**Мала Жанна Валентинівна, менеджер по робо&shy;ті з медичною спільнотою компанії СУІП ТОВ &laquo;Сперко Україна&raquo;: &laquo;Науково-практичні підходи до управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком ап&shy;течних мереж&raquo; (15.00.01 - технологія ліків, організація фармацевтичної справи та судова фармація). Спецрада Д 64.605.02 у Національному фармацевтичному універ&shy;ситеті**

Міністерство охорони здоров’я України Національний фармацевтичний університет

Міністерство охорони здоров’я України Національний фармацевтичний університет

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

**Мала Жанна Валентинівна**

УДК: 615.12:338.24:339.138

**ДИСЕРТАЦІЯ Науково-практичні підходи до управління конкурентоспроможністю і стратегічним розвитком аптечних мереж**

1. 01 - технологія ліків, організація фармацевтичної справи

та судова фармація

22 - Охорона здоров’я

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата фармацевтичних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело Ж.В. Мала

**підпис Ініціали та прізвище дисертанта**

Науковий керівник Посилкіна Ольга Вікторівна, доктор фармацевтичних наук, професор

Харків - 2019

**ЗМІСТ**

[ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ 23](#bookmark3)

ВСТУП 24

РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ І РОЗВИТКОМ

ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ЗАКЛАДІВ (Огляд літератури) 34

1. Сутність управління стратегічним розвитком та конкурентоспроможністю фармацевтичних закладів 34
2. Дослідження сутності і місця аптечних мереж на фармацевтичному ринку та їх класифікація 38
3. Аналіз нормативно-правового регулювання діяльності аптечних мереж в Україні і за кордоном 42
4. Аналіз існуючих підходів до оцінки й управління

конкурентоспроможністю аптечних закладів 49

[Резюме 56](#bookmark5)

РОЗДІЛ 2 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМУ, ЗАГАЛЬНОЇ МЕТОДИКИ ТА

МЕТОДІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ 58

1. Обґрунтування напряму і методики досліджень 58
2. Методи досліджень 64

РОЗДІЛ 3 СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ В

УКРАЇНІ 75

1. Дослідження особливостей функціонування аптечних мереж в Україні 75
2. Дослідження факторів, що впливають на динаміку конкурентоспроможності аптечних мереж в Україні залежно від їх розміру та оцінка сили їх впливу 92
3. Аналіз існуючої організаційної побудови аптечних мереж

і специфіки їх бізнес-процесів 98

1. Аналіз використовуваних асортиментних стратегій в

аптечних мережах 103

1. Розробка методичних підходів до управління асортиментом

аптечних мереж за принципами категорійного менеджменту 122

Висновки до розділу 3 136

РОЗДІЛ 4 УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ

ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ

СТРАТЕГІЧНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ І РОЗВИТКОМ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ 140

1. Відбір ключових компетенцій для стратегічного управління аптечними мережами 140
2. Побудова карти стратегічних цілей для аптечних мереж 148
3. Каскадування цілей і побудова карти стратегічних завдань за структурними підрозділами аптечних мереж 151

Висновки до розділу 4 154

РОЗДІЛ 5 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ І ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ 157

1. Обґрунтування розподілу аптечних мереж залежно від їх розміру на кластери для моделювання динаміки конкурентоспроможності 157
2. Визначення оптимальної стратегії підвищення

конкурентоспроможності аптечних мереж за різними клас­терами на підставі метода побудови «дерева рішень» 161

1. Прогнозування динаміки конкурентоспроможності

аптечних мереж 166

Висновки до розділу 5 174

[ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ 179](#bookmark8)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 183

[ДОДАТКИ 207](#bookmark23)

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

АМ - аптечна мережа

АМКУ - Антимонопольний комітет України

АЗ - аптечний заклад

БВ - відділ безрецептурного відпуску

БКГ - матриця Бостонської консалтингової групи

ВМП - вироби медичного призначення

ГЛФ - відділ готових лікарських форм

КМ - категорійний менеджмент

ЛЗ - лікарський засіб

ЛП - лікарський препарат

ЗОЗ - заклад охорони здоров'я

МОЗ - Міністерство охорони здоров’я

ПП - приватне підприємство

ПФВ - парафармацевтичний відділ

ПФП - парафармацевтична продукція

СЗП - система збалансованих показників

ТОВ - товариство з обмеженою відповідальністю

ТА - товарний асортимент

ТМ - торгова мережа

ТЗ - товарні запаси

ТК - товарна категорія

ТН - торгові найменування

ТТ - торгова точка

ФП - фармацевтичне підприємство

G^P (від. англ. gap - щілина) - аналіз розривів

GPP - належна аптечна практика (Good Pharmaceutical Practice)

