

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВІДНОСИНАМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ
СТЕЙКХОЛДЕРАМИ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

2 курсу групи 073МО23(1,6з)Упр-01

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Управління охороною

здоров'я та фармацевтичним бізнесом

Ірина ШПЕРУН

Керівник: професор закладу вищої освіти

кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення

якості у фармації, докт. фарм. наук, професор

Ольга ПОСИЛКІНА

Рецензент: д.фарм.н., проф., проф. ЗВО кафедри

фармацевтичної технології, стандартизації та

сертифікації ліків Інституту підвищення кваліфікації

спеціалістів фармації Національного фармацевтичного

університету

Олег ШПИЧАК

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено систему управління відносинами фармацевтичної організації зі стейкхолдерами на прикладі аптеки «Подорожник». Роботу зосереджено на поєднанні теоретичних засад стейкхолдер-менеджменту з прикладним аналізом діяльності аптечної мережі в умовах конкурентного ринку, регуляторних обмежень та воєнних викликів. Проаналізовано сучасні концепції, моделі та інструменти управління стейкхолдерськими відносинами, систематизовано класифікацію стейкхолдерів фармацевтичної організації та визначено специфіку їх інтересів.

У процесі дослідження проведено комплексний аналіз організаційно-економічних характеристик аптеки «Подорожник», ідентифіковано ключові групи стейкхолдерів, оцінено чинну систему взаємодії з ними та здійснено SWOT-аналіз управління стейкхолдерськими відносинами. На основі отриманих результатів сформовано цільову модель управління відносинами зі стейкхолдерами, розроблено практичні заходи з удосконалення взаємодії з персоналом, клієнтами, партнерами, громадами та регуляторними органами. Окрему увагу приділено оцінці ефективності запропонованих заходів і прогнозуванню їх економічного ефекту через показники лояльності, продуктивності, рентабельності та окупності управлінських рішень.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності аптечних мереж для підвищення стійкості бізнесу, якості сервісу та довіри з боку основних груп стейкхолдерів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи — 84 сторінки, у тому числі 12 таблиць, 2 рисунків. Список використаних джерел налічує 69 найменувань.

Ключові слова: стейкхолдери, стейкхолдер-менеджмент, аптечна мережа, фармацевтична організація, клієнтоорієнтованість, соціальна відповідальність, ефективність управління.

ANNOTATION

The qualification paper examines the system of stakeholder relationship management in a pharmaceutical organization using the example of the “Podorozhnyk” pharmacy. The research combines theoretical foundations of stakeholder management with a practical analysis of pharmacy network operations under conditions of market competition, regulatory constraints, and wartime challenges. Modern concepts, models, and tools of stakeholder management are analyzed; the classification of stakeholders in a pharmaceutical organization is systematized, and the specific nature of their interests is identified.

The study provides a comprehensive analysis of the organizational and economic characteristics of the “Podorozhnyk” pharmacy, identifies key stakeholder groups, evaluates the existing system of interaction with them, and conducts a SWOT analysis of stakeholder relationship management. Based on the findings, a target model of stakeholder management is developed, along with practical measures to improve interaction with personnel, customers, partners, local communities, and regulatory authorities. Special attention is paid to assessing the effectiveness of the proposed measures and forecasting their economic impact through indicators of loyalty, productivity, profitability, and return on management decisions.

The practical significance of the research lies in the applicability of the proposed recommendations for pharmacy networks aiming to enhance business sustainability, service quality, and stakeholder trust.

The qualification paper consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the paper is 84 pages, including 12 tables, 2 figures. The list of references includes 69 sources.

