

## **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

доктора фармацевтических наук (15.00.01 – Технология лекарств и организация фармацевтического дела), профессора, заведующего кафедрой организации и менеджмента фармации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Курский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации Овод Аллы Ивановны на диссертационную работу Урусовой Лейлы Хызыровны на тему «Научные основы оптимизации ассортиментной политики в оптовом сегменте регионального фармацевтического рынка (на примере Карачаево-Черкесской Республики)», представленную в диссертационный совет ДСУ 208.002.02 при ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет) на соискание ученой степени кандидата фармацевтических наук по научной специальности 3.4.3. Организация фармацевтического дела

### **Актуальность темы исследования**

Фармацевтический рынок нашей страны активно развивался в течении трех последних десятилетий. На его развитие оказывало влияние многих факторов, в том числе: экономическая ситуация в стране и в мире, развитие медицинских технологий, научные исследования в области фармации и биотехнологии, разработки новых классов лекарственных препаратов (ЛП), внедрения стандартов лечения и клинических рекомендаций, подходов к тактике лечения, цифровизация здравоохранения и фармацевтической отрасли. Основными субъектами фармацевтического рынка были и остаются дистрибьюторы – оптовое звено продвижения фармацевтических товаров. Именно дистрибьюторское звено сыграло важную роль в развитии фармацевтического рынка России и доминировало в товаропроводящей цепочке. Дистрибьюторы оказывали влияние на внедрение международных стандартов и требований в нашей стране, они одни из первых автоматизировали свои процессы, а также способствовали активному внедрению IT-технологий в фармацевтическую практику. Помимо логистических услуг компании-дистрибьюторы берут на себя финансовые риски производителя, связанные с реализацией лекарств аптечным сетям.

Но в эпоху стремительного технологического прогресса конкуренция за потребителя становится все более острой и многогранной. На деятельность дистрибьюторов оказывают влияние развития оффлайн и онлайн-технологий, изменения и предпочтения потребителей, стратегии, которые используют конкуренты.

Также необходимо отметить и развитие логистики и, в частности, фармацевтической, от которой зависит эффективность работы дистрибьютора, страховые риски при перевозке лекарственных средств, договоры страхования. Высокотехнологичные решения уже оказывают существенные влияния на глобальные цепочки поставок, трансформируя традиционные подходы к управлению логистикой, что требует больше внимания вопросам регуляторным, технологическим, экономическим, инфраструктурным, а также социальным, этическим для применения новых технологий в цепях поставок фарммы в фармацевтической дистрибуции в нашей стране. Развитие оптовых фармацевтических структур требуют постоянных ответов на вопросы, например, как справиться с дефицитом операционного персонала, как выбрать наиболее оптимальную складскую технологию, которые обеспечат максимальную производительность при минимальном сроке возврата инвестиций, как обеспечить достаточную вместимость склада при росте запасов и отгрузок и многое другое, а также иметь наиболее оптимальный ассортимент. Поэтому деятельность фармацевтических дистрибьюторов является специфичной, но крайне востребованной нишей на рынке, которая требует особого подхода и глубокого понимания специфики медицинской отрасли и системы лекарственного обеспечения. Компании, работающие в этой сфере, должны стремиться к постоянному совершенству, чтобы гарантировать современность, безопасность и качество оказываемых услуг.

Таким образом, актуальность темы диссертационной работы Урусовой Л.Х. сомнений не вызывает.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций,  
сформулированных в диссертации**

Научные положения, рекомендации и выводы диссертационной работы основаны на методологии современных исследований в области организации

фармацевтического дела, а также результатах проведенного исследования, где в качестве способа обоснования выступил анализ большого количества данных из контрактов на поставки ЛП и других товаров аптечного ассортимента, а также данных о номенклатуре и ценах на ЛП, закупаемых для регионального рынка. Исследование полностью соответствует поставленным целям и задачам.

