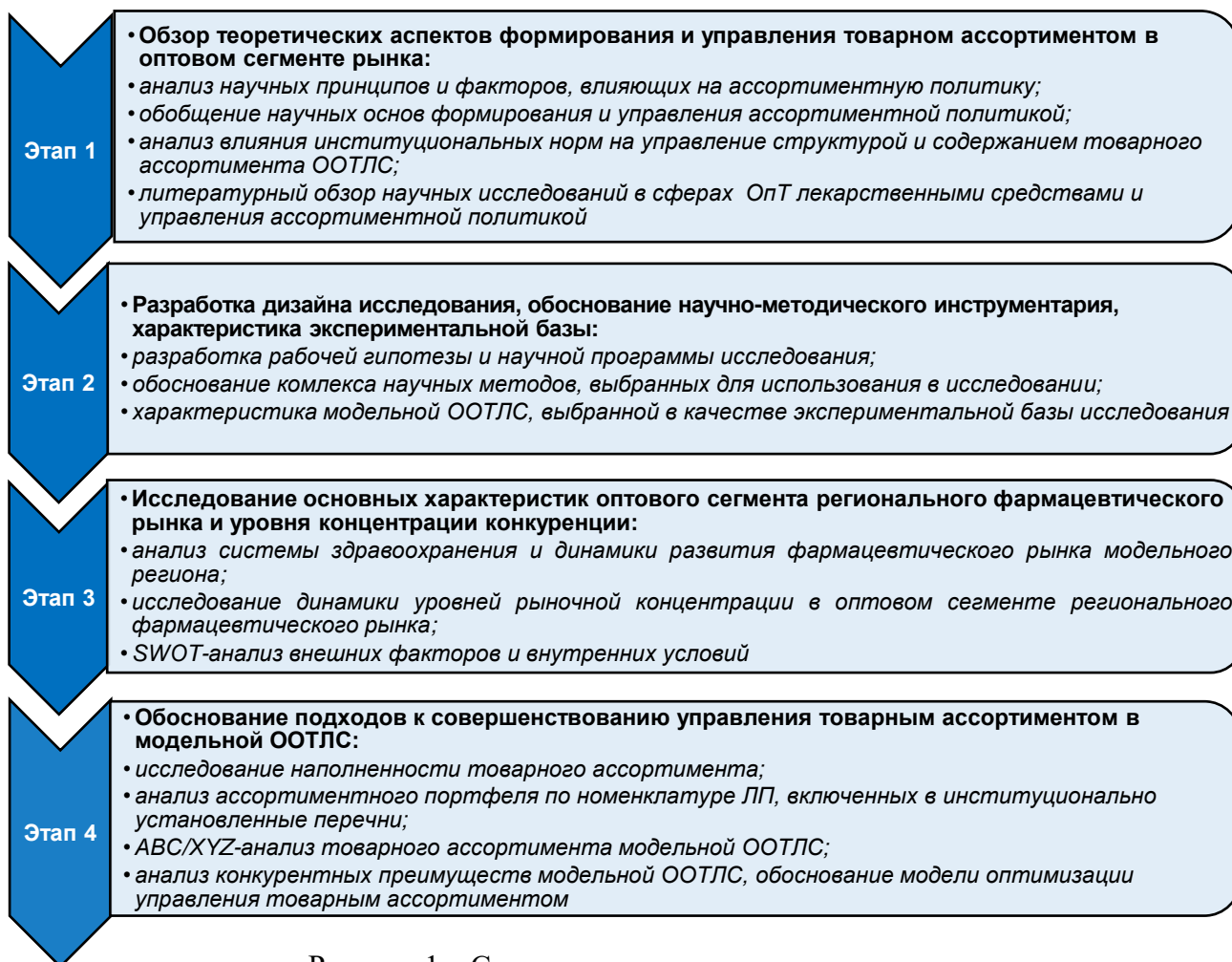


Рисунок 1 – Структурно-логическая схема исследования

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для целей литературного обзора проводили поиск научных источников по вопросам функционирования оптового сегмента фармацевтического рынка и управления товарным ассортиментом на уровне фармацевтических организаций. Для этого использовали поисковый инструмент PICO, включающий широкополосный информационный скрининг предметного поля по теме исследования, отбор источников информации, удовлетворяющих поисковому запросу и критериям соответствия, контент-анализ полученного массива. Из массива, составлявшего 723 источника, отобрали 131 источник (17 – институциональные документы; 114 – научные статьи и диссертационные работы), что позволило проанализировать основные направления научных исследований за период с 1970 по 2023 гг.

В ходе исследования основных характеристик оптового сегмента регионального

фармацевтического рынка и уровня концентрации конкуренции, на основе статистических данных провели анализ системы здравоохранения и динамики развития фармацевтического рынка КЧР. Установили, что система здравоохранения и фармацевтический рынок обладают необходимым комплектом медицинских и фармацевтических организаций, решающих задачи по поддержанию и сохранению здоровья населения на достаточно высоком уровне. Модельный регион – КЧР, обладает набором демографических и климатогеографических особенностей, оказывающих влияние на величину и структуру заболеваемости населения и потребления им ЛП и других фармацевтических товаров. При этом, показатели заболеваемости населения и объемов потребления ЛП в целом коррелируют с аналогичными показателями по Северо-Кавказскому федеральному округу (СКФО) и РФ.

Далее, на основании обобщенных данных об объемах поставок в оптовом сегменте регионального фармацевтического рынка за 2018-2-23 гг., рассчитывали годовые индексы Герфиндаля-Хиршмана ( $HNI$ ), по формуле (1):

$$HNI = MS_1^2 + MS_2^2 + \dots + MS_n^2, \quad (1)$$

где:  $MS_n^2$  – квадрат рыночной доли (англ. – *Market Share*)  $n$ -ного оптового поставщика, присутствующего на региональном фармацевтическом рынке.

По таблице 1 установили степень концентрации в оптовом сегменте регионального рынка.

Таблица 1 – Шкала оценки степени концентрации рынка

Показатели степени концентрации рынка	Значение $HNI$ , ед.
Низкая концентрированность	до 1000
Умеренная концентрированность	от 1000 до 2000
Высокая концентрированность	свыше 2000

Исходные данные и полученные результаты расчета индексов Герфиндаля-Хиршмана ( $HNI$ ) (формула 1), представлены в таблице таблица 2.

Таблица 2 – Объемы поставок в оптовом сегменте регионального фармацевтического рынка и значения индексов  $HNI_n$

Год	Основные игроки регионального фармацевтического рынка: $MS$ – рыночная доля в % (годовой рейтинг $R$ )							$HNI_n$ , ед.
	«Протек»	«Катрен»	«Р-Фарм»	«Компания «Органика»	«Пульс Краснодар»	«Медснаб КЧР»	«Магнит Фарма»	
2018	16,0 (1)	11,0 (4)	13,4 (2)	11,4 (3)	8,3 (6)	9,5 (5)	-	845,66
2019	17,0 (2)	21,1 (1)	-	-	16,4 (3)	-	-	1003,17
2020	32,5 (1)	-	28,6 (2)	-	-	-	-	1874,21
2021	-	16,0 (2)	11,3 (4)	16,8 (1)	12,1 (3)	-	-	812,34
2022	12,0 (4)	14,3 (3)	-	16,5 (1)	15,6 (2)	8,1 (5)	-	929,71
2023	15,7 (2)	16,3 (1)	-	14,0 (4)	14,2 (3)	9,0 (5)	6,2 (6)	1029,26

По шкале оценки (таблица 1) установили, что уровень концентрации оптового сегмента фармацевтического рынка КЧР с 2021 по 2023 гг. вырос до умеренного.