KPI - ключові показники ефективності (key performance indicators)

ROI - повернення від інвестицій (Return on Investment)

SWOT - strengths, weaknesses, opportunities, threats

**Вступ**

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

Розвитком теоретичних та практичних підходів щодо управління фарма­цевтичними організаціями та оцінки їх конкурентоспроможності з метою по­ліпшення забезпечення населення ліками та підвищення ефективності діяль­ності займалися такі вчені, як: Б. П. Г ромовик, Т. А. Г рошовий, О. П. Г удзенко, О. М. Заліська, А. А. Кабачна, А. А. Котвіцька, З. М. Мнушко, А. С. Немченко,

Б. Л. Парновський, І. В. Пестун, М. С. Пономаренко, О. В. Посилкіна, В. М. Толочко, В. В. Трохимчук, В. М. Хоменко, Л. М. Унгурян, О. П. Шмате- нко та ін. В їх працях визначено сутність управління фармацевтичною діяль­ністю, виявлено особливості управлінської діяльності у фармації та дослі­джено сучасні управлінські технології. Разом з тим на теперішній час відсутні комплексні дослідження з визначення факторів, що впливають на конкуренто­спроможність АМ, і розробки методичних підходів до вибору оптимальної стратегії підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення стійкого ро­звитку. Це зумовило актуальність теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання та логіку побудови.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами, гран­тами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Національного фармацевтичного університету за темою «Формування соціально-орієнтованої інноваційно-логістичної моделі розвитку фармацевти­чної галузі України» (номер Державної реєстрації 0114U000961), тема дисер­тації затверджена на засіданні вченої Ради НФаУ (протокол № 1 від 10.09.2014 р.; зміна назви теми - протокол № 13 від 30.10.2018 р.).

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

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

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

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

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

**Методи дослідження**. При виконанні дисертаційної роботи використані такі методи досліджень: історичний, системний та логічний аналіз *(для ви­вчення правових, аналітичних матеріалів, фахових вітчизняних та іноземних публікацій з метою дослідження науково-теоретичних аспектів управління розвитком фармацевтичних закладів);* методи порівняльного, документаль­ного, структурно-функціонального і економіко-статистичного аналізу, соціо­логічні методи дослідження, зокрема метод експертних оцінок *(для дослі­дження особливостей функціонування та управління розвитком АМ в Україні, вивчення існуючої організаційної побудови АМ і специфіки їх бізнес-процесів);* маркетингові дослідження *(для визначення конкурентних переваг АМ);* методи функціонального, логічного й економіко-математичного моделювання *(для ро­зробки методики вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності АМ);* методи математичної статистики, зокрема дискримінантного аналізу, ме­тод парних міжгрупових порівнянь із використанням критерію Манна-Уїтні, аналіз таблиць спряженості з використанням критерію *%2* максимальної прав­доподібності, коефіцієнти кореляції Г амма, кореспондентський аналіз, шкала Чеддока, критерій Пірсона і *у2* тест максимальної правдоподібності (M-L %2), непараметричний дисперсійний аналіз Краскала-Уолліса *(для розробки мето­дики прогнозування динаміки конкурентоспроможності АМ).* Математична обробка даних проводилася з використанням програмного забезпечення Excel та Statistica.

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

*Уперше:*

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

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

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

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

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

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

*S* методичні рекомендації «Прогнозування динаміки конкурентоспро­можності аптечних мереж» (затверджені ПК «Фармація» МОЗ та НАМН Ук­раїни, протокол № 102 від 19.04.2017 р., узгоджені МОЗ України) - упрова­джені в діяльність Державної служби з ЛЗ та контролю за наркотиками в Івано- Франківській області, Державної служби з ЛЗ та контролю за наркотиками у Полтавській області (акти впровадження відповідно від 16.11.2017 р.,