### **Достоверность полученных результатов и научная новизна исследования**

Достоверность полученных результатов базируется на использовании статистических, экономических, маркетинговых методов и достаточном объеме исходных объективных данных (инвентаризационные материалы модельного фармацевтического дистрибьютора (МФД), выписки из 550 контрактов на поставки лекарственных препаратов (ЛП) и медицинских изделий (МИЗ) в КЧР за 2018-2023 гг.), применении современных методов исследования и обработки полученных результатов. При проведении исследований были использованы следующие методы: библиографического анализа, контент-анализа; исследования динамики фармацевтического рынка: индекс Герфиндаля-Хиршмана, матрица SV; SWOT-анализ; маркетинговый анализ на основе комплекса показателей; ассортиментного портфеля; совмещенный ABC/XYZ-анализ; графический метод (диаграмма Исикавы).

Диссертационная работа обладает научной новизной. В ходе проведенных исследований автором впервые: по материалам научного литературного обзора получены исторические данные о вкладе ученых-предшественников в формировании современной характеристики оптового сегмента рынка и управление ассортиментной политикой фармацевтических организаций с помощью матрицы SV получены реальные данные о динамике концентрации фармацевтического рынка модельного региона за исследуемый период; разработан и апробирован в ходе исследования авторский методический подход к оценке интенсивности взаимного влияния внешних факторов и внутренних условий на эффективность деятельности модельной организации оптовой торговли лекарственными средствами; 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 организации оптовой торговли лекарственными средствами; на основании результатов комплексного исследования установлены и проанализированы конкурентные преимущества и резервы повышения эффективности деятельности модельной организации оптовой торговли лекарственными средствами.

### **Значимость полученных результатов для науки и практики**

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, анализу товарного ассортимента с использованием показателей его наполненности.

Практическая значимость работы заключается в разработке на основе полученных научно обоснованных данных и внедрении в практическую деятельность органов управления здравоохранением, организаций оптовой торговли лекарственными средствами и учебный процесс высших образовательных организаций практических рекомендаций и учебно-методического пособия по оптимизации оптовой торговли товарами аптечного ассортимента (представлено 7 актов внедрения).

### **Соответствие диссертационного исследования паспорту научной специальности**

Научные положения диссертационной работы Урусовой Л.Х. соответствует паспорту научной специальности 3.4.3. Организация фармацевтического дела, а именно пунктам: 2, 5, 9 и 10.

### **Полнота освещения и апробация результатов 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).

Научные результаты диссертационного исследования Урусовой Л.Х. представлены, обсуждены и получили положительную оценку на пяти научных форумах и научно-практических конференциях с международным участием различного уровня за период.

### **Структура и содержание диссертации**

Диссертационная работа Урусовой Л.Х. состоит из введения, 4 глав, заключения, общих выводов, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы, 7 приложений. Библиографический список включает 206 источников, из них 16 на иностранных языках. Диссертация изложена на 218 страницах текста компьютерного набора, содержит 32 таблицы и 18 рисунков.

Каждая глава представляет собой завершённый этап исследований, имеет заключение, выводы отражают наиболее важные теоретические и практические результаты.

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования, показана степень разработанности темы, сформулированы цель и задачи диссертационной работы, соискателем отражена научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов исследования, методология и методы исследования, основные положения, выносимые на защиту, степень достоверности результатов, дано описание личного вклада автора, представлена информация об апробации результатов исследования и их изложение в научной печати.

В главе 1 – **«Научно-методические аспекты формирования и управления товарным ассортиментом в оптовом сегменте фармацевтического рынка»** автор показал основные принципы и факторы, влияющие на товарный ассортимент оптового сегмента фармацевтического рынка. Систематизированы теоретические основы управления оптовой торговли на основе нормативных актов Российской Федерации и Евразийского законодательства. Диссертант показал особенности научно-методического процесса формирования и управления ассортиментной политикой, ее параметры управления и роль каждого элемента для ассортимента оптовой организации. Важно, что были показаны проблемные факторы управления