Затем, с использованием методики построения матрицы *SV* (англ. *Strength-Variety* – *Сила-Разнообразие*) исследовали динамику уровней рыночной концентрации в оптовом сегменте фармацевтического рынка КЧР. Матрица *SV* имеет вид графа, построенного в исследуемом временном периоде и системе координат, где по оси абсцисс откладываются значения коэффициента рыночной концентрации (*CRSV*), который определяется суммированием долей доминирующих фармацевтических дистрибьюторов на региональном рынке по формуле (2):

$$CRSV = \sum_{i=1}^n MS_i, \quad (2)$$

где: *MS* – рыночная доля *n*-ного крупного оптового поставщика (в %), присутствующего на региональном фармацевтическом рынке.

По оси ординат откладываются значения индекса Холла-Тайдмана (*HTSV*), которые определяются сопоставлением рангов и рыночных долей ООТЛС, работающих на рынке, по формуле (3):

$$HTSV = \frac{1}{2} \sum R_n MS_n - 1, \quad (3)$$

где:  $R_n MS_n$  – произведение ранга *R* (в числовом выражении) на рыночную долю *MS* (в значении десятичной дроби) *n*-ой ООТЛС.

Полученная матрица (в виде графа) распределялась на 4 квадранта:

- правый верхний квадрант **G** («*Gazprom*» – по названию альфа компании) – доминирующее ядро компаний, составляющих большую долю рынка, при этом внутри ядра компании сильно дифференцированы ( $CRSV > 65\%$ ,  $HTSV > 0,1$ );
- правый нижний квадрант **B4** («*Большая Четверка*», англ. *The Big Four*) – доминирующее ядро занимает большую долю, но при низкой дифференциации, что указывает на присутствие сопоставимых между собой крупных альфа-компаний на рынке ( $CRSV > 65\%$ ,  $HTSV < 0,1$ );
- левый нижний квадрант **RO** («*Red Ocean*», русск. *Красный Океан*) – сумма долей доминирующих компаний относительно невысокая при низкой дифференциации, что говорит о присутствии на рынке альфа-компаний, вынужденных конкурировать между собой и с бетами, и с гаммами ( $30\% < CRSV < 65\%$ ,  $HTSV < 0,1$ );
- левый верхний квадрант **I** («*IKEA*» – по названию европейской производственно-розничной торговой группы) – суммарная доля доминирующих компаний невысока, при этом они друг от друга сильно отличаются ( $30\% < CRSV < 65\%$ ,  $HTSV > 0,1$ ).

На основании исходных данных (таблица 2), с использованием формул (2) и (3) рассчитали значения коэффициентов рыночной концентрации (*CRSV*) и индексов Холла-Тайдмана (*HTSV*). По полученным данным построили матрицу *SV* (рисунок 2). В результате

выявлен дрейф рыночной концентрации в оптовом сегменте регионального фармацевтического рынка КЧР в сторону формирования олигополии с участием МФД.

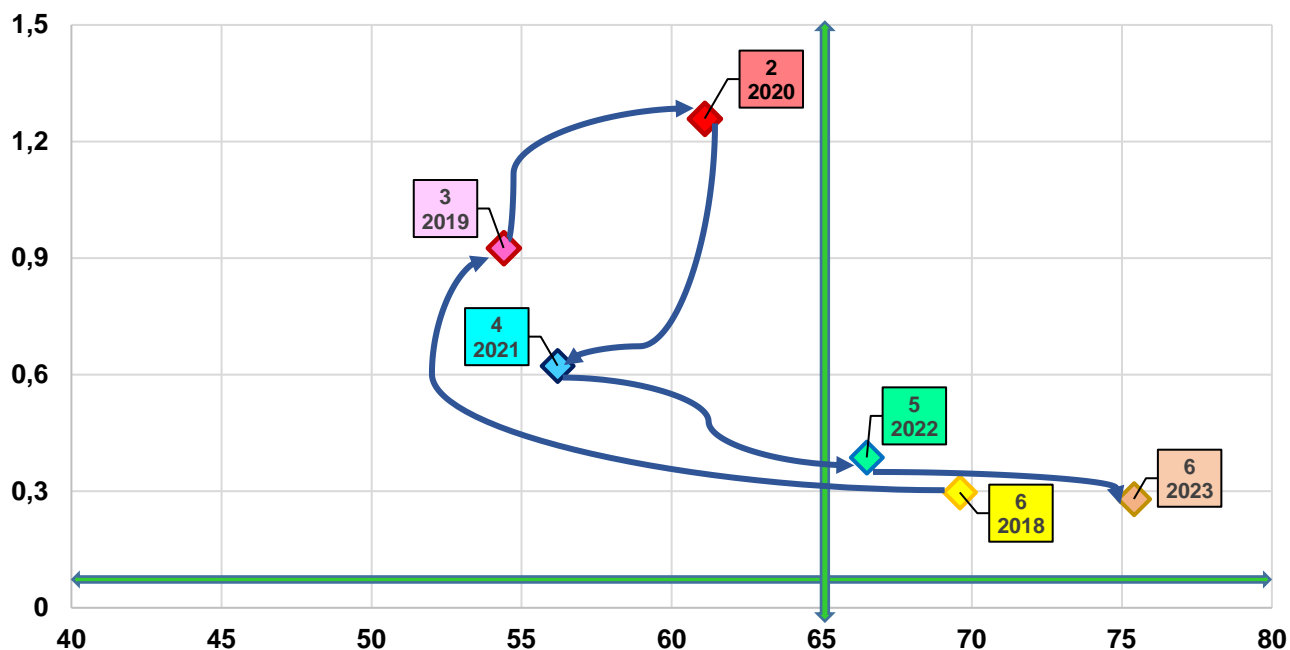


Рисунок 2 – Матрица SV «Оптовый сегмент фармацевтического рынка КЧР»

Проведенная стратификация основных фармацевтических дистрибьюторов показала, что у МФД есть все возможности для удержания своего места в оптовом сегменте регионального фармацевтического рынка и перспективы дальнейшего укрепления и развития (рисунок 3).