Keywords: stakeholders, stakeholder management, pharmacy network, pharmaceutical organization, customer orientation, social responsibility, management efficiency.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- АМКУ – Антимонопольний комітет України.
- ВТМ – власна торгова марка.
- GMP (Good Manufacturing Practice) – належна виробнича практика.
- GDP (Good Distribution Practice) – належна дистриб'юторська практика.
- GPP (Good Pharmacy Practice) – належна аптечна практика.
- GRI (Global Reporting Initiative) – Глобальна ініціатива зі звітності у сфері сталого розвитку.
- HR (Human Resources) – управління людськими ресурсами.
- ISO (International Organization for Standardization) – Міжнародна організація зі стандартизації.
- ISO 26000 – міжнародний стандарт з соціальної відповідальності організацій.
- KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності.
- CRM (Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами.
- SCM (Supply Chain Management) – управління ланцюгами постачання.
- CSR / КСВ (Corporate Social Responsibility) – корпоративна соціальна відповідальність.
- CSAT (Customer Satisfaction Score) – показник задоволеності клієнтів.
- eNPS (Employee Net Promoter Score) – індекс лояльності персоналу.
- NPS (Net Promoter Score) – індекс споживчої лояльності.
- ROI (Return on Investment) – показник рентабельності інвестицій.
- TCO (Total Cost of Ownership) – сукупна вартість володіння.
- ESG (Environmental, Social, Governance) – екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності.
- МОЗ – Міністерство охорони здоров'я України.
- НСЗУ – Національна служба здоров'я України.
- QMS (Quality Management System) – система управління якістю.
- GxP – узагальнене позначення належних практик у фармації (GMP, GDP, GPP та ін.).

NGO (Non-Governmental Organization) – неурядова організація.

PR (Public Relations) – зв'язки з громадськістю.

IT – інформаційні технології.

EDI (Electronic Data Interchange) – електронний обмін даними.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ANNOTATION	3
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	4
ЗМІСТ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	11
1.1 Сутність та еволюція концепції стейкхолдер-менеджменту в сучасному менеджменті.....	11
1.2 Класифікація стейкхолдерів фармацевтичної організації та особливості їх інтересів.....	13
1.3 Моделі, інструменти та методи управління відносинами зі стейкхолдерами у фармацевтичній сфері	19
1.4 Проблеми та виклики управління стейкхолдерськими відносинами в аптечних мережах.....	24
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В АПТЕЦІ «ПОДОРОЖНИК»	30
2.1 Загальна характеристика аптечної мережі «Подорожник» та особливості її функціонування	30
2.2 Ідентифікація та аналіз ключових стейкхолдерів аптеки «Подорожник».....	36
2.3 Оцінка чинної системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.	44
2.4 SWOT-аналіз системи управління стейкхолдерами аптеки «Подорожник».	49
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ АПТЕКИ «ПОДОРОЖНИК» ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	53
3.1 Формування цільової моделі управління стейкхолдерськими відносинами аптеки.....	53
3.2 Практичні заходи з удосконалення взаємодії з основними групами стейкхолдерів.....	60
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та економічний ефект їх впровадження.....	77
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Ринок аптечного ритейлу України перебуває у фазі інтенсивної трансформації, де зростання мережевих форматів, цифровізація сервісу, підвищення регуляторних вимог та зміна поведінки споживачів формують нову логіку конкурентної боротьби. У світовій практиці управління аптечними мережами домінує тренд переходу від «продажу товару» до «керування траєкторією здоров'я клієнта», де інтегруються омніканальні комунікації, програми лояльності, персоналізовані рекомендації, комплаєнс-процедури та соціальна відповідальність компанії. На цьому тлі український ринок демонструє паралельний рух, проте ускладнений воєнним контекстом, логістичними розривами, кадровим дефіцитом та посиленням уваги суспільства до прозорості ціноутворення, що загострює питання довіри до аптечних мереж і якості їх взаємодії з зацікавленими сторонами.

