

МОДИФИКАЦИЯ SWOT-АНАЛИЗА ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ УСЛОВИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ДИСТРИБЬЮТОРА

ГОРЯЧЕВ АНДРЕЙ БОРИСОВИЧ, ORCID ID: 0000-0002-6844-4578, Scopus Author ID: 25642462600, докт. фарм. наук, доцент, профессор кафедры безопасности жизнедеятельности и медицины катастроф ФГАОУ ВО Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет), Россия, 119991, г. Москва, ул. Трубецкая 8, стр. 2. Тел: +7 (916) 282-93-29. E-mail: abgor61@gmail.com

УРУСОВА ЛЕЙЛА ХЫЗЫРОВНА, ORCID ID: 0000-0002-4829-2642, Scopus Author ID: 58499897400, аспирант кафедры фармации Пятигорского медико-фармацевтического института – филиала ФГБОУ ВО Волгоградский государственный медицинский университет Минздрава России, Россия, 357532, г. Пятигорск, проспект Калинина, 11. Тел.: +7 (918) 714-66-17. E-mail: flora0996@mail.ru

КАБАКОВА ТАИССИЯ ИВАНОВНА, ORCID ID: 0000-0001-6182-5637, Scopus Author ID: 57207985290, докт. фарм. наук, доцент, профессор кафедры организации и экономики фармации Пятигорского медико-фармацевтического института – филиала ФГБОУ ВО Волгоградский государственный медицинский университет Минздрава России, Россия, 357532, г. Пятигорск, проспект Калинина, 11. Тел: +7 (905) 446-07-62. E-mail: kabtais@mail.ru

КУВШИНОВА НАТАЛЬЯ НИКОЛАЕВНА, ORCID ID: 0000-0003-1826-5237, Scopus Author ID: 57216210402, канд. биол. наук, доцент, доцент кафедры безопасности жизнедеятельности и медицины катастроф ФГАОУ ВО Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет), Россия, 119991, г. Москва, ул. Трубецкая 8, стр. 2. Тел: +7 (965) 208-08-56. E-mail: gaidamovich@yandex.ru

АФАНАСЬЕВ ОЛЕГ НИКОЛАЕВИЧ, ORCID ID: 0000-0002-0943-5203, Scopus Author ID: 57203531233, старший преподаватель кафедры безопасности жизнедеятельности и медицины катастроф ФГАОУ ВО Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет), Россия, 119991, г. Москва, ул. Трубецкая 8, стр. 2. Тел: +7 (926) 412-69-41. E-mail: diduevich@rambler.ru

ЛЕМЕЩЕНКО ЕЛЕНА ЮРЬЕВНА, ORCID ID: 0009-0009-0836-3766, Scopus Author ID: 57203530379, старший преподаватель кафедры безопасности жизнедеятельности и медицины катастроф ФГАОУ ВО Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет), Россия, 119991, г. Москва, ул. Трубецкая 8, стр. 2. Тел: +7 (910) 491-07-24. E-mail: elem61@mail.ru

Реферат. Введение. Методы современного маркетинга являются инструментами исследования различных областей научной, экономической, образовательной, социальной и других сфер деятельности. Метод SWOT-анализа является одним из самых востребованных маркетинговых методов. Как и все методы маркетингового анализа, SWOT-анализ обладает рядом достоинств, среди которых простота проведения и отсутствие каких-либо финансовых затрат на поиск, обобщение и анализ исходной информации, возможность оценки текущего состояния и прогноза развития ситуации на различных горизонтах планирования. Главными недостатками SWOT-анализа являются вербальный (не числовой) формат первичных данных, невозможность отслеживания динамики развития процессов в перспективе, отсутствие четкой причинно-следственной и логической связи между факторами, по которым проводится анализ, что порождает превалирование субъективных взглядов исследователей на одни и те же процессы и явления. **Цель.** Разработка модифицированного варианта SWOT-анализа для исследования условий деятельности фармацевтического дистрибьютора с использованием математического аппарата обработки вербальных мнений экспертов, выраженных в числовом формате, и его практическая апробация. **Материалы и методы.** Определены оценочные факторы SWOT-анализа условий деятельности модельного фармацевтического дистрибьютора в реальных региональных условиях. Путем социологического опроса экспертной группы специалистов установлены интенсивности взаимного воздействия друг на друга оценочных факторов. При этом, вербальные мнения экспертов были выражены в числовом формате по предложенной шкале интенсивности: от 1 (минимальная) до 5 (максимальная). Проведена математическая обработка данных опроса с помощью функции среднего геометрического значения. Полученные результаты ранжированы по уровням интенсивности согласно разработанным интервалам числовых значений. **Результаты и их обсуждение.** Сформирована итоговая матрица интенсивностей взаимного воздействия оценочных факторов. По четырем сегментам итоговой матрицы получены объективные данные SWOT-анализа условий деятельности фармацевтического дистрибьютора, выявлены ресурсные резервы для повышения его экономической эффективности и проблемы, которые способны нанести существенный экономический и репутационный ущерб в случае превентивного неприятия соответствующих организационно-практических решений. По результатам SWOT-анализа предложена траектория устойчивого развития фармацевтического дистрибьютора в условиях регионального фармацевтического рынка. **Выводы.** Предложенная модификация SWOT-анализа существенно повысила объективность исследования условий деятельности фармацевтического дистрибьютора, а ее практическая апробация позволила обосновать направления по укреплению конкурентоспособности и рентабельности.

Ключевые слова: SWOT-анализ, оценочные факторы, социологический опрос, интенсивность взаимного воздействия, фармацевтический дистрибьютор.

Для ссылки: Горячев А.Б., Урусова Л.Х., Кабакова Т.И., [и др.]. Модификация SWOT-анализа для исследования условий деятельности фармацевтического дистрибьютора // Вестник современной клинической медицины. – 2024. – Т. 17, вып. 6. – С.19–27. DOI: 10.20969/VSKM.2024.17(6).19-27.