Рисунок 3 – Стратификация основных фармацевтических дистрибьюторов фармацевтического рынка КЧР

Анализ влияния внешних и внутренних факторов на деятельность ООТЛС, присутствующих на региональном рынке, проводили с помощью метода SWOT-анализа с авторским методическим инструментом перевода вербальных суждений в цифровые показатели для оценки силы их влияния на исследуемый объект. Метод SWOT-анализа предполагает разделение факторов, описывающих объект исследования, на четыре категории: сильные стороны (*Strengths*), слабые стороны (*Weaknesses*), возможности (*Opportunities*), угрозы (*Threats*). Силы и слабости являются факторами внутренней среды изучаемого объекта (т.е. тем, на что сам

объект способен повлиять); возможности и угрозы являются факторами внешней среды (т.е. тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Для проведения SWOT-анализа разработали матрицу внешних факторов и внутренних условий, влияющих на эффективность деятельности МФД (таблица 3).

Таблица 3 – Факторы SWOT-анализа

<b>Факторы: Сильные стороны (<i>Strengths</i>)</b>	<b>Факторы: Слабые стороны (<i>Weaknesses</i>)</b>
<b>1S</b> – Длительное время работы на региональном фармацевтическом рынке, положительный имидж	<b>1W</b> – Недостаточная доля автоматизации и цифровизации в управлении и работе с заказами
<b>2S</b> – Частная собственность на производственные помещения	<b>2W</b> – Большие издержки на валидацию производственных процессов
<b>3S</b> – Достойный уровень оплаты труда работников	<b>3W</b> – Отсутствие подразделений по анализу рынка и продвижению товаров в регионе
<b>4S</b> – Диверсификация деятельности – наличие аффилированной аптечной сети	<b>4W</b> – Отсутствие механизмов стимулирования совершенствования и профессионального роста работников
<b>5S</b> – Долговременные экономические связи с поставщиками фармацевтических товаров	<b>5W</b> – Небольшая доля прямых контрактов с организациями-производителями ЛП
<b>6S</b> – Наличие системы льгот для постоянных клиентов – потребителей товаров и услуг	<b>6W</b> – Недостаточные широта и глубина ассортимента портфеля
<b>7S</b> – Логистические преимущества по отгрузке фармацевтических товаров в регионе	<b>7W</b> – Постоянное наличие дебиторской задолженности за поставленные товары
<b>Факторы: Возможности (<i>Opportunities</i>)</b>	<b>Факторы: Угрозы (<i>Threats</i>)</b>
<b>1O</b> – Конкурентные преимущества импортозамещения	<b>1T</b> – Сложная политическая и социально-экономическая обстановка в мире
<b>2O</b> – Рост объемов потребления на региональном фармацевтическом рынке	<b>2T</b> – Высокая волатильность фармацевтического рынка
<b>3O</b> – Участие в олигополии на региональном фармацевтическом рынке	<b>3T</b> – Ужесточение конкурентной борьбы, рост отпускных цен
<b>4O</b> – Диверсификация состава и структуры ассортимента портфеля	<b>4T</b> – Усиление регулирующей роли государства
<b>5O</b> – Нарастание мощности аффилированной аптечной сети	<b>5T</b> – Социально-демографические проблемы модельного региона
<b>6O</b> – Использование современных цифровых технологий продвижения товаров и услуг	<b>6T</b> – Падение уровня платежеспособности части клиентов
<b>7O</b> – Внедрение современных автоматизированных систем учета и управления запасами	<b>7T</b> – Недостаточный уровень медицинской культуры населения и осведомленности врачей о новых ЛП и товарах

Нами предложена авторская интерпретация, включающая оценку интенсивности взаимного влияния выявленных факторов SWOT-анализа. Для этого группе экспертов, отобранных методом сплошной выборки и являющихся специалистами в сфере управления фармацевтической деятельностью, предложили провести сравнение интенсивности взаимного воздействия внутренних факторов (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и угрозы) в числовом выражении. Использовали оценочную шкалу от 1 (минимальное влияние) до 5 (максимальное влияние). Полученные цифровые данные заносили в таблицу редактора Excel и затем, по строкам обрабатывали с помощью общеизвестной функции среднего геометрического (формула 4):

$$\overline{x}_{\text{геом}} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_i} . \quad (4)$$

Для оценки интенсивности взаимного воздействия оценочных факторов предложили

использовать интервалы значений, выделенные цветом (таблица 4).

Таблица 4 – Оценочные интервалы числовых значений интенсивности взаимного воздействия оценочных факторов

Интервалы числовых значений	Интенсивность взаимного воздействия
от 1,0000 до 2,0000	незначительная
от 2,0001 до 3,0000	умеренная
от 3,0001 до 4,0000	средняя
от 4,0001 до 5,0000	высокая

По авторской методике провели социологический опрос среди 17 специалистов в сфере фармацевтической деятельности на предмет оценки интенсивности взаимного влияния факторов на деятельность МФД. С помощью программного продукта Excel получили среднегеометрические значения (формула 4) по каждой из 196 сравниваемых пар факторов, которые распределили по оценочным интервалам с соответствующей цветовой гаммой (таблица 4) и перенесли в таблицу 5.

Таблица 5 – Средние числовые значения мнений экспертов об интенсивности взаимного воздействия оценочных факторов «сильные/слабые стороны – угрозы/возможности»

Факторы		Возможности – Opportunities							Угрозы – Threats						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Сильные стороны – Strengths	S1	3,1592	2,7062	3,0120	2,4677	4,0599	2,6142	3,0467	2,0913	2,1418	2,2155	3,1105	1,7521	1,6539	1,6821
	S2	3,4729	2,4771	3,0657	2,0769	2,8848	2,0913	1,8377	1,4885	3,0583	2,6977	2,5623	1,9741	2,7420	1,6149
	S3	2,6589	1,6261	2,2155	1,5504	1,7521	2,3220	1,6149	4,1135	3,1322	3,1516	2,1633	1,3624	3,1322	2,1270
	S4	2,5545	4,1679	1,5139	3,0257	4,4260	1,6821	2,0769	1,3624	3,1441	2,5038	1,5139	1,3080	3,2301	1,5504
	S5	4,0070	3,0657	4,0599	2,4865	1,7643	1,5769	2,1270	2,5642	4,1292	3,0583	1,6149	1,5397	2,2002	1,2772
	S6	2,6142	4,1135	1,6149	2,4771	3,5951	1,7521	1,6821	1,6149	1,5504	2,5545	1,4782	3,3829	4,0445	4,2230
	S7	1,9142	3,1299	3,3935	1,5397	4,1292	1,6425	1,4782	1,5139	2,5038	4,0753	1,1771	2,1123	2,0769	1,3303
Слабые стороны – Weaknesses	W1	2,0279	1,4534	3,3262	1,5769	3,0048	4,0697	4,3518	1,4534	1,7944	2,6608	1,4534	1,4782	1,9010	2,0769
	W2	3,6088	1,7521	3,8086	2,7821	3,1322	1,6149	2,2155	3,1879	2,3237	1,9939	4,2390	1,4191	1,7227	3,6959
	W3	4,0292	2,1123	4,1234	2,3077	2,5312	1,7521	3,1735	4,0070	2,6895	4,5016	3,0606	1,5397	2,1633	1,2772
	W4	1,6038	1,5139	2,0913	1,3953	2,4943	2,5820	3,0394	2,5212	1,9142	2,3077	1,5139	3,2649	1,3080	1,2261
	W5	4,0445	3,3412	4,2390	1,7944	1,9142	1,6425	1,7820	3,7589	3,5865	4,3849	2,0279	1,6425	2,6000	1,7521
	W6	4,0445	3,2977	4,2230	4,0599	3,8086	2,0420	1,5769	2,0769	1,5769	1,9334	1,6821	3,6477	3,1010	1,3303
	W7	2,1783	1,8691	3,2200	1,3624	2,5038	1,5139	1,6425	3,6477	3,7589	4,3278	2,0279	1,6038	4,5016	1,7400

Таким образом, были определены сравниваемые пары факторов, с высокой (красный цвет), средней (оранжевый), умеренной (зеленый) и незначительной (голубой) интенсивностью взаимного воздействия на эффективность работы МФД, которые в дальнейшем были учтены при обосновании его конкурентных преимуществ.