Продовжуючи наведене, практична площина проблеми проявляється у тому, що мережі вже навчилися швидко масштабувати торгові точки та асортимент, однак слабкі місця зберігаються у менеджменті стейкхолдерських відносин. До вирішених завдань належать впровадження базових CRM-інструментів, стандартизація частини процесів обслуговування, участь у державних програмах реімбурсації, розвиток цифрових каналів взаємодії. Невирішений блок концентрується навколо системної ідентифікації стейкхолдерів, пріоритизації їх очікувань, побудови вимірюваних КРІ взаємодії, управління конфліктами інтересів між групами, а ще навколо узгодження соціальної місії аптечної мережі з економічними обмеженнями низькомаржинального бізнесу. Наукові підходи до стейкхолдер-менеджменту розробляли Р.Е. Фрімен, М.Б.Е. Кларксон, Р.К. Мітчелл, Б.Р. Ейгл, Д.Ж. Вуд, а у прикладній сфері послуг значний внесок зробили Ф. Баттл і С. Маклан через розвиток CRM-концепції як інфраструктури взаємин з клієнтськими групами.

Об'єкт дослідження становить процес управління відносинами фармацевтичної організації з основними групами стейкхолдерів у сучасному регуляторному та ринковому середовищі.

Предмет дослідження охоплює інструменти, механізми, показники та управлінські рішення системи стейкхолдер-менеджменту аптеки «Подорожник» як елементу мережевої моделі фармацевтичного ритейлу, включно з процедурою ідентифікації стейкхолдерів, каналами комунікації, моделями зворотного зв'язку, етичними та комплаєнс-практиками, а ще з критеріями ефективності взаємодії.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробленні та обґрунтуванні прикладних напрямів удосконалення системи управління відносинами аптеки «Подорожник» із стейкхолдерами на основі оцінки чинної практики взаємодії, виявлення прогалин і формування цільової моделі з вимірюваним економічним ефектом. Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Узагальнити теоретичні підходи до стейкхолдер-менеджменту у сучасному менеджменті з урахуванням сервісної та фармацевтичної специфіки.
2. Сформувати класифікацію стейкхолдерів фармацевтичної організації та описати особливості їх інтересів у ритейловій аптечній моделі.
3. Проаналізувати організаційно-економічні характеристики аптеки «Подорожник» і контекст її функціонування, включно з фінансовими показниками, кадровими параметрами та ринковими драйверами.
4. Провести ідентифікацію ключових стейкхолдерів аптеки «Подорожник» і визначити їх пріоритетність за критеріями впливу, легітимності та терміновості очікувань.
5. Оцінити чинну систему управління відносинами зі стейкхолдерами в аптеці «Подорожник» за блоками внутрішніх політик, клієнтських комунікацій, партнерських практик і регуляторної відповідності.
6. Виконати SWOT-діагностику системи стейкхолдерського управління та визначити напрями удосконалення з урахуванням воєнних ризиків і регуляторних змін.
7. Сформувати цільову модель управління стейкхолдерськими відносинами та пакет практичних заходів для основних груп стейкхолдерів із прогнозом показників ефективності та економічного ефекту.

Методологічна основа і методи дослідження сформована як комбінація теоретичних, аналітичних та прикладних методів, що забезпечують відтворюваність висновків і прикладну верифікацію рекомендацій. Теоретичне узагальнення застосовано для систематизації підходів до стейкхолдер-менеджменту та виділення релевантних концептів для фармацевтичної сфери. Метод системного підходу використано для побудови моделі взаємозв'язків між групами стейкхолдерів аптеки «Подорожник» і визначення контурів управлінської відповідальності. Аналіз і синтез застосовано для розкладання чинної системи взаємодії на компоненти та подальшого складання цільової архітектури управління з визначенням каналів комунікації та KPI. SWOT-аналіз застосовано для структурування сильних сторін, слабких місць, можливостей і загроз системи стейкхолдерського управління з подальшим вибором пріоритетних напрямів змін. Метод порівнянь використано для зіставлення поточного і цільового станів взаємодії з різними групами стейкхолдерів і для вибору практик, які мають найвищу придатність до масштабування. Економіко-аналітичні розрахунки застосовано для оцінювання очікуваного ефекту від запропонованих заходів через показники рентабельності, витрат, продуктивності та окупності інвестицій.