товарным запасом организации оптовой торговли. Детально представлен анализ влияния государственных требований для формирования ассортимента для оптового звена фармацевтического рынка. Диссертант в хронологической последовательности проанализировал все научные исследования в сфере оптового сегмента фармацевтического рынка, управления ассортиментной политикой организации за период, составляющий более 60 лет, выделили основные этапы в данном направлении. Важно, что данный вопрос изучался в историческом аспекте, что вызывает интерес для использования предыдущего опыта в современных условиях с сегодняшними реалиями. Это направление активно изучалось и развивалось в СССР. Период с 1990 г. по настоящее время – это развитие фармацевтической дистрибьюции, фармацевтической логистики. Автор выделили несколько этапов, и представил детальный анализ основных направлений, что позволило определить организационные и практические проблемы для оптового сегмента фармацевтического рынка. Результатом данной главы стала подготовка монографии «Научные основы и исторический анализ функционирования российской фармацевтической дистрибьюции в условиях современного рынка».

**Глава 2 «Обоснование дизайна и научно-методического аппарата исследования. Характеристика экспериментальной базы»,** в которой диссертант представил структурно-логическую схему исследования на основании предложенной гипотезы, включающей 4 основные этапа, а также даны характеристики научных методов исследования для всех этапов работы с детальным описанием и модификацией отдельных методов, что дало возможность решить все поставленные задачи. В данной главе представлена характеристика регионального дистрибьютора, который является модельной экспертной базой исследования, что дало возможность оценить результаты проведенных исследований.

Необходимо отметить, что в качестве инструментария на всех этапах исследования использовались известные, объективные и широко применяемые методы научного анализа с их детальной характеристикой, которые могут быть использованы другими исследователями.

В главе 3 – **«Исследование динамики развития и основных**

**характеристик оптового сегмента фармацевтического рынка модельного региона»** в п. 3.1. представлена демографическая ситуация, состояние системы здравоохранения и фармацевтического рынка анализируемого региона – Карачаево-Черкесской Республики, что дает возможность оценить в целом наличие системы для поддержания и сохранения здоровья на высоком положительном уровне. Особый интерес вызывает характеристика субъектов фармацевтического рынка, на котором присутствует 280 розничных аптечных организаций, из которых 18 (6,42%) относятся к организациям государственной и муниципальной форм собственности. В регионе имеется подведомственная Минздраву КЧР фармацевтическая организация – РГБУ «КЧР-Фармация», которая в соответствии с государственными контрактами выполняет функции по приему, хранению, отпуску в уполномоченные аптечные организации ЛП для бесплатного обеспечения граждан, имеющих право на государственную социальную помощь. В КЧР определено 9 аптечных организаций, осуществляющих льготный отпуск ЛП населению. Кроме федерального льготного лекарственного обеспечения (ЛЛО) в КЧР реализуются федеральная целевая государственная программа «14 ВЗН» и программа регионального ЛЛО.

Автор детально представил ситуацию на фармацевтическом рынке с ЛП по различным маркетинговым показателям, провел сравнительный анализ объемов продаж ЛП по АТХ-группам с заболеваемостью в регионе.

Диссертант для оценки концентрации оптового сегмента регионального фармацевтического рынка использовал методический подход на основании матрицы SV (Сила-Разнообразие) – «Оптовый сегмент фармацевтического рынка КЧР» по определенному логическому плану для оценки динамики рыночной ситуации. Были определены доли наиболее значимых поставщиков в общем объеме рынка (MS) и их рейтинг (R), что позволило рассчитать индекс Герфиндаля-Хиршмана (HHIn), коэффициентов рыночной концентрации (CRSV), индекс Холла-Тайдмана (HTSV) и другие. Важно, что расчеты представлены в работе и это дает возможность объективно оценить результаты. Сводные результаты были использованы для построения матрицы SV – «Оптовый сегмент фармацевтического рынка КЧР», что дает возможность