На основе средних значений мнений экспертов, получили результаты с разделением сравниваемых пар оценочных факторов по интенсивности их воздействия на условия деятельности МФД. В итоговых результатах SWOT-анализа не учитывали пары факторов, показавшие незначительную интенсивность взаимного воздействия (таблица 6). Эти пары факторов отнесли к группе ресурсных резервов.

Таблица 6 – Результаты SWOT- анализа условий деятельности МФД

	Возможности – Opportunities	Угрозы – Threats
Сильные стороны – Strengths	<p><b>S1/O5; S4/O2; S4/O5; S5/O1; S5/O3; S6/O2; S7/O5</b></p> <p>S1/O1; S1/O3; S1/O7; S2/O1; S2/O3; S4/O4; S4/O7; S5/O2; S6/O5; S7/O2; S7/O3</p> <p>S1/O2; S1/O6; S2/O5; S3/O1; S4/O1; S6/O1</p>	<p><b>S3/T1; S5/T2; S6/T6; S6/T7; S7/T3;</b></p> <p>S1/T4; S2/T2; S3/T2; S3/T3; S3/T6; S4/T2; S4/T6; S5/T3; S6/T5</p> <p>S2/T3; S2/T4; S4/T3; S5/T1; S6/T3; S7/T2</p>
Слабые стороны – Weaknesses	<p><b>W1/O6; W1/O7; W3/O1; W3/O3; W5/O1; W5/O3; W6/O1; W6/O3; W6/O4</b></p> <p>W1/O3; W1/O5; W2/O1; W2/O3; W2/O5; W3/O7; W4/O7; W5/O2; W6/O2; W6/O5; W7/O3</p> <p>W2/O4; W3/O5; W4/O6; W7/O5</p>	<p><b>W2/T4; W3/T1; W3/T3; W5/T3; W7/T3; W7/T6</b></p> <p>W2/T1; W2/T7; W3/T4; W4/T5; W5/T1; W5/T2; W6/T5; W6/T6; W7/T1; W7/T2</p> <p>W1/T3; W3/T2; W4/T1; W5/T6</p>

Для анализа показателя наполненности ассортиментного портфеля модельной ООТЛС предложили авторский методический подход, названный «методом прямоугольного треугольника». Его сущность заключается в расчете числового показателя коэффициента наполненности ассортиментного портфеля ( $K_{\text{нап}}$ ), объединяющего общеизвестные числовые показатели широты ( $K_{\text{ш}}$  – количество ассортиментных групп во всей совокупности товарного портфеля) и глубины ( $K_{\text{г}}$  – количество видов товаров в одной ассортиментной группе) ассортимента. Согласно авторскому методическому подходу выстраивали прямоугольный треугольник (рисунок 4) с числовыми значениями его катетов, равных значениям коэффициентов  $K_{\text{ш}}$  и  $K_{\text{г}}$  для каждой основной группы АТХ-классификации.

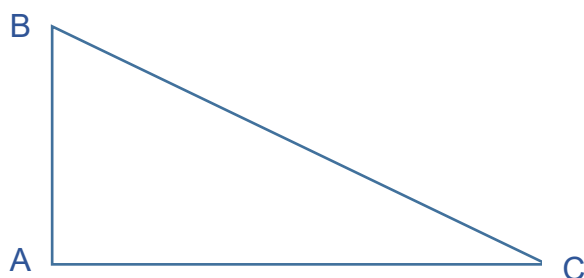


Рисунок 4 – Прямоугольный треугольник, где:  $AB = K_{\text{г}}$ ;  $AC = K_{\text{ш}}$ ;  $BC = K_{\text{нап}}$

Если катет  $AC$  показывает широту ассортимента ( $K_{\text{ш}}$ ), а другой –  $AB$ , его глубину ( $K_{\text{г}}$ ), то длина гипотенузы  $BC$  этого треугольника будет представлять собой величину коэффициента наполненности ассортимента ( $K_{\text{нап}}$ ), связывающего показатели широты и глубины ассортиментного портфеля, определить

которую можно по теореме Пифагора (формула 5):

$$K_{\text{нап}} = \sqrt{K_{\text{ш}}^2 + K_{\text{г}}^2}. \quad (5)$$

Значения коэффициентов  $K_{\text{ш}}$  и  $K_{\text{г}}$  определяли по каждой из 14 основных групп АТХ-классификации. Для определения значения  $K_{\text{ш}}$  по каждой основной группе, имеющийся ассортимент распределяли по группам II уровня АТХ-классификации, внутри которых определяли наличие ЛП, представлявших группы IV уровня, и делили количество этих групп на соответствующее количество этих групп, обращающихся на фармацевтическом рынке КЧР. Для определения  $K_{\text{г}}$ , подсчитывали количество ТН препаратов в МФД, относящихся к каждой группе II уровня, и делили их на соответствующие количества ТН по каждой группе II уровня,

находящихся в обращении. После чего определяли среднее арифметическое значение показателей  $K_{ш}$  и  $K_{г}$  для основной группы АТХ-классификации.

Максимально возможной величины коэффициент  $K_{нап}$  достигает при стопроцентных показателях  $K_{ш}$  и  $K_{г}$ , т.е. равных единице, тогда его значение равно:

$$K_{напМАХ} = \sqrt{1^2 + 1^2} = 1,4142.$$

Таким образом, имея максимальное значение показателя  $K_{нап}$ , предложили шкалу оценки наполненности товарного ассортимента. Для этого, максимальное значение  $K_{нап} = 1,4142$  было разбито на четыре, одинаковых по значению, оценочных квантиля (таблица 7):

Таблица 7 – Квантили для оценки наполненности товарного ассортимента

Квантиль	Числовые показатели	Характеристика товарного ассортимента (степень наполненности)
К1	от 1,0607 до 1,4142	наполненность ассортимента высокая
К2	от 0,7071 до 1,0606	наполненность ассортимента достаточная
К3	от 0,3536 до 0,7070	наполненность ассортимента недостаточная
К4	от 0 до 0,3535	наполненность ассортимент низкая

Рассчитанные по формуле (5) значения показателей  $K_{нап}$ , графически отражали на диаграмме (рисунок 5).