Інформаційна база дослідження сформована з нормативно-правових актів України у сфері обігу лікарських засобів і ліцензування аптечної діяльності, галузевих стандартів аптечної практики, відкритих даних щодо діяльності аптеки «Подорожник», матеріалів офіційного вебресурсу мережі, а ще фінансових показників, наведених у вихідній інформації до роботи. Додатково використано наукові праці з менеджменту у фармації, CRM-управління в організаціях сфери послуг та дослідження з пріоритизації стейкхолдерів у медичних послугах, що дозволило забезпечити інтерпретацію результатів у міждисциплінарній рамці.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають у прикладному уточненні структури стейкхолдерської карти аптечної мережі з урахуванням воєнного контексту та регуляторних змін, а ще у розробленні

цільової моделі управління відносинами аптеки «Подорожник» із формалізованими зонами відповідальності, показниками ефективності й економічним обґрунтуванням управлінських заходів. Новизна підтримується тим, що запропоновані рішення подані як інтегрована система, де HR-політики, клієнтські комунікації, партнерські практики та комплаєнс-забезпечення працюють у взаємно підсилювальному режимі.

Практична значущість результатів визначається можливістю їх безпосереднього використання керівниками аптечних підрозділів та функціональних служб мережі для підвищення якості взаємодії з основними групами стейкхолдерів. Рекомендації можуть бути застосовані для модернізації CRM-процесів, побудови процедури оброблення звернень клієнтів, зниження плинності кадрів, підсилення партнерської дисципліни постачань, посилення комплаєнс-контурів і розроблення соціальних ініціатив у громадах присутності, що підвищує стійкість мережі в умовах турбулентності.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати наукових досліджень у межах написання кваліфікаційної роботи опубліковані у збірнику «Формування національної лікарської політики: питання освіти, теорії та практики» Всеукраїнської науково - освітньої конференції з міжнародною участю, яка відбулася у м. Харкові, 27 листоп. 2025 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи відповідають поставленій меті і логіці розгортання дослідження. Робота складається з анотації, змісту, переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Роботу викладено на 102 сторінках, вона включає: 16 таблиць, 2 рисунків, 67 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

1.1 Сутність та еволюція концепції стейкхолдер-менеджменту в сучасному менеджменті

Поняття стейкхолдер-менеджменту сформувалося у менеджменті як відповідь на розширення уявлень про цілі бізнесу. Ще на початку 1980-х рр. у наукових колах з'явилася думка, що підприємство має орієнтуватися не лише на інтереси власників, але й враховувати вплив усіх зацікавлених сторін. Класичним є визначення, запропоноване Е. Фріменом у 1984 р.: *стейкхолдер – це будь-яка група чи особа, яка може впливати на досягнення цілей організації або на яку впливає діяльність організації*. Відповідно, стратегічне управління повинно враховувати баланс інтересів різних сторін. Саме з роботи Фрімена розпочався розвиток теорії стейкхолдерів, яку згодом було доповнено й розширено іншими дослідниками. Наприклад, М. Кларксон у рамках дослідження корпоративної соціальної відповідальності запропонував розмежовувати первинних та вторинних стейкхолдерів залежно від ступеня впливу на виживання компанії. Первинні (ключові) стейкхолдери – це ті групи, без підтримки яких підприємство не зможе існувати (власники, співробітники, споживачі, основні постачальники тощо), тоді як вторинні є важливими, але менш критичними (місцева спільнота, ЗМІ, непрофільні партнерські організації). Такий підхід до класифікації підкреслював: для успіху бізнесу надзвичайно вагомим є збалансування інтересів саме основних стейкхолдерів, адже їх невдоволеність може напряму загрожувати діяльності фірми [46, с. 98].