MODIFIED SWOT ANALYSIS TO INVESTIGATE THE OPERATIONAL ENVIRONMENT OF A PHARMACEUTICAL DISTRIBUTOR

GORYACHEV ANDREY B., ORCID ID: 0000-0002-6844-4578, Scopus Author ID: 25642462600, Dr. sc. pharm., Associate Professor, Professor at the Department of Life Safety and Disaster Medicine, Sechenov First Moscow State Medical University (Sechenov University), 2 bld., 8 Trubetskaya str., 119991 Moscow, Russia. Tel.: +7 (916) 282-93-29. E-mail: abgor61@gmail.com

URUSOVA LEYLA Kh., ORCID ID: 0000-0002-4829-2642, Scopus Author ID: 58499897400, Postgraduate Student at the Department of Pharmacy, Pyatigorsk Medical and Pharmaceutical Institute – A Branch of Volgograd State Medical University, 11 Kalinin Ave., 357532 Pyatigorsk, Russia. Tel.: +7 (918) 714-66-17. E-mail: flora0996@mail.ru

KABAKOVA TAISIA I., ORCID ID: 0000-0001-6182-5637, Scopus Author ID: 57207985290, Dr. sc. pharm., Associate Professor, Professor at the Department of Organization and Economics of Pharmacy, Pyatigorsk Medical and Pharmaceutical Institute – A Branch of Volgograd State Medical University, 11 Kalinin Ave., 357532 Pyatigorsk, Russia. Tel.: +7 (905) 446-07-62. E-mail: kabtais@mail.ru

KUVSHINOVA NATALYA N., ORCID ID: 0000-0003-1826-5237, Scopus Author ID: 57216210402, Cand. sc. biol., Associate Professor, Associate Professor at the Department of Life Safety and Disaster Medicine, Sechenov First Moscow State Medical University (Sechenov University), 2 bld., 8 Trubetskaya str., 119991 Moscow, Russia. Tel.: +7 (965) 208-08-56. E-mail: gaidamovich@yandex.ru

AFANASIEV OLEG N., ORCID ID: 0000-0002-0943-5203, Scopus Author ID: 57203531233, Senior Teacher at the Department of Life Safety and Disaster Medicine, Sechenov First Moscow State Medical University (Sechenov University), 2 bld., 8 Trubetskaya str., 119991 Moscow, Russia. Tel.: +7 (926) 412-69-41. E-mail: diduevich@rambler.ru

LEMESHCHENKO ELENA Yu., ORCID ID: 0009-0009-0836-3766, Scopus Author ID: 57203530379, Senior Teacher at the Department of Life Safety and Disaster Medicine, Sechenov First Moscow State Medical University (Sechenov University), 2 bld., 8 Trubetskaya str., 119991 Moscow, Russia. Tel.: +7 (910) 491-07-24. E-mail: elem61@mail.ru

Abstract. Introduction. Modern marketing methods are the tools of research in various areas of scientific, economic, educational, social and other activities. SWOT analysis is one of the most popular marketing techniques. Like all marketing analysis methods, SWOT analysis has some advantages, including its ease of use and no financial cost of searching, generalizing, and analyzing the initial information, as well as the evaluability of the current state and the predictability of the developments at various planning horizons. Key disadvantages of SWOT analysis: Verbal (not numerical) format of primary data, the impossibility to track the historical data in the future, and the lack of a clear cause-effect and logical relationship between the factors analyzed, which leads to the prevalence of the researchers' subjective views on the same processes and phenomena. **Aim.** Development of a modified SWOT analysis to study the pharmaceutical distributor's operational environment using the mathematical apparatus of processing the experts' verbal opinions expressed numerically and its practical testing. **Materials and Methods.** The factors were determined to evaluate the SWOT analysis of the operational environment of a model pharmaceutical distributor in real regional conditions. Intensity of the cross effect of the evaluation factors was identified using a sociological survey of the professional expert group. At the same time, the experts' verbal opinions were expressed numerically according to the intensity scale proposed: From 1 (minimum) to 5 (maximum). The survey data were processed mathematically using the geometric mean function. The resulting data obtained were ranked by intensity levels according to the developed ranges of numerical values. **Results and Discussion.** The final matrix of the reciprocal effect intensities of the evaluated factors was formed. Objective data of the SWOT analysis of the pharmaceutical distributor's operational environment are obtained for four segments of the final matrix, and resource reserves for improving its economic efficiency and problems are identified that can cause significant economic and reputational damage in case of preventive failure to take appropriate organizational and practical decisions. Based on the SWOT-analysis results, the trajectory of a pharmaceutical distributor's sustainable development was proposed for the conditions of the regional pharmaceutical market. **Conclusions.** The modified SWOT analysis proposed significantly increased the objectivity of investigating the pharmaceutical distributor's operational environment, and its practical testing allowed us to justify the areas for strengthening competitiveness and profitability. **Keywords:** SWOT analysis, evaluative factors, sociological survey, mutual influence intensity, pharmaceutical distributor **For reference:** Goryachev AB, Urusova LKh, Kabakova TI, et al. Modified SWOT analysis to investigate the operational environment of a pharmaceutical distributor. The Bulletin of Contemporary Clinical Medicine. 2024; 17 (6): 19-27. DOI: 10.20969/VSKM.2024.17(6).19-27.

Введение. Экономическая турбулентность и высокая волатильность российского фармацевтического рынка, обусловленные сложившейся социально-экономической ситуацией в нашей стране и мире, ставят перед субъектами фармацевтической деятельности сложные задачи по сохранению и укреплению своих конкурентных преимуществ, обеспечивающих их выживание и дальнейшее существование в сложных условиях нестабильности, нелинейности и затрудненной прогнозируемости направлений движения векторов развития как отечественной экономики в целом, так и сферы фармацевтики, в частности [1, 2, 3].

В такой непростой обстановке следует использовать методы фармацевтического маркетинга, позволяющие определять наиболее важные направления деятельности фармацевтических организаций, способствующие поддержанию их рентабельности и конкурентоспособности.