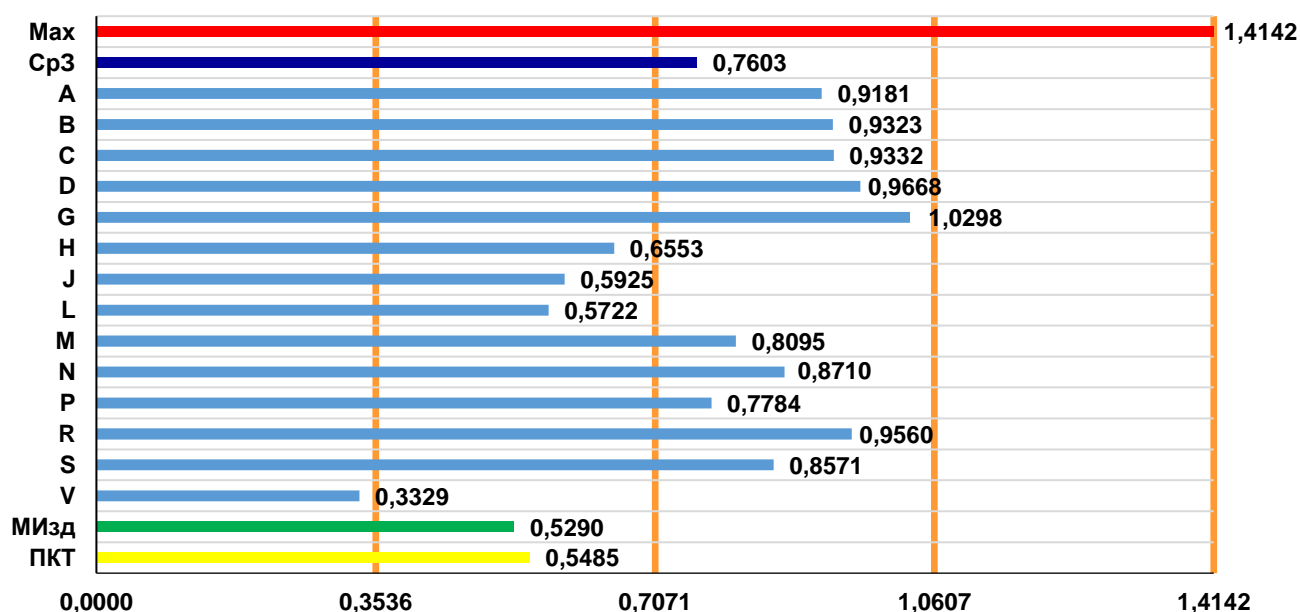


Рисунок 5 – Визуализация показателей  $K_{нап}$  ассортиментного портфеля МФД

Визуализация полученных результатов позволила проанализировать структуру ассортиментного портфеля МФД и определить наполненность групп ЛП I уровня АТХ-классификации и других фармацевтических товаров. Установить лидеров и аутсайдеров среди товарных групп по показателю наполненности.

Для анализа состава и структуры ассортиментного портфеля МФД на предмет наличия ЛП из Перечня жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП) использовали обобщенные данные о поставках ЛП из 550 контрактов за 2021-2023 гг. Все ЛП

обобщались под их МНН с разбивкой на группы АТХ-классификации I-го уровня. Обобщенные данные о наличии в ассортиментном портфеле ЛП, предназначенных для льготного лекарственного обеспечения (ЛЛО), в сравнении с Перечнем ЖНВЛП, приведены на рисунке 6.

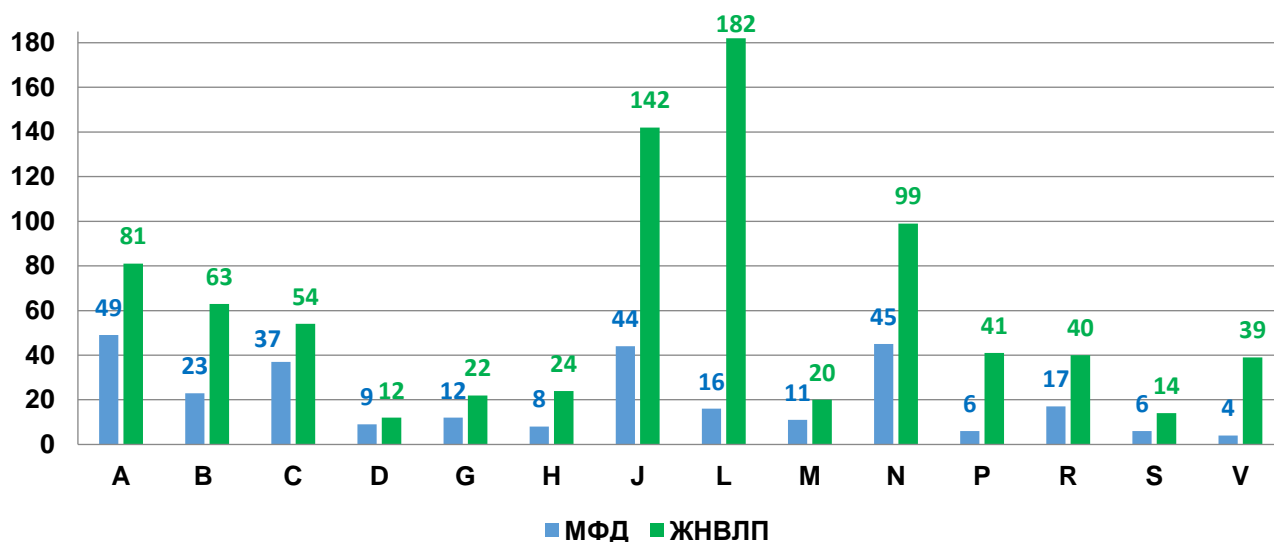


Рисунок 6 – Наличие ЛП для ЛЛО в товарном ассортименте МФД, ед.

Анализ ассортиментного портфеля МФД по номенклатуре ЛП, включенных в институционально установленный Перечень ЖНВЛП, показал наличие ресурсных резервов по наращиванию в товарном ассортименте присутствия ЛП для ЛЛО.

Для исследования структуры и динамики развития товарного ассортимента модельной ООТЛС использовали совмещенный ABC/XYZ-анализ, который проводили по результатам: ABC- и XYZ-анализов. Исходными данными для этого анализа служили обобщенные данные об объемах реализации фармацевтических товаров за 2021-2023 гг.

Для целей ABC-анализа определяли долю реализации (в %) каждой группы II уровня АТХ-классификации, МИЗд и ПКТ по отношению к суммарному объему реализации товаров по всему ассортименту, затем проводили распределение групп по величине их долей с определением общей доли групп нарастающим итогом. По товарам для группы А объем общей доли ограничили 70% (вместо положенных 80%), для группы В – 25% (от 70 до 95%), для С – 5% (от 95 до 100%). Это ограничение ввели для целей нашей работы из-за небольшого числа SKU в ассортиментном портфеле МФД.