Подальший розвиток концепції стейкхолдер-менеджменту ознаменувався появою моделей ідентифікації та пріоритезації стейкхолдерів. Так, у 1997 р. Р. Мітчелл, Б. Егл та Д. Вуд запропонували модель значущості

стейкхолдерів, що ґрунтується на трьох атрибутах – силі впливу, легітимності вимог та терміновості цих вимог. Згідно з їхньою теорією, групи стейкхолдерів, які володіють усіма трьома атрибутами, повинні сприйматися менеджментом як найбільш пріоритетні [58, с. 856]. Натомість групи, що мають лише один або два атрибути, потребують відповідної стратегії взаємодії залежно від комбінації ознак (наприклад, «дрімаючі» стейкхолдери мають силу, але не мають легітимності; «залежні» – легітимність і терміновість, але без сили впливу тощо) [58, с. 854]. Таким чином, науковці запропонували інструментарій для ідентифікації пріоритетних стейкхолдерів та розподілу управлінської уваги пропорційно їх впливовості.

Отже, концепція управління відносинами із стейкхолдерами пройшла шлях від поодиноких ідей до комплексної теорії, що поєднує етичні й прагматичні аспекти. Якщо спочатку увага акцентувалась на самій ідентифікації зацікавлених сторін та їх базових потреб (засади закладено Фріменом, Кларксоном та іншими піонерами), то нині акцент змістився на активне управління відносинами – встановлення двостороннього діалогу, побудову довгострокового партнерства, моніторинг задоволеності та гнучке реагування на зворотній зв'язок. У таблиці 1.1 узагальнено ключові етапи еволюції стейкхолдер-концепції за період з 1980-х рр. до сьогодення.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку теорії стейкхолдер-менеджменту

Автор (рік)	Внесок у розвиток концепції
1	2
Е. Фрімен (1984)	Сформульовано базове визначення стейкхолдера як групи або особи, що впливає на досягнення цілей організації або зазнає впливу її діяльності. Закладено засади підходу, за якого менеджмент враховує множину інтересів зацікавлених сторін

Продовження таблиці 1.1

1	2
М. Кларксон (1995)	Запропоновано поділ стейкхолдерів на первинних і вторинних. Обґрунтовано зв'язок між задоволенням інтересів ключових стейкхолдерів і корпоративною соціальною ефективністю
Р. Мітчелл, Б. Егл, Д. Вуд (1997)	Розроблено модель пріоритетності стейкхолдерів за трьома атрибутами: сила впливу, легітимність вимог, терміновість. Уведено поняття «значущості» стейкхолдера для управлінських рішень
Сучасні підходи (2010–2020-ті рр.)	Сформовано стандарти та принципи залучення стейкхолдерів (AA1000SES тощо). Інтегровано стейкхолдер-менеджмент із корпоративною соціальною відповідальністю та стратегіями сталого розвитку. Посилено акцент на партнерстві, довірі та прозорості взаємодії

Як видно з табл. 1.1, протягом останніх десятиліть стейкхолдерський підхід перетворився на норму для бізнесу. Він задає рамки, в яких керівники повинні приймати рішення, зважаючи на вплив на різні групи – від працівників до громадськості. В українському менеджменті ця концепція також набуває дедалі більшого значення.

1.2 Класифікація стейкхолдерів фармацевтичної організації та особливості їх інтересів

Фармацевтична організація (зокрема, аптека чи аптечна мережа) діє у складному середовищі, де переплітаються інтереси багатьох зацікавлених сторін. До її стейкхолдерів належать як внутрішні учасники – власники бізнесу, керівники, провізори та інший персонал – так і зовнішні суб'єкти:

клієнти-пацієнти, постачальники лікарських засобів, державні регуляторні органи, медична спільнота, професійні асоціації, громади тощо [20, с. 371; 29, с. 2]. Кожна з цих груп має свої сподівання і вимоги до аптечного підприємства. Для ефективного менеджменту критично важливо ідентифікувати основні категорії стейкхолдерів та зрозуміти, чого вони прагнуть у взаємодії з організацією.

Менеджмент зосереджений на ефективності операційної діяльності, досягненні стратегічних цілей і конкурентоспроможності підприємства [30, с. 50]. Персонал (провізори, фармацевти, інші співробітники аптеки) очікує стабільної зайнятості, гідної оплати праці, безпечних умов роботи та можливостей професійного розвитку [4, с. 144].