Одним из таких методов является SWOT-анализ, который предполагает разделение факторов, описывающих объект исследования, а также внешние факторы и внутренние условия его деятельности на четыре категории: сильные стороны (*Strengths*), слабые стороны (*Weaknesses*), возможности (*Opportunities*) и угрозы (*Threats*). Именно началь-

ные буквы английских слов, обозначающих четыре категории, образуют акроним названия данного метода – SWOT. Сильные и слабые стороны являются факторами внутренней среды изучаемого объекта (то есть тем, на что сам объект способен повлиять), а возможности и угрозы являются, главным образом, факторами внешней среды (т.е. тем, что может повлиять на объект извне и при этом самим объектом не контролируется).

Этот метод позволяет анализировать и оценивать влияние внешних факторов и внутренних условий на деятельность экономических субъектов в реальных политических, социально-экономических, медико-демографических, транспортно-логистических и других условиях для субъектов практически всех секторов экономики: промышленного производства, финансов, образования, туризма и других [4, 5, 6, 7]. Кроме этого, SWOT-анализ используется для маркетинговых исследований в различных отраслях здравоохранения, например, для: разработки комплекса мер по реформированию системы здравоохранения [8], оценки эффективности внедрения в здравоохранение современных информационных систем [9], анализа применения технологии телереабилитации для пациентов, перенесших инсульт [10], целей совершенствования системы руководства и финансового и клинического планирования исследований в гастроэнтерологии [11], исследования в рамках российской программы универсального аудиологического скрининга новорожденных [12].

В сфере фармацевтической науки и практики SWOT-анализ также является актуальным инструментом, позволяющим решать разнообразные научные и практические задачи, к числу которых можно отнести: определение глобальных и региональных потребностей в фармацевтическом образовании [13], рассмотрение инновационных методов и технологий контроля качества лекарственных средств на фармацевтических предприятиях [14], стратегические исследования рынка безрецептурных лекарственных препаратов [15] и многие другие.

Как и все методы маркетингового анализа, SWOT-анализ обладает рядом достоинств, привлекающих к нему внимание ученого сообщества, среди которых следует выделить простоту проведения и отсутствие каких-либо финансовых затрат на поиск, обобщение и анализ исходной информации, возможность оценки текущего состояния и прогноза развития ситуации на различных горизонтах планирования. В то же время, главными недостатками SWOT-анализа являются вербальный, а не числовой, формат первичных данных, невозможность отслеживания динамики развития процессов в долговременной перспективе, отсутствие четкой причинно-следственной и логической связи между факторами, по которым проводится анализ, отсутствие стандартизированных подходов для анализа и оценки внутренних условий и внешней среды, что порождает превалирование субъективных взглядов исследователей на одни и те же процессы и явления.

Сами факторы, характеризующие сильные и слабые стороны, возможности и угрозы какого-либо объекта, определяются исследователями чаще

всего эмпирическим путем, на основе детального изучения и комплексного анализа всех условий, процессов и явлений, существующих в исследуемых внешней и внутренней средах, провоцирующих возмущения этих сред и формирование разнонаправленных внешних и внутренних сил воздействия на изучаемый объект. В результате формируется матрица SWOT-анализа, включающая четыре категории факторов, представленных в вербальном формате.

На следующем этапе проводится интерпретация взаимного воздействия факторов друг на друга (сильных и слабых сторон на возможности и угрозы) с целью определения наиболее интенсивных взаимодействий, позволяющих сформировать траекторию дальнейшего развития исследуемого объекта. Интерпретация также проводится в вербальном формате. При таком подходе очевидна существенная роль субъективного мнения исследователей к определению как содержания этих факторов для дальнейшего проведения SWOT-анализа, так и интенсивности их взаимного воздействия.

Исходя из вышеизложенного, предложили модификацию SWOT-анализа на этапе оценки интенсивности взаимного воздействия установленных факторов четырех категорий, обеспечивающая повышение объективности выходных данных. Данную модификацию SWOT-анализа разработали в рамках научного исследования на тему «Научные основы оптимизации ассортиментной политики в оптовом сегменте регионального фармацевтического рынка (на примере Карачаево-Черкесской Республики)», проводимого в Пятигорском медико-фармацевтическом институте – филиале Волгоградского государственного медицинского университета Минздрава России.

Цель исследования: разработка модифицированного варианта SWOT-анализа для исследования условий деятельности фармацевтического дистрибьютора с использованием математического аппарата обработки вербальных мнений экспертов, выраженных в числовом формате, и его практическая апробация.

Материалы и методы. Модельным объектом для разработки и апробации модифицированной версии SWOT-анализа стала единственная организация оптовой торговли лекарственными средствами негосударственной формы собственности ООО «Медснаб КЧР» (далее по тексту – фармацевтический дистрибьютор (ФД)), локализованная на территории региона Российской Федерации – Карачаево-Черкесской Республики (г. Черкесск).

В качестве базового маркетингового инструмента использовали классический SWOT-анализ, предполагавший на первом этапе формирование четырех категорий оценочных факторов, характеризующих ФД, и условия его деятельности в конкретных социально-экономических, медико-демографических и других региональных условиях. При формировании оценочных факторов внешней среды факторов и внутренних условий деятельности ФД применяли методический подход, предложенный коллективом ученых Первого московского государственного

медицинского университета имени И.М. Сеченова (Сеченовский Университет) [16, 17]. По каждой из четырех категорий определили по пять основных оценочных факторов, предложенных для дальнейшего исследования условий деятельности.

Далее проводили социологическое исследование на предмет оценки интенсивности взаимного воздействия установленных оценочных факторов сильных и слабых сторон на возможности и угрозы. На проведение социологического исследования получили разрешение Локального этического комитета при Волгоградском государственном медицинском университете Минздрава России (Протокол № 086 от 01.04.2024 г.). Для этого разработали методику определения интенсивности взаимного воздействия факторов оценки внешних и внутренних условий на деятельность ФД. Методика включила подробное описание оценочных факторов всех категорий и процедуры проведения социологического опроса. Для сбора результатов опроса подготовили матрицу определения интенсивности взаимного воздействия оценочных факторов, в которой эксперты выражали свои вербальные мнения в числовом формате (таблица 1).