проанализировать рыночную концентрацию в оптовом сегменте регионального фармацевтического рынка. Разработанный методический подход, был положен в основу проведения автором стратификации основных дистрибьюторов регионального рынка и позволил спрогнозировать ситуации для удержания позиций модельной организации (Медснаб КЧР). Особый интерес также вызывает, проведенный диссертантом, модифицированный SWOT-анализ на основе выделенных значимых факторов с их детальным анализом и привлечением экспертов (196 сравниваемых пар факторов) для оценки их влияния на деятельность модельной оптовой организации. Важно, что данная модификация SWOT-анализа дает возможность в числовых значениях оценить влияние и взаимосвязь оценочных факторов с выделением высокой, средней, умеренной интенсивности взаимного воздействия. Результаты экспертной оценки позволили показать воздействия групп факторов «Сильные стороны» / «Слабые стороны», «Возможности» / «Угрозы», что позволило выявить слабые стороны, которые могут отрицательно повлиять на работу организации, а также определить направления для усиления и требуют особого контроля.

**Глава 4 «Обоснование подходов к совершенствованию управления товарным ассортиментом на уровне модельного фармацевтического дистрибьютора».** Для анализа ассортимента были проанализированы данные бухгалтерской отчетности, рассчитан показатель глубины ассортимента по каждой подгруппе ЛП до II уровня АТХ-классификации по 550 контрактам. Также проводился анализ различных перечней как ЛП, так и медицинских изделий, перечня ПКТ. Коэффициенты глубины и широты были определены по всем 14 группам АТХ-классификации. Автор применил авторскую методику «прямоугольного треугольника» и рассчитал коэффициент наполненности ассортиментного портфеля, что важно как для оптового так и розничного фармацевтического звена, и дает возможность оценить правильность ассортиментной политики, а также широко использовать данный показатель для анализа структуры и состава товарного ассортимента. Детальный анализ дал возможность представить основные направления по формированию ассортимента по каждой группе ЛП и определить наиболее оптимальный ассортиментный портфель с учетом всех факторов.

Особый интерес вызывают представленные результаты по аналитической оценке конкурентных преимуществ, что позволило выделить 5 основных групп факторов и условий внешней и внутренней среды, воздействующих на регионального дистрибьютора: организационно-правовые, организационно-штатные, финансово-экономические, медико-фармацевтические, логистические. В качестве методической основы модели использована диаграмма Исикавы, что дает возможность наглядно и оптимально разработать мероприятия для улучшения деятельности.

Важно, что диссертант уделил особое внимание льготной категории граждан, и в частности ассортиментным позициям. В регион за анализируемый период было поставлено 287 МНН (Перечень ЖНВЛП – 833 наименования), т.е. 34,45%, и эти 287 МММ соответствовали 1376 ТН. Также важно, что был проанализирован минимальный ассортимент, а также ассортиментные позиции программы 14 ВЗН.

Глава 4 заканчивается результатами совмещенного ABC/XYZ анализом, на основании которого было проанализировано 91 подгруппа ЛП АТХ-классификации II уровня и фармацевтических товаров. Совмещение результатов ABC/XYZ анализов дали возможность выявить наиболее важные группы номенклатурных позиций, как по количеству, так и по объему продаж. Несмотря на активное использование ранее данного инструментария, вызывает интерес для последующих исследователей. Автор показал свободное владение данными методами и их интерпретацию. Детальная визуализация результатов дает возможность детализировать состав и структуру ассортиментного портфеля.

На основе проведенных исследований были выделены конкурентные преимущества, определены организационные и ресурсы резерва для повышения эффективности работы регионального оптового звена.

На завершающем этапе диссертант представил модель оптимизации управления товарным ассортиментом, в которой все процессы и факторы распределены в основные группы – важны для организации лекарственного обеспечения региона и могут быть использованы региональными структурами, отвечающими за этот процесс, особенно связанных с ЛЛЮ, и что особенно

важно – для оптовых поставщиков, которые работают в регионе и участвуют в льготных программах, а также для других дистрибьюторов.

Диссертационное исследование Урусовой Л. Х. имеет логически выстроенную структуру, где каждая глава представляет собой самостоятельный, методологически обоснованный этап работы и завершается заключением. Последовательное решение поставленных задач с применением современных научных методов позволило автору достичь цели исследования. Сформулированные в заключительной части работы выводы полно и точно отражают основные результаты работы проведенного исследования.