Все группы ассортимента МФД распределили на от группы три в зависимости от величины коэффициента вариации ( $v$ ) (формула 6). В группу X вошли товары устойчивого спроса при  $v$  в диапазоне 0-10%; Y – товары непостоянного спроса при  $v$  от 10 до 25%; Z – товары случайного, трудно прогнозируемого спроса при  $v$  свыше 25%.

$$v = \frac{S}{\bar{x}} \times 100, \quad (6)$$

где:  $S$  – величина среднего квадратического отклонения вариационного ряда данных;

$\bar{x}$  – среднегодовое значение объема реализации по товарной группе за три исследуемых года, которое установлено в установленном порядке.

Далее провели наложение данных ABC и XYZ анализов и по итогам пересечения одинаковых групп II уровня АТХ-классификации ABC и XYZ анализов получили результаты совмещенного ABC/XYZ-анализа (таблица 8).

Таблица 8 – Результаты совмещенного ABC/XYZ-анализа

Группы	А – 24 группы II уровня	В – 33 группы II уровня	С – 34 группы II уровня
<b>X – 16 групп II уровня</b>	M01; J05; C09; N05; S01; V30 <b>(682 SKU)</b>	R02; D08; B03; C03; G01; M03; J02 <b>(238 SKU)</b>	A13; C08; D02 <b>(79 SKU)</b>
<b>Y – 36 групп II уровня</b>	МИзд; N02; ПКТ; R05; A07; R01; N06; A11; A03; A02; C05; A05 <b>(1410 SKU)</b>	A06; G04; R06; M02; A09; V20; D07; C07; D06; A01; R03; C10; N01; R07 <b>(871 SKU)</b>	D03; C04; D10; V03; D11; H03; P02; P01; L01; D04 <b>(170 SKU)</b>
<b>Z – 39 групп II уровня</b>	J01; L03; N07; B01; C01; B06 <b>(433 SKU)</b>	G03; B05; D01; A16; A10; M09; C02; D09; H02; A12; S02; G02 <b>(442 SKU)</b>	N03; M05; V07; B02; N04; A08; V06; L02; M04; J06; L04; H01; P03; A04; D05; J04; A15; V08; S03; H04; J07 <b>(156 SKU)</b>

Результаты совмещенного ABC/XYZ-анализа продемонстрировали качественный и количественный состав (значение SKU в таблице 8) ассортиментного портфеля МФД по группам ЛП II уровня АТХ-классификации, обладающим высокой рентабельностью (группа AX), а также являющихся: первоочередным ресурсным резервом (группы AY и BX), скрытым ресурсным резервом (группы AZ, BY и CX); скрытыми аутсайдерами (группы BZ и CY); явными аутсайдерами – балластом (группа CZ).

На основе комплекса проведенных исследований провели аналитическую оценку конкурентных преимуществ МФД в сложившихся условиях. Выделили пять основных групп факторов и условий внешней и внутренней среды, воздействующих на деятельность МФД в целом и управление ассортиментной политикой, в частности.

К первой группе отнесли *организационно-правовые* факторы и условия. В частности, существенным конкурентным преимуществом МФД является наличие статуса самостоятельного юридического лица, подразумевающее наличие структурного единства коммерческой организации, наличие права собственности учредителей на обособленное недвижимое и движимое имущество. Главным положительным итогом статуса юридического лица является полная экономическая самостоятельность организации.

Вторая группа объединила *организационно-штатные* факторы и условия. К

преимуществам этой группы факторов и условий следует отнести самостоятельность в определении организационной структуры и штатного расписания должностей работников. Кроме этого, оптимальная кадровая политика руководства МФД, достойный уровень заработной платы, наличие социального пакета и других стимулирующих мер позволили сформировать коллектив специалистов с высоким уровнем профессиональной подготовки и минимальной текучестью кадров. Кроме этого, открытие в составе ООТЛС подразделений фармацевтического ретейла – аффилированных аптечных организаций (аптечных сетей), способствует повышению экономической эффективности фармацевтической деятельности за счет ее диверсификации.

Третью группу составили *финансово-экономические* факторы и условия. Несмотря на непростые экономические условия, связанные с объективными причинами (санкционное давление на экономику в целом, высокая волатильность валютных курсов, ограничения в банковской сфере и другие), МФД демонстрировал рост чистой прибыли, активов, капитала и резервов. Наличие прочного финансово-экономического базиса позволило МФД, по итогам 2023 г., войти в олигополию крупнейших поставщиков ЛП на фармацевтический рынок КЧР.

В четвертую группу вошли *медико-фармацевтические* факторы и условия. Результаты проведенного анализа показали, что КЧР обеспечена необходимым комплектом медицинских и фармацевтических организаций, позволяющим поддерживать удовлетворительное качество медицинской помощи и услуг населению. Установили положительную динамику роста объема регионального фармацевтического рынка. В сложившихся условиях возрастает роль и конкурентное преимущество МФД, выступающего единственным коммерческим поставщиком, дислоцированным непосредственно в исследованном регионе, поскольку значительная часть территории КЧР (86%) расположена в высокогорной местности, где в населенных пунктах функционирует 80 фельдшерско-акушерских пунктов.

К пятой группе отнесли *логистические* факторы и условия. Конкурентные преимущества МФД по этой группе факторов и условий определяются особенностями транспортных коммуникаций КЧР. Основным видом транспорта, обеспечивающим доставку товаров по территории КЧР, является автомобильный транспорт, при этом более 80% протяженности всех автомобильных дорог проходит в высокогорных районах. МФД имеет оптимальное плечо подвоза товаров, по сравнению с другими поставщиками. Что позволяет, при необходимости, в течение одного рабочего дня доставить необходимые фармацевтические товары в удаленные населенные пункты либо транспортом, зафрахтованным МФД, либо самовывозом.

Для разработки модели оптимизации управления ассортиментным портфелем на уровне ООТЛС, в качестве инструмента оценки и контроля факторов окружающей среды и внутренних условий, использовали графический метод визуализации – диаграмму Исикавы, которая позволила установить между исследованными факторами причинно-следственные связи их взаимодействия и влияния на исследуемый объект (рисунок 7).