Для преобразования экспертами своих вербальных мнений об интенсивности взаимного воздействия оценочных факторов друг на друга предложили шкалу от 1 (минимальное влияние) до

5 (максимальное влияние). Эксперты выставляли цифровые значения личных вербальных мнений в ячейках на пересечении факторов сильных и слабых сторон, указанных в строках, с факторами возможностей и угроз, указанных в графах *таблицы 1*.

В связи с недостаточным представительством на региональном фармацевтическом рынке специалистов, занятых в его оптовом сегменте, экспертов отбирали методом сплошного выбора, отдавая предпочтение опытным фармацевтическим работникам, а также сотрудникам из числа профессорско-преподавательского состава кафедр организации и экономики фармации и фармации факультета последиplomного образования Пятигорского медико-фармацевтического института – филиала Волгоградского государственного медицинского университета Минздрава России. Всего отобрали 18 экспертов. В их состав вошли: 3 доктора фармацевтических наук; 5 кандидатов фармацевтических наук; 5 провизоров высшей квалификационной категории; 3 провизора первой и 2 провизора второй квалификационных категорий. Доля специалистов со стажем работы более 15 лет составила 72,2% (13 из 18 экспертов).

Для обработки данных, цифровые значения по всем ячейкам оценочных матриц, полученных от всех экспертов, заносили в таблицу редактора Excel, фрагмент которой приведен в *таблице 2*.

Таблица 1

Матрица определения интенсивности взаимного воздействия оценочных факторов путем социологического опроса

Table 1

Matrix of estimating the intensity of the reciprocal effects of evaluation factors by means of a sociological survey

Оценочные факторы	Возможности – <i>Opportunities</i>					Угрозы – <i>Threats</i>				
	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5
Сильные стороны – <i>Strengths</i>	S1									
	S2									
	S3									
	S4									
	S5									
Слабые стороны – <i>Weaknesses</i>	W1									
	W2									
	W3									
	W4									
	W5									

Таблица 2

Фрагмент таблицы редактора Excel для обработки данных экспертов

Table 2

Fragment of the Excel spreadsheet for processing expert data

Пересечения факторов (n)	Номер эксперта									$\bar{x}_{\text{геом}}$
	1	2	3	4	5	6	...	18		
S1 ∩ O1	2	3	3	4	4	5	...	5	3,5439	
S1 ∩ O2	4	3	4	3	4	4	...	4	4,2103	
S1 ∩ O3	3	4	4	5	5	3	...	3	3,0620	
S1 ∩ O4	1	1	2	3	3	2	...	3	2,1197	
S1 ∩ O5	1	2	3	2	2	2	...	4	2,2029	
S2 ∩ O1	2	2	1	3	2	3	...	3	2,1336	
S2 ∩ O2	3	4	3	2	2	4	...	4	3,0862	
...	
W5 ∩ T5	2	1	3	2	1	2	...	3	1,6984	

Всего в таблице 2 заполнили 100 строк данных (произведение 10 факторов сильных и слабых сторон (строки таблицы 1) на 10 факторов возможностей и угроз (графы таблицы 1) по каждому из всех 18 экспертов.

Для полученного массива данных, проведение исследования согласованности мнений экспертов, путем расчета коэффициента конкордации Кендалла, предложили не проводить из-за использования узкой оценочной шкалы (от 1 до 5) и достаточно высокого уровня профессионализма экспертов [18].

Полученные данные построчно приводили к среднему значению, используя для этого функцию среднего геометрического (формула 1):

$$\overline{x_{\text{геом}}} = \sqrt[n]{x_1 \times x_2 \times x_3 \dots \times x_n}, \quad (1)$$

где: x_1, \dots, x_n – значения ряда исходных данных.

В представленном случае средняя геометрическая величина была корнем 18 степени из произведения 18 частных мнений экспертов, выраженных числовыми показателями. Вычисление проводили с помощью встроенной функции «СРГЕОМ» табличного редактора Excel Microsoft Office 2019. Среднюю геометрическую величину для анализа исследуемого массива выбрали также из-за ее особенного свойства – сглаживания разбросов числовых значений [19, 20, 21]. Для обеспечения достаточной прецизионности значения средних величин рассчитывали с точностью до четвертого знака после запятой.

Для анализа интенсивности взаимного воздействия оценочных факторов использовали разработанные интервалы числовых значений (таблица 3), применив для улучшения визуализации выделение этих интервалов цветом. Выбрали четыре интервала между минимальным значением интенсивности равным 1 и ее максимальным значением равным 5.

На завершающем этапе, по полученным данным средних геометрических значений, формировали итоговую матрицу интенсивностей взаимного воздействия оценочных факторов и проводили интерпретацию полученных результатов.

Результаты и их обсуждение. Для апробации модифицированного SWOT-анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, влияющих на деятельность ФД, разработали по пять оценочных факторов для каждой из четырех категорий, а в целях сопровождения социологического опроса – детальные методические указания с расшифровкой содержания всех оценочных факторов, выбранных для анализа деятельности ФД.

Категория «Сильные стороны – *Strengths*» включила следующие оценочные факторы:

S1 – «Длительное время работы на региональном фармацевтическом рынке»: свидетельствует об экономической устойчивости и формирует положительный имидж ФД;

S2 – «Собственность на производственные и непроизводственные фонды»: высвобождает существенные объемы финансовых средств для развития ФД;

S3 – «Наличие собственной аптечной сети»: укрепляет позиции ФД на рынке, обеспечивает поступление дополнительной прибыли;

S4 – «Применение предпочтений для постоянных клиентов»: удерживает постоянных и привлекает новых оптовых потребителей товаров и услуг;

S5 – «Преимущества, связанные с особенностями региональной логистики фармацевтических товаров»: сокращает транспортные издержки ФД и клиентов.