Зовнішні стейкхолдери фармацевтичної організації – це широке коло осіб та інституцій, які не входять до структури компанії, але відчують на собі вплив її діяльності або самі можуть впливати на неї. Насамперед, до них належать споживачі, тобто клієнти аптек – пацієнти, що придбавають лікарські засоби та інші товари. Їхній інтерес очевидний: доступність необхідних ліків, прийнятні ціни, гарантія якості та автентичності препаратів, кваліфікована консультація провізора і зручність обслуговування [18, с. 94]. Довіра споживачів є вирішальною: якщо пацієнт упевнений у компетентності фармацевта і чесності аптеки, він залишиться лояльним клієнтом.

Вагомою групою зовнішніх стейкхолдерів є постачальники – виробники та дистриб'ютори лікарських засобів, з якими аптека співпрацює. Для них важливі прозорі та взаємовигідні партнерські відносини: регулярні замовлення, своєчасна оплата поставок, відсутність перепон у збуті продукції [30, с. 312]. Постачальники зацікавлені у розширенні присутності своїх товарів на полицях аптек, проведенні спільних маркетингових акцій, стабільності попиту.

Ключову роль у фармацевтичній сфері відіграють державні органи та регулятори: Міністерство охорони здоров'я України, Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками та інші. Вони встановлюють

«правила гри» – ліцензійні умови, стандарти якості, вимоги до зберігання і відпуску ліків, контроль цін на основні препарати тощо [14, с. 3]. Інтерес держави полягає у забезпеченні населення ефективними та безпечними ліками, дотриманні суб'єктами ринку законодавства, попередженні зловживань. Це накладає на аптеки обов'язок відповідального провадження діяльності: суворе дотримання належної аптечної практики (GPP) [33, с. 1], виконання протоколів відпуску рецептів, участь у державних програмах (реімбурсації ліків тощо). З іншого боку, держава як стейкхолдер часто стимулює аптечні заклади до розвитку – через впровадження електронних систем (е-рецепт), інтеграцію в національні проекти охорони здоров'я, співпрацю у період криз (наприклад, під час пандемії COVID-19 чи воєнного стану держава розраховує на доступність аптек для населення навіть в екстремальних умовах).

До зовнішніх зацікавлених сторін фармацевтичної організації також належать медичні установи та лікарі. Хоча формально вони не підпорядковані аптекам, проте існує тісний зв'язок: лікар призначає пацієнтові лікування, а аптека забезпечує виконання призначень шляхом відпуску препаратів. Для медичної спільноти важливо, щоб аптеки мали в наявності необхідний асортимент ліків, надавали достовірну інформацію та не вводили пацієнтів в оману щодо альтернативних препаратів. У свою чергу, аптеки зацікавлені у довірі лікарів, у рекомендаціях пацієнтам звертатися до певної мережі, у спільних просвітницьких заходах з раціонального застосування ліків [59, с. 12]. Проте взаємодія між провізором та лікарем має будуватися етично. Етичний кодекс фармацевтичних працівників України визначає неприпустимість нечесної конкуренції та комерційного тиску на призначення лікаря [8]. На практиці ж виникають випадки, коли фармкомпанії через медичних представників стимулюють лікарів виписувати їхні препарати, або ж аптеки нав'язують клієнту дорожчі аналоги – це підриває довіру та шкодить усім сторонам [29, с. 1]. Таким чином, етична взаємодія з медичною

спільнотою – один з важливих аспектів управління стейкхолдерами у фармацевті.