1. р.), ТОВ «Добрий лікар», ТОВ «Чернігівська фармацевтична ком­панія», КП «Ліки України», ТОВ «Аптека низьких цін Полтава» аптека № 2, ТОВ «Прана-фарм» аптека № 12, ТОВ «Данунц», ТОВ «Аптека Центорія», ТОВ «Радуга», ТОВ «Прана-фарм» аптека №2 3, ТОВ «Іва Фарм», АМ «Експрес зв’язок», ПП «Соломія Сервіс», ТОВ «Лідер-Захід» аптека № 16 (акти впрова­дження відповідно від 19.09.2017 р., 19.09.2017 р., 12.10.2017 р., 20.10.2017 р.,
2. р., 01.11.2017 р., 01.11.2017 р., 02.11.2017 р., 06.11.2017 р.,
3. р., 03.05.2019 р., 10.05.2019 р., 17.05.2019 р.); використовуються в навчальному процесі Запорізького національного медичного університету, На­ціональної медичної академії післядипломної освіти імені П. Л. Шупика, На­ціонального медичного університету імені О. О. Богомольця, ДВНЗ «Івано- Франківський національний медичний університет», Львівського Національ­ного медичного університету імені Данила Галицького, Національного фарма­цевтичного університету, Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фар­мації НФаУ, Одеського національного медичного університету (акти впрова­дження відповідно від 30.10.2017 р., 13.11.2017 р., 13.11.2017 р., 14.11.2017 р.,
4. р., 25.01.2018 р., 16.01.2019 р., 17.01.2019 р.);

*S* методичні рекомендації «Методичні підходи до вибору стратегії під­вищення конкурентоспроможності аптечних мереж» (затверджені ПК «Фар­мація» МОЗ та НАМН України, протокол № 102 від 19.04.2017 р., узгоджені МОЗ України) - упроваджені в діяльність Державної служби з ЛЗ та контролю за наркотиками в Івано-Франківській області, Державної служби з ЛЗ та конт­ролю за наркотиками у Полтавській області (акти впровадження відповідно від

1. р., 21.11.2017 р.), ТОВ «Добрий лікар», ТОВ «Чернігівська фарма­цевтична компанія», КП «Ліки України», ТОВ «Аптека низьких цін Полтава» аптека № 2, ТОВ «Прана-фарм» аптека № 12, ТОВ «Данунц», ТОВ «Аптека Центорія», ТОВ «Радуга», ТОВ «Прана-фарм» аптека № 3, ТОВ «Іва Фарм», АМ «Експрес зв’язок», ПП «Соломія Сервіс», ТОВ «Лідер-Захід» аптека №2 16 (акти впровадження відповідно від 19.09.2017 р., 19.09.2017 р., 11.10.2017 р.,
2. р., 25.10.2017 р., 01.11.2017 р., 01.11.2017 р., 01.11.2017 р.,
3. р., 09.11.2017 р., 03.05.2019 р., 10.05.2019 р., 17.05.2019 р.); викори­стовуються в навчальному процесі Запорізького національного медичного уні­верситету, Національної медичної академії післядипломної освіти імені П. Л. Шупика, Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, ДВНЗ «Івано-Франківський національний медичний університет», Національ­ного фармацевтичного університету, Інституту підвищення кваліфікації спе­ціалістів фармації НФаУ, Одеського національного медичного університету (акти впровадження відповідно від 30.10.2017 р., 13.11.2017 р., 14.11.2017 р.,
4. р., 16.02.2018 р., 16.01.2019 р., 17.01.2019 р.).

*S* методичні рекомендації «Методичні підходи до формування товар­ного асортименту в аптечних мережах на засадах категорійного менеджменту» (затверджені ПК «Фармація», протокол №2 102 від 26.03.2019 р.) - упроваджені в діяльність Державної служби з ЛЗ та контролю за наркотиками в Івано-Фра­нківській області, ТОВ «Аптека Центорія», АМ «Експрес зв’язок», ПП «Соло­мія Сервіс», ТОВ «Лідер-Захід» аптека № 16 (акти впровадження відповідно від 16.04.2019 р., 28.03.2019 р., 03.05.2019 р., 10.05.2019 р., 17.05.2019 р.); ви­користовуються в навчальному процесі Запорізького національного медич­ного університету, ДЗ «Луганський державний медичний університет», Наці­онального фармацевтичного університету, Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації НФаУ, Одеського національного медичного універси­тету, ДВНЗ «Івано-Франківський національний медичний університет» (акти впровадження відповідно від 01.03.2019 р., 07.03.2019 р., 29.03.2019 р., 04.03.2019 р., 04.03.2019 р., 19.04.2019 р.)