К категории факторов «Слабые стороны – *Weaknesses*» отнесли:

W1 – «Недостаточный уровень цифровизации в управлении и работе с заказами»: увеличивает трудовые и временные затраты на прием, хранение и отгрузку товаров;

W2 – «Отсутствие системы внутреннего стимулирования совершенствования и профессионального роста работников»: приводит к профессиональному выгоранию сотрудников;

W3 – «Небольшая доля прямых контрактов с организациями-производителями лекарственных препаратов»: увеличивает финансовые и временные издержки при поставках товаров, ограничивает временные перспективы эффективного сотрудничества;

W4 – «Ограниченные широта и глубина ассортимента портфеля»: сужает количественный и качественный охват существующей и потенциальной клиентской базы;

W5 – «Наличие хронической дебиторской задолженности за поставленные товары»: приводит к замораживанию оборотных средств, снижает рентабельность деятельности ФД.

Категорию «Возможности – *Opportunities*» составили оценочные факторы:

O1 – «Рост объемов потребления на региональном фармацевтическом рынке»: является актуальным ресурсом роста экономических показателей эффективности работы;

O2 – «Участие в олигополии на региональном фармацевтическом рынке»: гарантирует стабильное

Таблица 3

Интервалы числовых значений интенсивности взаимного воздействия оценочных факторов

Table 3

Ranges of the numerical values of the intensity of the reciprocal effects of evaluation factors

Уровень интенсивности взаимного воздействия	Интервалы числовых значений
Высокий	от 4,0001 до 5,0000
Средний	от 3,0001 до 4,0000
Умеренный	от 2,0001 до 3,0000
Незначительный	от 1,0000 до 2,0000

место среди поставщиков фармацевтических товаров и гарантированную рентабельность;

O3 – «Диверсификация состава и структуры ассортимента портфеля»: расширяет клиентскую базу, способствует расширению границ воздействия на региональный рынок;

O4 – «Наращивание мощности собственной аптечной сети»: обеспечивает рост доходности деятельности ФД и укрепление его имиджа на рынке;

O5 – «Внедрение современных автоматизированных систем учета и управления запасами»: снижает трудовые и временные издержки на обработку товаров и количества ошибок, связанных с «человеческим фактором».

В категорию «Угрозы – *Threats*» вошли оценочные факторы:

T1 – «Нестабильность регионального фармацевтического рынка»: создает трудно прогнозируемые экономические условия деятельности;

T2 – «Повышение уровня конкуренции со стороны оптовыми поставщиками»: заставляет перераспределять ресурсы на создание и поддержание конкурентных преимуществ ФД;

T3 – «Усиление регуляторной функции государства в сфере фармацевтического бизнеса»: приводит к ужесточению контроля за фармацевтической деятельностью и отвлечению части оборотных средств на функционирование внутренней системы менеджмента качества деятельности;

T4 – «Региональные медико-демографические особенности»: динамика показателей заболеваемости населения изменяет структуру потребления фармацевтических товаров, создает предпосылки к затовариванию;

T5 – «Снижение платежеспособности части клиентов и населения региона»: рост инфляции, колебания курса валюты и потребительских цен снижают показатель товарного оборота и экономическую эффективность ФД.

Результаты расчета средних геометрических значений интенсивностей взаимного воздействия оценочных факторов приведены в *таблице 4*, цвета

ячеек которой соответствуют приятным числовым интервалам, характеризующим интенсивность взаимного воздействия оценочных факторов (таблица 3).

Обобщение, анализ и интерпретацию полученных результатов проводили по четырем сегментам итоговой матрицы: «Сильные стороны» / «Возможности»; «Сильные стороны» / «Угрозы»; «Слабые стороны» / «Возможности» и «Слабые стороны» / «Угрозы».

При анализе первого сегмента «Сильные стороны» / «Возможности» установили, что из оценочных факторов категории «Сильные стороны» наиболее интенсивное взаимное воздействие с факторами категории «Возможности» продемонстрировали такие, как: **S1** – «Длительное время работы на региональном фармацевтическом рынке», **S3** – «Наличие собственной аптечной сети» и **S5** – «Преимущества, связанные с особенностями региональной логистики фармацевтических товаров». Одновременно, из категории оценочных факторов «Возможности» наибольшую интенсивность взаимного воздействия с факторами категории «Сильные стороны» показали **O2** – «Участие в олигополии на региональном фармацевтическом рынке», **O1** – «Рост объемов потребления на региональном фармацевтическом рынке» и **O4** – «Наращивание мощности собственной аптечной сети». Эти результаты следует интерпретировать в качестве активных ресурсов условий деятельности, формирующих экономическую устойчивость ФД. К ним отнесли такие особенности функционирования ФД как положительный имидж организации, в связи с ее длительным пребыванием на региональном фармацевтическом рынке, собственный аптечный ритейл и логистические преимущества, связанные с локализацией ФД, которые значительно повышают его конкурентоспособность за счет прочного места в оптовом сегменте рынка (сложившейся олигополии), положительной динамики потребления фармацевтических товаров в регионе и реализации планов по дальнейшему развитию собственной розничной аптечной сети.