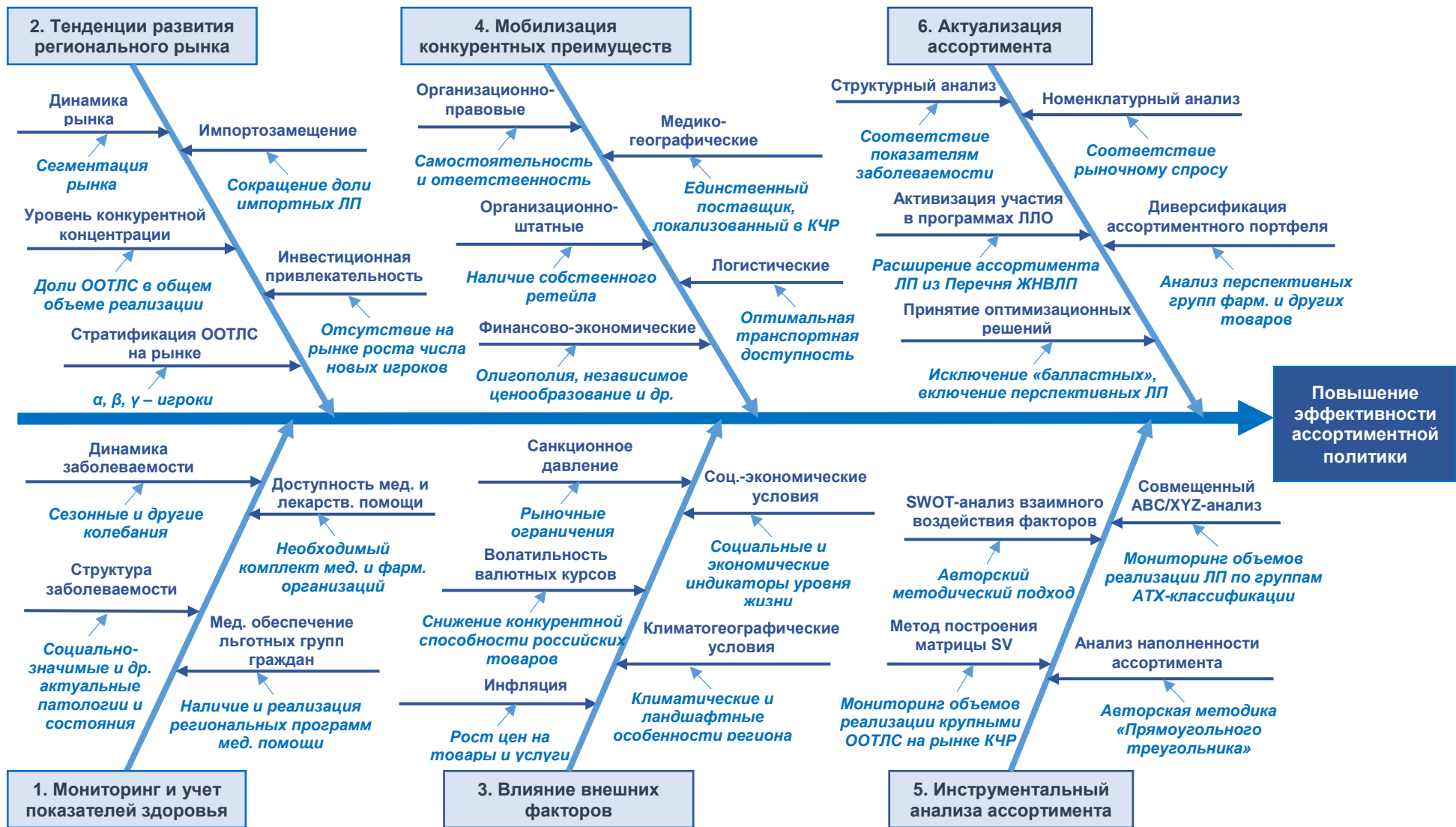


Рисунок 7 – Модель оптимизации управления товарным ассортиментом МФД

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненный комплекс исследований оптового сегмента фармацевтического рынка КЧР, включивший анализ динамики его концентрации и стратификацию основах игроков, авторские методические подходы по модификации SWOT-анализа для оценки интенсивности взаимного влияния внешних и внутренних факторов на деятельность ООТЛС и анализу ассортиментного портфеля с использованием теоремы Пифагора (метод «прямоугольного треугольника»), а также совмещенный ABC/XYZ-анализ товарного ассортимента и другие, позволил обосновать конкурентные преимущества МФД в сложившихся условиях регионального рынка и разработать модель оптимизации управления ассортиментной политикой на уровне фармацевтического дистрибьютора. Таким образом, в работе решена важная задача по совершенствованию лекарственного обеспечения населения на уровне фармацевтического дистрибьютора, что имеет существенное значение для отечественной фармацевтической науки и практики.

## ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

1. Выполненный обзор научной литературы подтвердил, что оптимальное управление ассортиментной политикой на уровне ООТЛС, по мнению ведущих отечественных ученых, имеет существенное значение в поддержании общественно необходимого уровня потребления и обеспечении доступности фармацевтических товаров для населения. Это установлено анализом 114 научных работ за период с 1970-х гг. по настоящее время, который выявил актуальные для каждого исторического периода научные направления, позволившие решить организационно-практические задачи по развитию оптовой торговли ЛС и совершенствованию деятельности фармацевтических дистрибьюторов.

2. По результатам анализа данных о составе и структуре системы здравоохранения КЧР установлено наличие достаточного комплекта медицинских (160) и фармацевтических (287) организаций, обеспечивающих потребности населения в медицинской и фармацевтической помощи. Динамика заболеваемости населения КЧР, по основным классам заболеваний, составила в 2021-2023 гг. от 803 до 909‰, что соответствует показателям СКФО. Также отмечена динамика роста объема регионального фармацевтического рынка с 7,63 млрд. рублей в 2021 г., до 8,28 млрд. рублей в 2023 г. (на 8,51%).

3. Результаты исследования динамики уровней рыночной концентрации на оптовом фармацевтическом рынке КЧР за пятилетний период продемонстрировали ее дрейф из состояния полного доминирования на рынке 6 крупных игроков в 2018 г. к сокращению рыночной концентрации из-за COVID-19 и блэкаута до 3 в 2019 г. и до 2 в 2020 г. В постпандемийный период конкуренция характеризовалась ростом и увеличением числа игроков до 4 в 2021 г., 5 – в 2022 г. и 6 – в 2023 г., в том числе с включением в их состав МФД.

Стратификация ООТЛС выявила формирование на фармацевтическом рынке КЧР устойчивой олигополии, включающей 6 основных фармацевтических дистрибьюторов (2 – федерального уровня «Протек» и «Катрен»; 2 – региональных Компания «Органика» и «Магнит Фарма»; 2 – местных «Пульс-Краснодар» и МФД). Сложившаяся ситуация свидетельствует о высоком уровне конкуренции на региональном рынке.

4. SWOT-анализ внешних факторов и внутренних условий, влияющих на эффективность деятельности, с использованием авторской методики определения интенсивности их взаимного влияния, объективно показал наличие факторов, обуславливающих положительную динамику роста эффективности, ресурсные резервы, трудности и угрозы для дальнейшего развития МФД, которые легли в основу обоснования его конкурентных преимуществ.

5. Предложен авторский методический подход к анализу товарного ассортимента, включивший новую характеристику его наполненности и оценочную шкалу. Визуализация полученных результатов продемонстрировала структуру ассортиментного портфеля МФД, а также наполненность групп ЛП I уровня АТХ-классификации и других фармацевтических товаров. Установлены товары лидеры (группы G, D, R, C, B, A) и аутсайдеры (группы V, L, J, H, МИзд, ПКТ) по показателю наполненности.