**Особистий внесок здобувача**. Дисертантом особисто отримані такі ре­зультати: опрацьовано дані наукової літератури, розкрито сутність управління розвитком та конкурентоспроможністю фармацевтичних закладів; проаналізо­вано існуючу організаційну структуру та кадрове забезпечення АМ в Україні в умовах упровадження належної аптечної практики; проаналізовано слабкі місця й недоліки діяльності АМ та оцінено їх маркетингові конкурентні пере­ваги; проведено розподіл АМ залежно від їх розміру на кластери для моделю­вання динаміки конкурентоспроможності; обґрунтовано фактори, що вплива­ють на динаміку конкурентоспроможності АМ в Україні залежно від їх роз­міру, та оцінено силу їх впливу; здійснено моделювання динаміки конкурен­тоспроможності дрібних, середніх, великих та мега- АМ за допомогою методу дерева рішень; розроблено методичні підходи до удосконалення процесу уп­равління товарним асортиментом (ТА) в АМ на принципах КМ; розроблено й опрацьовано науково-методичні підходи до упровадження СЗП як інструме­нту управління стратегічним розвитком і конкурентоспроможністю АМ; про­ведено прогнозування динаміки конкурентоспроможності АМ різних розмірів.

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

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

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

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи представлено та обговорено на: Міжнародній науково-практичній кон­ференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів» (Харків, 2016, 2017); VIII Національному з’їзді фармацев­тів України «Фармація XXI століття: тенденції та перспективи» (Харків, 2016); науково-практичній конференції з міжнародною участю, присвяченій 100- річчю від дня народження І. Г. Герцена «Сучасні теоретичні та практичні ас­пекти клінічної медицини (для студентів та молодих вчених)» (Одеса, 2017); V та VI Міжнародній науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики» (Харків, 2017, 2018); LXXI Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Актуальные проблемы современной медицины и фармации 2017» (Білорусія, Мінськ, 2017); Ш та ІХ Міжнародній науково-практичній ін- тернет-конференції «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи» (Харків, 2017, 2018); ХІ та ХІІ Науково-практичній конференції «Управління якістю в фармації» (Харків, 2017, 2018); Підсумковій LX науково-практичній конференції, присвяченій 60-річчю ТДМУ «Здобутки клінічної та експериме­нтальної медицини» (Тернопіль, 2017); УІ науково-практичній конференції з міжнародною участю «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (Харків, 2017); науково-практичній конференції з міжнародною уча­стю «Перспективы разработки и внедрения лекарственных средств на основе сырья отечественного и зарубежного происхождения» (м. Душанбе, Таджики­стан, 2018); 5 International conference «Science and Society» (м. Гамільтон, Ка­нада, 2018); УІІ науково-практичній конференції з міжнародною участю «На­уково-технічний прогрес і оптимізація технологічних процесів створення лі­карських препаратів» (Тернопіль, 2018); XII міжнародній конференції «Мар­кетинг і логістика в системі менеджменту» (Львів, 2018). Разом взяли участь у 22 конференціях і з'їздах.