Таблица 4

Итоговая матрица интенсивностей взаимного воздействия оценочных факторов

Table 4

Final matrix of the intensities of the reciprocal effects of the evaluation factors

Оценочные факторы		Возможности – <i>Opportunities</i>					Угрозы – <i>Threats</i>				
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5
Сильные стороны – <i>Strengths</i>	S1	3,5439	4,2103	3,0620	2,1197	2,2029	4,1733	3,0551	2,6533	2,7476	1,9009
	S2	2,1336	3,0862	1,6984	2,0725	1,7651	4,1071	3,1247	2,0396	1,7371	1,3918
	S3	3,1135	1,7371	4,1584	3,1113	2,0396	3,2262	2,1680	4,0157	1,5375	2,0861
	S4	3,0066	2,7396	1,8761	2,4176	1,7095	2,5867	4,1219	1,8464	2,3416	4,0565
	S5	2,6343	4,0420	1,6342	2,4478	1,7371	2,0396	3,2473	1,8885	1,5032	3,2856
Слабые стороны – <i>Weaknesses</i>	W1	3,4068	1,7651	3,7584	2,7315	4,0565	1,9942	4,2103	1,9942	3,9922	1,4464
	W2	1,7371	2,1059	2,8121	4,0512	2,3949	2,2894	3,0174	4,4721	2,1886	1,5622
	W3	4,1071	3,1064	1,5032	3,2262	2,5200	4,4170	2,3949	2,3793	1,5725	3,2496
	W4	4,0420	3,3213	4,2254	1,8053	1,8464	3,7121	4,0420	2,0263	3,1936	1,6606
	W5	2,2384	1,8761	4,1435	4,1833	2,1886	3,4720	4,0924	2,0131	3,1430	1,6984

Во втором сегменте «Сильные стороны» / «Угрозы» наибольшая интенсивность взаимного воздействия факторов категории «Сильные стороны» принадлежала факторам **S4** – «Применение преференций для постоянных клиентов», **S1** – «Длительное время работы на региональном фармацевтическом рынке», **S3** – «Наличие собственной аптечной сети» и **S2** – «Собственность на производственные и непроизводственные фонды». Для факторов категории «Угрозы» максимальная интенсивность с факторами категории «Сильные стороны» пришлось на факторы **T1** – «Нестабильность регионального фармацевтического рынка», **T2** – «Повышение уровня конкуренции со сторонними оптовыми поставщиками» и **T5** – «Снижение платежеспособности части клиентов и населения региона». Такое положение свидетельствует о том, что даже при наличии сильных сторон (факторы **S4**, **S1**, **S3**, **S2**), в целях снижения вероятности наступления спада показателей экономической деятельности ФД следует осуществлять постоянный мониторинг динамики как российского фармацевтического рынка в целом, так и регионального, в частности, принимать меры по повышению уровня конкурентоспособности, отслеживать состояние и регулировать путем гибкого ценообразования экономическую доступность населения к фармацевтическим товарам. Указанные направления отнесли к внутренним ресурсным резервам повышения эффективности деятельности ФД.

При проведении анализа третьего сегмента «Слабые стороны» / «Возможности» установили, что четыре оценочных фактора категории «Слабые стороны», а именно: **W1** – «Недостаточный уровень цифровизации в управлении и работе с заказами», **W3** – «Небольшая доля прямых контрактов с организациями-производителями лекарственных препаратов», **W4** – «Ограниченные широта и глубина ассортиментного портфеля» и **W5** – «Наличие хронической дебиторской задолженности за поставленные товары» активно воздействуют на такие факторы из категории «Возможности», как: **O1** – «Рост объемов потребления на региональном фармацевтическом рынке», **O3** – «Диверсификация состава и структуры ассортиментного портфеля» и **O4** – «Наращивание мощности собственной аптечной сети». В результате деятельности ФД возникают трудности, вызванные факторами **W1**, **W3**, **W4** и **W5**, которые оказывают негативное влияние на рост объемов поставок фармацевтических товаров на региональный рынок, оптимизацию структуры и состава товарного ассортимента ФД, развитие собственного аптечного ритейла. Следовательно, работу ФД следует нацелить на решение выявленных проблемных направлений для снижения рисков ухудшения экономических показателей деятельности.

Анализ интенсивностей взаимного воздействия оценочных факторов в четвертом сегменте «Слабые стороны» / «Угрозы» показал, что наибольшую интенсивность имели факторы категории «Слабые стороны» **W4** – «Ограниченные широта и глубина ассортиментного портфеля», **W5** – «Наличие

хронической дебиторской задолженности за поставленные товары», а также факторы **W2** – «Отсутствие системы внутреннего стимулирования совершенствования и профессионального роста работников» и **W3** – «Небольшая доля прямых контрактов с организациями-производителями лекарственных препаратов». При этом, со стороны факторов категории «Угрозы» наблюдали наибольшее взаимное воздействие факторов **T2** – «Повышение уровня конкуренции со сторонними оптовыми поставщиками», **T1** – «Нестабильность регионального фармацевтического рынка», **T4** – «Региональные медико-демографические особенности» и **T3** – «Усиление регуляторной функции государства в сфере фармацевтического бизнеса». Наложение факторов слабых сторон на факторы, характеризующие угрозы, позволило выделить острые проблемы для развития дальнейшей деятельности ФД, которые, в случае превентивного неприятия соответствующих организационно-практических решений, могут нанести существенный экономический и репутационный ущерб. К числу таких проблем отнесли: возможное уменьшение доли объема рыночного предложения из-за потери актуальности состава и структуры товарного ассортимента; снижение рентабельности получателей за поставленные фармацевтические товары на фоне нестабильности курса национальной валюты и волатильности фармацевтического рынка; изменения динамики и структуры потребления лекарственных препаратов и других товаров аптечного ассортимента, связанные с региональными медико-демографическими особенностями (например: старение населения, периодические колебания показателей его заболеваемости); институциональное воздействие на сферу фармацевтического бизнеса государственными регуляторными нормами, направленными, с одной стороны, на повышение социальной ответственности, а с другой – на снижение экономической эффективности за счет государственного регулирования цен на декретированные перечни лекарственных препаратов. Решение этих проблем должно проводиться через перманентный мониторинг текущих и перспективных угроз и разработку траектории устойчивого развития ФД с учетом региональных особенностей развития политического, социально-экономического, медико-демографического положения.

