

Шперун І.Ф.,

здобувач вищої освіти,

Посилкіна О.В.,

доктор фармацевтичних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації, Національний фармацевтичний університет

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОДЕРАМИ В АПТЕЧНИХ МЕРЕЖАХ

Сьогодні вітчизняний аптечний ринок переходить до нової логіки конкуренції. Тренд зміщується від простого продажу лікарських засобів (ЛЗ) до керування траєкторією здоров'я пацієнта, що включає омніканальність, персоналізацію та соціальну відповідальність. В Україні цей процес ускладнений війною, дефіцитом кадрів та логістичними проблемами. Поряд з цим слід зазначити, що незважаючи на виклики воєнного часу аптечні мережі (АМ) вже навчилися швидко масштабувати торгові точки та асортимент, впровадили базові CRM-інструменти, цифрові канали та інтегрувалися в державні програми реімбурсації. Однак слабкими місцями менеджменту АМ залишаються питання недостатньої ефективності управління відносинами із стейкхолдерами. Ключовими невирішеними проблемами залишаються: пошук компромісу між соціальною місією аптеки та економічною виживаністю в умовах низької маржинальності; відсутність чіткої системи ранжування очікувань різних груп стейкхолдерів; необхідність впровадження конкретних КРІ для оцінки ефективності взаємодії із різними стейкхолдерами тощо.

АМ діє у складному середовищі, де переплітаються інтереси багатьох зацікавлених сторін. До її стейкхолдерів належать як внутрішні учасники – власники бізнесу, керівники, фармацевти (провізори) та інший персонал – так і зовнішні суб'єкти: клієнти-пацієнти, постачальники ЛЗ, державні регуляторні органи, медична спільнота, професійні асоціації, громади тощо. Для ефективного менеджменту критично важливо ідентифікувати основні категорії стейкхолдерів та зрозуміти, чого вони прагнуть у взаємодії з АМ.

Для побудови дієвої моделі управління взаємовідносинами АМ із стейкхолдерами також доцільно передбачити чітку організаційну структуру і схему розподілу відповідальності за взаємодію з різними групами зацікавлених осіб. На нашу думку, на верхньому рівні управління керівництво АМ має визначати загальну політику та стандарти роботи зі стейкхолдерами. На середньому рівні управлінської вертикалі важливо визначити відповідальні підрозділи або посадових осіб за напрямками: внутрішні комунікації (з персоналом), зовнішні зв'язки (з громадами та ЗМІ), робота з партнерами (відділ

закупівель та розвитку бізнесу) та взаємодія з регуляторами (відділ регуляторного забезпечення, юридичний відділ). Кожен з цих підрозділів має діяти в межах єдиної стратегії стейкхолдер-менеджменту, координуючи свої дії через центральний орган (наприклад, Комітет зі стейкхолдерських відносин при керівництві АМ). У таблиці 1 наведено запропонований проєкт розподілу основних функцій управління відносинами із стейкхолдерами між внутрішніми структурними одиницями на прикладі АМ «Подорожник».

Таблиця 1

Розподіл відповідальності та комунікацій за групами стейкхолдерів АМ

Група стейкхолдерів	Відповідальний підрозділ / посадова особа	Основні компетенції та відповідальність	Канали комунікації (інструментів)
1	2	3	4
Власники	Генеральний директор + Фінансовий директор	– Забезпечення прибутковості і зростання бізнесу – Прозоре звітування про діяльність компанії – Реалізація стратегії, що враховує інтереси акціонерів	Річні збори акціонерів Фінансові звіти, звіт про стійкість (CSR-звіт) Прес-релізи про результати діяльності
Клієнти (пацієнти)	Відділ маркетингу та роботи з клієнтами + Завідувачі аптек (на місцях)	– Управління якістю обслуговування клієнтів – Впровадження програм лояльності, акцій – Обробка звернень, скарг і пропозицій клієнтів	Безпосереднє спілкування в аптеці (“за першим столом”) Гаряча лінія для клієнтів, чат-бот Соціальні мережі, сайт мережі (FAQ, відгуки) NPS-опитування, опитування задоволеності сервісом
Місцева громада	Відділ корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) + PR-менеджер регіону	– Реалізація соціальних проєктів і благодійних ініціатив – Взаємодія з місцевими громадами, участь у спільних заходах – Управління екологічними програмами	Публічні звіти КСВ (за GRI-стандартами) Прес-конференції, місцеві ЗМІ Зустрічі з громадами, громадські слухання Співпраця з NGO, освітніми закладами
Бізнес-партнери	Відділ постачання (закупівель) + Комерційний директор	– Вибір та оцінка постачальників, договірна робота – Контроль якості поставок і дотримання вимог (GMP/GDP) – Розвиток довгострокових взаємовигідних відносин з партнерами	Регулярні зустрічі з ключовими постачальниками Переговори та бізнес-форуми галузі Спільні проєкти (наприклад, навчання персоналу від виробників) Електронна система замовлень/портал для партнерів

Регуляторні органи	Відділ регуляторної відповідності + Юридичний відділ	– Моніторинг законодавчих вимог до фармдіяльності – Своєчасне отримання ліцензій, дозвільних документів – Взаємодія з держорганами при перевірках, звітування	Офіційні звітні документи (дозволи, ліцензії) Листування з держорганами Участь у громадських обговореннях регуляторних змін Членство в професійних асоціаціях галузі
--------------------	--	---	---

Джерело: власна розробка

Запропоновані напрями удосконалення управління відносинами із стейкхолдерами в АМ є не тільки соціально значущими, але й економічно виправданими. Вони формують ситуацію «win-win», коли і зацікавлені сторони, і сама мережа отримують вигоди. Запропонований розподіл забезпечує закріплення компетенцій і відповідальності за конкретними підрозділами, що підвищує підзвітність і якість роботи зі стейкхолдерами. Кожна напрям роботи інтегрований у загальну стратегію АМ і координується керівництвом. Важливо, що канали комунікації підібрані відповідно до особливостей кожної групи стейкхолдерів. Такий підхід відповідає міжнародним практикам.

Список використаних джерел:

1. Миколайчук І. В., Хмурова В. В. Управління стейкхолдерськими взаємовідносинами у сфері охорони здоров'я та фармацевтики. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1(52). С. 370–377. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(52\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(52)).
2. Подворчанська В. Взаємодія спеціалістів охорони здоров'я та фармацевтичних компаній. URL: <https://surl.li/qvbbgb>
3. Потій О. О. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємствах сфери медичних послуг : дис. ... д-ра філософії. Харків : Харківський нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця, 2024. 346 с. URL: <https://surl.li/pxojs>