### **Соответствие содержания автореферата основным положениям и выводам диссертации**

Содержание автореферата включает все основные положения и выводы, полученные в ходе проведения исследования, и полностью отражает содержание диссертационной работы.

### **Достоинства и недостатки по содержанию и оформлению диссертационной работы**

Диссертационная работа Урусовой Лейлы Хызыровны на тему «Научные основы оптимизации ассортиментной политики в оптовом сегменте регионального фармацевтического рынка (на примере Карачаево-Черкесской Республики)» выполнена на высоком научно-методическом уровне, изложена грамотным и понятным языком, имеет логически выстроенную структуру и в целом заслуживает положительной оценки. Однако при общей положительной оценке работы возникли следующие вопросы и замечания:

1. В литературном обзоре представлены авторские разработки автора, например, рисунок 3-4, что логичнее представлять в экспериментальной части работы.

2. Какие требования к товарным запасам предъявляются в модельной организации оптовой торговли по временным критериям (в днях) в сумме и в зависимости от номенклатурных позиций, так как эти показатели влияют на эффективность работы дистрибьютора?

3. Как организована взаимосвязь модельной организации оптовой

торговли с аптечными организациями региона? Какой программный продукт, или какие каналы коммуникации использует МФД для эффективного взаимодействия с аптечными организациями региона?

4. На с. 97 указывается «... что за счет преимуществ, связанных с меньшими логистическими издержками ...», поэтому возникает вопрос: как организована логистика МФД в регионе, так как исходя из организационно-штатной структуры не совсем понятно, кто занимается доставкой лекарственных препаратов и других фармацевтических товаров в аптечные организации региона?

5. При выделении групп организаций на основе стратификации в зависимости от уровня: альфа, бета и гамма, какие показатели были Вами выделены как основные для определения уровней?

Перечисленные замечания и вопросы являются уточняющими и не снижают ценности представленной работы.

### **Заключение**

Диссертационное исследование Урусовой Лейлы Хызыровны на тему «Научные основы оптимизации ассортиментной политики в оптовом сегменте регионального фармацевтического рынка (на примере Карачаево-Черкесской Республики)» является самостоятельно выполненной, законченной научно-квалификационной работой по актуальной теме, результаты которой имеют существенное значение для развития фармацевтической науки и практики. На основе разработанных методических подходов внесен значительный вклад в оптимизацию функционирования субъектов регионального оптового сегмента фармацевтического рынка. В диссертации решена важная научная задача, суть которой состоит в научном обосновании путей повышения эффективности ассортиментного портфеля и конкурентоспособности фармацевтического дистрибьютора.

По актуальности, научной новизне, теоретической и практической значимости, достоверности полученных результатов, уровню апробации и опубликованию основных положений в печати диссертационная работа Урусовой Лейлы Хызыровны соответствует требованиям п. 16 Положения о

присуждении ученых степеней в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет), утвержденного приказом ректора № 0692/Р от 06.06.2022 г. (с изменениями, утвержденными приказами № 1179/Р от 29.08.2023 г., № 0787/Р от 24.05.2024 г.), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор, Урусова Лейла Хызыровна, заслуживает присуждения ученой степени кандидата фармацевтических наук по научной специальности 3.4.3. Организация фармацевтического дела.

**Официальный оппонент:**

заведующий кафедрой организации и менеджмента фармации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Курский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации  
доктор фармацевтических наук  
(15.00.01 – Технология лекарств и организация фармацевтического дела),  
профессор

Овод Алла Ивановна

«15» июля 2025 г.

Почтовый адрес: 305041, г. Курск,  
ул. К.Маркса, д. 3.  
Телефон: +7 (960) 673-34-58  
E-mail: [aovod@mail.ru](mailto:aovod@mail.ru)

Подпись доктора фармацевтических наук, профессора Овод Аллы Ивановна заверяю:

Начальник управления персоналом и кадровой работы  
ФГБОУ ВО КГМУ Минздрава России



Н.Н. Сорокина