На наш взгляд, основными направлениями траектории устойчивого развития ФД, подтвержденными результатами проведенного исследования, являются:

- актуализация ассортиментного портфеля по широте и глубине товарного ассортимента в зависимости от изменения конъюнктуры регионального фармацевтического рынка с формированием в организационно-штатной структуре ФД подразделения, предназначенного для мониторинга и маркетингового анализа рыночной ситуации;
- обоснованная диверсификация товарного ассортимента и услуг, исходя из особенностей динамики развития регионального потребительского рынка;
- оптимизация финансовой политики, направленная на снижение хронической дебиторской

задолженности получателей за поставленные фармацевтические товары

– сохранение системы финансовых предпочтений для постоянных клиентов, формирующей положительный имидж ФД, использование гибкого ценообразования на лекарственные препараты и другие товары;

– увеличение доли долгосрочных контрактов на поставки фармацевтических товаров непосредственно с организациями-производителями, гарантирующих минимизацию потерь в условиях нестабильного рынка;

– экономически обоснованное расширение аффилированной сети фармацевтического ритейла, обеспечивающей реализацию товарных запасов и дополнительную доходность;

– поддержание достойного для региона уровня заработной платы фармацевтических работников, гарантирующих постоянство кадрового состава и обеспечивающих ротацию кадров с требуемым уровнем профессиональной подготовки;

– укрепление конкурентных преимуществ за счет внедрение в производственную деятельность современных цифровых систем управления потоками материальных и финансовых средств.

Выводы. Предложенная модификация SWOT-анализа, заключающаяся в проведении целевого социологического исследования по определению интенсивностей взаимного воздействия друг на друга оценочных факторов категорий «Сильные стороны», «Сильные стороны», «Возможности» и «Угрозы» и выражении индивидуальных вербальных мнений респондентов в числовом выражении, с последующей математической обработкой полученных числовых массивов путем определения средних геометрических значений и применении для их анализа полученных числовых значений разработанных интервалов интенсивностей позволила существенно повысить объективность анализа условий деятельности ФД в конкретных условиях регионального фармацевтического рынка.

В ходе апробации предложенного подхода, опираясь на полученные данные, разработана траектория устойчивого развития ФД, включившая направления по актуализации ассортимента портфеля, оптимизации финансовой политики, укреплению и расширению экономических связей с организациями-производителями фармацевтических товаров, расширение собственной аптечной сети, обеспечение кадровой стабильности и укрепление конкурентных преимуществ за счет повышения уровня цифровизации управления.

Прозрачность исследования. Исследование не имело спонсорской поддержки. Авторы несут полную ответственность за предоставление окончательной версии рукописи в печать.

Декларация о финансовых и других взаимоотношениях. Все авторы принимали участие в разработке концепции, дизайна исследования и написании рукописи. Окончательная версия рукописи была одобрена всеми авторами. Авторы не получали гонорар за исследование.

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. Бугайчук В.В., Яценко Л.И. Сценарное планирование как ключевая функция государственного управления в условиях волатильности и экономической турбулентности рынка // Интерактивная наука. – 2021. – № 5(60). – С.82-85. [Bugaichuk VV, Yatsenko LI. Stsenarnoe planirovanie kak klyuchevaya funktsiya gosudarstvennogo upravleniya v usloviyakh volatil'nosti i ekonomicheskoi turbulentsnosti rynka [Scenario planning as a key function of public administration under conditions of market volatility and economic turbulence]. Interaktivnaya nauka [Interactive science]. 2021; 5 (60): 82-85 (In Russ.)]. DOI: 10.21661/r-554149
2. Serikbayeva SG, Akpanov AK, Kogut OU. Financial stability in conditions of economic turbulence. ECONOMIC Series of the Bulletin of LN Gumilyov ENU. 2023; 2: 197-209. DOI: 10.32523/2789-4320-2023-2-197-209
3. Евстратов А.В., Соловьева О.И., Икпо Р.Д., [и др.]. Структурные преобразования на российском фармацевтическом рынке в аптечном сегменте // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 12(3). – С.432-439. [Evstratov AV, Solov'eva OI, Ikpo RD, et al. Strukturnye preobrazovaniya na rossiiskom farmatsevticheskom rynke v aptechnom segmente [Structural transformations in the russian pharmaceutical market in the pharmacy segment]. Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]. 2023; 12 (3): 432-439 (In Russ.)]. DOI: 10.17513/vaael.3192
4. Мызников И.А., Бразжникова Л.Н. Диагностика проблем и SWOT-анализ промышленных предприятий в контексте антикризисного управления // Управленческий учет. – 2023. – № 5. – С.286-298. [Myznikov IA, Brazhnikova LN. Diagnostika problem i SWOT-analiz promyshlennykh predpriyatii v kontekste antikrizisnogo upravleniya [Diagnostics of problems and SWOT analysis of industrial enterprises in the context of crisis management]. Upravlencheskii uchet [Management accounting]. 2023; 5: 286-298. (In Russ.)]. DOI: 10.25806/uu52023286-298
5. Егорова М.В. SWOT-анализ практики осуществления казначейского сопровождения целевых средств // Проблемы финансово-кредитной и банковской системы. – 2021. – № 3(97). – С.134-140. [Egorova MV. SWOT-analiz praktiki osushchestvleniya kaznacheiskogo soprovozhdeniya tselevykh sredstv [SWOT-analysis of implementation practice treasury support of target funds]. Problemy finansovo-kreditnoi i bankovskoi sistemy [Problems of the financial and credit and banking system]. 2021; 3 (97): 134-140 (In Russ.)]. DOI: 10.5281/zenodo.5598819
6. Овинова Л.Н., Шрайбер Е.Г. SWOT-анализ процесса воспитания в цифровой образовательной среде вуза // Педагогика. Вопросы теории и практики. – 2021. – Т.6, № 4. – С.700-707. [Ovinova LN, Shraiber EG. SWOT-analiz protsessa vospitaniya v tsifrovoi obrazovatel'noi srede vuza [SWOT Analysis of Educational Process in Digital Educational Environment of University]. Pedagogika; Voprosy teorii i praktiki [Pedagogy; Theory & Practice]. 2021; 6 (4): 700-707. (In Russ.)]. DOI: 10.30853/ped210098
7. Алиева Г.С. Организация экотуризма в экономико-географическом районе Горной Ширвани и проведение SWOT-анализа в особо охраняемых территориях // Бюллетень науки и практики. – 2020. – Т. 6, № 12. – С.61-67. [Alieva GS. Organizatsiya ekoturizma v ekonomiko-geograficheskom raione Gornoj Shirvani i provedenie SWOT-analiza v osobo okhranyaemykh