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

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

1. Уперше теоретично узагальнено, систематизовано і представлено ре­зультати вирішення актуальної наукової проблеми - управління конкурентоспромо­жністю і стратегічним розвитком АМ в Україні, що спрямовано на збалансування їх економічних та соціальних цілей і підвищення доступності та якості лікарського за­безпечення населення.
2. Досліджено сутність, місце на фармацевтичному ринку та існуючі кла­сифікації АМ, проаналізовано нормативно-правову базу регулювання їх діяльності в Україні і за кордоном, а також стратегії управління розвитком і конкурентоспро­можністю у вітчизняних і зарубіжних організаціях.
3. Проаналізовано рівень монополізації АМ фармацевтичного ринку Ук­раїни у різних областях. Установлено структурні ознаки монопольного стану 183 суб’єктів господарювання, що здійснюють роздрібну реалізацію ЛЗ у форматі АМ. Визначено, що з 24 областей України найвищий рівень монополізації у фармацев­тичному секторі спостерігається в Миколаївській, Полтавській та Дніпропетровсь­кій областях, а найнижчий - у Хмельницькій області. Запропонована система захо­дів, спрямованих на запобігання подальшої монополізації вітчизняного фармацев­тичного ринку.
4. Для дослідження особливостей функціонування та управління розвит­ком АМ проведено анкетування понад 400 працівників 30 АМ із різних областей України. Установлено показники, що, на думку експертів, найбільше характеризу­ють розвиток АМ: збільшення кількості аптек в мережі (16,18 %); збільшення кіль­кості споживачів (15,97 %); збільшення товарообігу (14,64 %); розширення асорти­менту ЛЗ та ВМП (14,08 %). Визначені показники враховані при подальшому об­ґрунтуванні стратегії розвитку АМ.
5. Досліджено 53 можливих фактори впливу на динаміку конкуренто­спроможності АМ в Україні залежно від їх розміру та оцінено силу їх впливу. Для дрібних АМ виділено фактори, що мають статистично вагомий зв’язок із конкурен­тоспроможністю, а саме: наявність додаткових послуг, цілодобовий графік роботи; відсутність ефективної системи мотивації працівників; повільне реагування на зміни ринку. Для середніх АМ: зручне розташування АЗ; наявність додаткових по­слуг; упровадження системи якості в АМ; наявність ефективної маркетингової стра­тегії; стійкий фінансовий стан; грамотний менеджмент; цілодобовий графік роботи та ін. Для великих та мега- АМ: зручність розташування АЗ, наявність додаткових послуг; наявність дисконтних карток; упровадження системи якості; регламентація основних бізнес-процесів; наявність ефективної маркетингової стратегії; високок­валіфікований персонал; грамотний менеджмент; цілодобовий графік роботи; вико­ристання логістики та ін.
6. Із метою поліпшення роботи АМ проаналізовано особливості організа­ційної їх структури. Установлено, що більшість АМ в Україні мають лінійну, функ­ціональну та лінійно-функціональну організаційні структури. Установлено, що най­вагомішими бізнес-процесами АМ є відпуск товару та надання фармацевтичних по­слуг населенню й формування асортименту ЛЗ та ВМП.
7. Проаналізовано асортиментні стратегії, що використовуються АМ. Установлено, що 46,32 % АМ використовують централізований підхід до форму­вання ТА; 19,00 % - децентралізований; 34,68 % - змішаний. Розроблено алгоритм упровадження КМ у діяльність АМ, що дозволяє збалансувати ТА, зменшити кіль­кість неліквідних товарних позицій, оптимізувати ТЗ і підвищити прибутковість продаж. Розроблено критерії оптимізації асортиментної політики АМ залежно від їх розміру.
8. Розроблено й опрацьовано методику упровадження СЗП для управ­ління стратегічною конкурентоспроможністю АМ, яка забезпечує збалансування економічних і соціальних цілей їх розвитку, цілеспрямований моніторинг та конт­роль показників результативності реалізації стратегії АМ. Побудовано карту стра­тегічних цілей та KPI для АМ. На підставі отриманих даних розраховано інтегральні показники конкурентоспроможності для дрібних, середніх та великих АМ. Прове­дено каскадування цілей і побудовано карту стратегічних завдань на прикладі цілі АМ «Підвищення лояльності споживачів аптеки» (проекція «Ринок») за структур­ним підрозділом «Дирекція з персоналу». Для підвищення ефективності діяльності підрозділу «Дирекції з персоналу» АМ запропоновано і доведено ефективність двох інвестиційних проектів, які взяті до запровадження в практичну діяльність однієї з досліджуваних міжрегіональних АМ.
9. Із використанням сучасного економіко-математичного інструментарію обґрунтовано розподіл АМ залежно від їх розміру на кластери для моделювання ди­наміки конкурентоспроможності. Виділено показники, за якими виявляється вагома відмінність між кластерами.
10. Для вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможно­сті АМ за різними кластерами запропоновано метод побудови «дерева рішень». Установлено, що найбільший негативний вплив на стратегію підвищення конкурен­тоспроможності дрібних АМ чинить повільне реагування на зміни ринку, найбіль­ший позитивний вплив - наявність в АМ додаткових послуг; для середніх АМ - особливості розташування аптеки і грамотний менеджмент; для великих АМ - ви­користання сучасних автоматизованих програм управління, рівень ефективності ма­ркетингового комплексу й особливості розташування.
11. Із використанням багатовимірного кореспондентського аналізу розроб­лено математичну модель, яка дозволяє прогнозувати динаміку конкурентоспромо­жності АМ на основі обчислення відповідного індексу - числового показника, що набуває позитивних значень у разі підвищення конкурентоспроможності та негати­вні - при відсутності її позитивної динаміки. Доведено, що запропоновані методичні підходи до прогнозування конкурентоспроможності АМ дозволяють приймати ви­важені управлінські рішення, спрямовані на протистояння чималим зовнішнім впливам і сприяють досягненню лідерства АМ на фармацевтичному ринку відпо­відно до поставлених стратегічних цілей.

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