6. Проведенный совмещенный ABC/XYZ-анализ ассортиментного портфеля МФД выявил группы ЛП II уровня АТХ-классификации и других товаров обладающих высокой рентабельностью (AX – 6 групп, 682 SKU), а также являющихся: первоочередным ресурсным резервом (AY и BX – 19 групп, 1648 SKU); скрытым ресурсным резервом (AZ, BY и CX – 23 группы 1383 SKU); скрытыми аутсайдерами (BZ и CY – 22 группы 612 SKU); явными аутсайдерами – балластом (CZ – 21 группа, 156 SKU). Полученные данные свидетельствуют о необходимости оптимизации состава ассортиментного портфеля МФД, поскольку 2151 SKU (48,00% от их общего количества) не имеют устойчивого рыночного спроса.

7. На основании собственных данных модифицированного SWOT-анализа выявлены и проанализированы конкурентные преимущества МФД перед другими игроками оптового сегмента регионального фармацевтического рынка. Преимущества распределены по отдельным направлениям на 5 групп: организационно-правовые, организационно-штатные, финансово-экономические, медико-демографические и логистические. Предложены методические подходы к поддержанию и укреплению конкурентных преимуществ МФД в условиях динамичного развития регионального фармацевтического рынка.

8. На основе методики построения диаграммы Исикавы разработана модель оптимизации управления товарным ассортиментом, обеспечивающая повышение рентабельности и эффективности деятельности МФД на региональном фармацевтическом рынке. Обоснованы 6 групп факторов, составляющих содержание деятельности по совершенствованию

ассортиментной политики на уровне фармацевтического дистрибьютора.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Разработанный комплексный подход к оптимизации ассортиментной политики на уровне фармацевтического дистрибьютора, повышающий рентабельность его деятельности и конкурентоспособность в сложившихся социально-экономических, медико-демографических и других условиях может быть рекомендован к широкому внедрению в работу органов управления фармацевтической деятельностью и ООТЛС, решающих задачи по совершенствованию лекарственного обеспечения населения с учетом региональных особенностей.

### **ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАЗРАБОТКИ ТЕМЫ**

Разработка научно-практических основ управления товарным ассортиментом ООТЛС открывает возможности проведения дальнейших исследований в направлении совершенствования лекарственной политики, направленной на обеспечение социально необходимого уровня потребления населением страны ЛП и других фармацевтических товаров.

### **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

1. **Урусова, Л.Х.** Разработка плана научного исследования по совершенствованию управления товарным ассортиментом на примере регионального фармацевтического дистрибьютора / Л.Х. Урусова, А.Б. Горячев // Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции «Глобальные векторы развития фармацевтического образования, науки и практики в условиях непредсказуемой внешней среды и цифровизации». – М.: РУДН, – 2021. – С. 91-95.
2. **Урусова, Л.Х.** Теоретические основы формирования и управления товарным ассортиментом организации оптовой торговли лекарственными средствами / Л.Х. Урусова, А.Б. Горячев, Т.И. Кабакова // **Медико-фармацевтический журнал «Пульс»**. – 2022. – Т. 24. – № 2. – С. 63-72. DOI: 10.26787/nydha-2686-6838-2022-24-2-63-72.
3. Организация оптовой торговли лекарственными средствами и прочими товарами аптечного ассортимента: учебное пособие / О.Г. Ивченко, Кабакова, Е.А. Попова, **Л.Х. Урусова** // – Пятигорск: РИА-КМВ. – 2022. – 84 с. DOI: 10.18729/k8233-2576-5491-b.
4. Горячев, А.Б. Методические подходы к управлению ассортиментной политикой в оптовом сегменте фармацевтического рынка / А.Б. Горячев, **Л.Х. Урусова** // **Современная организация лекарственного обеспечения**. – 2022. – Т. 9. – № 3. – С. 71-72. DOI: 10.30809/solo.3.2022.23.
5. Modeling the product line management process at the level of a large pharmaceutical distributor / A.B. Goryachev, **L.K. Urusova**, G.T. Glembotskaya, T.I. Kabakova, S.N. Rusanov, N.N.

Kuvshinova, E.Y. Lemeshchenko, O.N. Afanas'ev // **International Journal of Health Sciences**. – 2022. – № 6(S7). – P. 3087-3100. DOI: 10.53730/ijhs.v6nS7.12115.

6. **Урусова, Л.Х.** Управление товарным ассортиментом как инструмент повышения эффективности деятельности организации оптовой торговли лекарственными средствами / Л.Х. Урусова, А.Б. Горячев // **Актуальные проблемы современной науки: состояние, тенденции развития: сборник материалов V Всероссийской научно-практической конференции СКГА**. – Черкесск: БИЦ СКГА. – 2022. – С. 173-177.

7. **Урусова, Л.Х.** Научные основы и исторический анализ функционирования российской фармацевтической дистрибьюции в условиях современного рынка: монография / Л.Х. Урусова, А.Б. Горячев, Т.И. Кабакова // – Пятигорск: Рекламно-информационное агентство на КМВ. – 2023. – 112 с. DOI: 10.18729/i9368-8729-0831-у.

8. **Урусова, Л.Х.** Влияние государственных институциональных норм на управление ассортиментной политикой организаций оптовой торговли лекарственными средствами / Л.Х. Урусова, А.Б. Горячев, Т.И. Кабакова // **Вестник современной клинической медицины**. – 2023. – Т. 16. – № 2. – С. 95-101. DOI: 10.20969/VSKM.2023.16(2).95-101.

9. **Урусова, Л.Х.** Формирование ассортиментной матрицы организации оптовой торговли лекарственными средствами как элемент эффективного управления ассортиментной политикой в оптовом сегменте фармацевтического рынка / Л.Х. Урусова, А.Б. Горячев // XXX Российский национальный конгресс «Человек и лекарство». 10-13 апреля 2023 г. Сборник тезисов. – **Кардиоваскулярная терапия и профилактика**. – 2023. – Т. 22. – № 6S. – С. 145. DOI: 10.15829/1728-8800-2023-6S.

10. Горячев, А.Б. Новый методический подход к анализу состава и структуры товарного ассортимента фармацевтической организации / А.Б. Горячев, С.В. Воронина, **Л.Х. Урусова** // **Фармакоэкономика: теория и практика**. – 2023. – Т. 11. – № 2. – С. 14. DOI: 10.30809/phe.2.2023.5.

11. Research of the dynamics of wholesale segment concentration level in the regional pharmaceutical market / A. Goryachev, **L. Urusova**, T. Kabakova, S. Rusanov, N. Kuvshinova, O. Afanasiev, E. Lemeshchenko, S. Davidov // **Pharmacia**. – 2024. – Vol. 71. – Article number: e125385. DOI: 10.3897/pharmacia.71.e125385 [Scopus].

12. Модификация SWOT-анализа для исследования условий деятельности фармацевтического дистрибьютора / А.Б. Горячев, **Л.Х. Урусова**, Кабакова Т.И., Кувшинова Н.Н., Афанасьев О.Н., Лемешенко Е.Ю. // **Вестник современной клинической медицины**. – 2024. – Т. 17. – № 6. – С. 19-27. DOI: 10.20969/VSKM.2024.17(6).19-27 [Scopus].