- territoriyakh [Organizing ecotourism and providing SWOT-analysis in nature reserves in the Mountainous Shirvan economic-geographical region]. *Byulleten' nauki i praktiki* [Bulletin of Science and Practice]. 2020; 6 (12): 61-67. (In Russ.). DOI: 10.33619/2414-2948/61/06
8. Nasser JS, Chung KC. Recommendations for the reform of medical education in China: A SWOT analysis. *Health Policy Open*. 2020; 11 (1): 100018. DOI: 10.1016/j.hopen.2020.100018
 9. Yermukhanova L, Buribayeva Z, Abdikadirova I, et al. SWOT-Analysis and Expert Assessment of the Effectiveness of the Introduction of Healthcare Information Systems in Polyclinics in Aktobe, Kazakhstan. *Journal of Preventive Medicine and Public Health*. 2022; 55 (6): 539-548. DOI: 10.3961/jpmph.22.360
 10. Николаев В.А., Сафоничева О.Г., Николаев А.А. SWOT-анализ телереабилитации после инсульта: асинхронный формат // Профилактическая медицина. – 2022. – № 25 (10). – С.71-78. [Nikolaev VA, Safonicheva OG, Nikolaev AA. SWOT-analiz telereabilitatsii posle insul'ta: asinkhronnyi format [SWOT analysis of telerehabilitation after stroke: asynchronous format]. *Profilakticheskaya meditsina* [Preventive medicine]. 2022; 25 (10): 71-78 (In Russ.)]. DOI: 10.17116/profmed20222510171
 11. De-Madaria E, Mira JJ, Carrillo I, et al. The present and future of gastroenterology and hepatology: an international SWOT analysis (the GASTROSWOT project). *Lancet Gastroenterol Hepatol*. 2022; 7 (5): 485-494. DOI: 10.1016/S2468-1253(21)00442-8
 12. Крейсман М.В., Туфатулин Г.Ш., Чибисова С.С., [и др.]. SWOT-анализ российской программы универсального аудиологического скрининга новорожденных. *Здравоохранение Российской Федерации*. 2024. – Т. 68, № 1. – С.18-24. [Kreisman MV, Tufatulin GSh, Chibisova SS, et al. SWOT-analiz rossiiskoi programmy universal'nogo audiologicheskogo skrininga novorozhdennykh [SWOT analysis of Russian universal newborn hearing screening program]. *Zdravookhranenie Rossiiskoi Federatsii* [Health care of the Russian Federation]. 2024; 68 (1): 18-24. (In Russ.)]. DOI: 10.47470/0044-197X-2024-68-1-18-24
 13. Etukakpan A, Uzman N, Ozer O, et al. Transforming pharmaceutical education: A needs-based global analysis for policy development. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*. 2023; 9: 100234. DOI: 10.1016/j.rcsop.2023.100234
 14. Dispas A, Pierre-Yves Sacré P-Y, Ziemons E, et al. Emerging analytical techniques for pharmaceutical quality control: Where are we in 2022? *Journal of Pharmaceutical and Biomedical Analysis*. 2022; 221: 115071. DOI: 10.1016/j.jpba.2022.115071
 15. Memişoğlu M, Bilen Ö. Strategic Analysis of the Turkish Over-the-Counter Drugs and Non-pharmaceutical Products Market. *Turkish Journal Of Pharmaceutical Sciences*. 2021; 18 (3): 252-261. DOI: 10.4274/tjps.galenos.2020.19052
 16. Krylova OV, Litvinova TM, Babaskina LI, et al. Analysis of the internal environment of the pharmaceutical distributor operation in Russia using SWOT-analysis. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*. 2020; 8 (E): 382-388. DOI: 10.3889/oamjms.2020.3628
 17. Goryachev AB, Urusova LKh, Glembotskaya GT, et al. Modeling the product line management process at the level of a large pharmaceutical distributor. *International Journal of Health Sciences*. 2022; 6 (S7): 3087-3100. DOI: 10.53730/ijhs.v6nS7.12115
 18. Лубенец Ю.В. Некоторые свойства альтернативного коэффициента конкордации // Вестник липецкого государственного технического университета. – 2021. – № 2 (45). – С.12-17. [Lubenets YuV. Nekotorye svoystva al'ternativnogo koeffitsienta konkordatsii [Some properties of the alternative concordance coefficient]. *Vestnik lipetskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of Lipetsk State Technical University]. 2021; 2 (45): 12-17. (In Russ.)]. DOI: 10.53015/23049235_2021_2_12
 19. Khatskevich VL. On Some Properties of Fuzzy Expectations and Nonlinear Fuzzy Expectations of Fuzzy-Random Variables. *Russian Mathematics*. 2022; 66 (11): 86–96. DOI: 10.3103/S1066369X22110032
 20. Воеводский К.Э., Стрепетов В.М. Вероятность правильности решения, принимаемого большинством голосов // Транспортные системы и технологии. – 2019. – Т. 5, № 1. – С.42-53. [Voevodskii KE, Strepetov VM. Veroyatnost' pravil'nosti resheniya, prinimaemogo bol'shinstvom golosov [The probability of the correctmajority made decision]. *Transportnye sistemy i tekhnologii* [Transportation systems and technology]. 2019; 5(1): 42-53. (In Russ.)]. DOI: 10.17816/transsyst20195142-53
 21. Подиновский В.В., Нелюбин А.П. Средние величины: многокритериальный подход // Проблемы управления. – 2020. – № 5. – С.3-16. [Podinovskii VV, Nelyubin AP. Srednie velichiny: mnogokriterial'nyi podkhod [Mean quantities: a multicriteria approach]. *Problemy upravleniya* [Control sciences]. 2020; 5: 3-16. (In Russ.)]. DOI: 10.25728/pu.2020.5.1