Окремо слід відзначити стейкхолдерів на рівні професійного та громадського середовища. Це, зокрема, професійні асоціації фармацевтів (як-от Аптечна професійна асоціація України, Фармацевтична асоціація тощо) та громадські організації у сфері охорони здоров'я. Вони представляють колективні інтереси та можуть суттєво впливати на репутацію і регуляторне поле. Асоціації прагнуть підвищення професійних стандартів, захисту прав фармацевтів, адаптації найкращих практик. Зі свого боку, аптечні мережі, що є членами таких об'єднань, отримують можливість брати участь у формуванні галузевої політики, обмінюватися досвідом, взаємодіяти з владою через спільні звернення. Громадські ж організації споживачів та пацієнтів контролюють соціальну відповідальність бізнесу: відстежують випадки продажу неякісних ліків, інформують про потреби незахищених верств населення, ініціюють волонтерські проекти. Їх інтерес – доступність і справедливість у сфері фармацевції, ігнорувати який аптеки не можуть. Як свідчать дослідження, задоволеність стейкхолдерів системи охорони здоров'я (пацієнтів, персоналу, партнерів) стає важливим інтегральним показником якості роботи всієї галузі [18, с. 96]. Отже, фармацевтична організація має сприймати потреби суспільства як частину своїх стратегічних пріоритетів.

Таблиця 1.2

Основні стейкхолдери фармацевтичної організації та їх інтереси

Стейкхолдер	Приклади / склад	Ключові інтереси щодо аптечної організації
1	2	3
Власники, інвестори (внутрішні)	Засновники бізнесу, акціонери, партнерські інвестори	Зростання прибутковості та частки ринку, підвищення вартості бізнесу, контроль ризиків, довгострокова фінансова стійкість

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3
Менеджмент аптеки (внутрішні)	Директори мережі, завідувачі аптек, керівники функціональних підрозділів	Операційна ефективність, досягнення стратегічних і планових показників, стабільність бізнес-процесів, дотримання стандартів якості
Працівники (персонал) (внутрішні)	Провізори, фармацевти, консультанти, адміністративний та допоміжний персонал	Стабільна оплата праці, соціальні гарантії, безпечні умови роботи, професійний розвиток, навчання та кар'єрне зростання
Клієнти- споживачі (зовнішні)	Пацієнти, покупці лікарських засобів і товарів медичного призначення	Доступність необхідних препаратів, гарантія якості й автентичності ліків, прийнятний рівень цін, професійна консультація, зручність сервісу
Постачальники (зовнішні)	Фармацевтичні виробники, дистриб'ютори, оптові компанії	Стабільні обсяги закупівель, своєчасні розрахунки, довгострокові контрактні відносини, прогнозований попит, ефективне просування продукції
Державні органи (зовнішні)	МОЗ України, Держлікслужба, НСЗУ, податкові та контролюючі органи	Дотримання законодавства і ліцензійних вимог, участь у державних програмах, забезпечення населення безпечними та якісними лікарськими засобами

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3
Медична спільнота (зовнішні)	Лікарі, лікувально-профілактичні заклади, приватні клініки	Наявність призначених препаратів, достовірність фармацевтична інформація, етична взаємодія, безперервність лікувального процесу
Професійні асоціації (зовнішні)	Об'єднання фармацевтів, галузеві професійні спілки	Дотримання професійних і етичних стандартів, підвищення престижу фармацевтичної професії, розвиток саморегулювання галузі
Громадськість, громади (зовнішні)	Місцеве населення, пацієнтські та громадські організації, волонтерські ініціативи	Доступність аптечних послуг у регіонах, соціальна відповідальність бізнесу, участь у благодійних та гуманітарних проєктах, екологічна відповідальність

Джерело: власна розробка

Варто підкреслити, що інтереси окремих стейкхолдерів можуть входити в конфлікт. Приміром, бажання постачальника просунути дорожчий бренд може суперечити інтересам пацієнта зекономити, а вимога держави знизити ціни – інтересам власника отримати високий прибуток. Управління стейкхолдерами якраз і полягає в тому, щоб збалансувати ці інтереси та знайти рішення, які створюють максимальну спільну цінність. Як зазначають І. В. Миколайчук та В. В. Хмурова, у сучасних умовах партнерська модель взаємодії дозволяє перейти від гри з нульовою сумою до співпраці, коли виграють усі учасники медико-фармацевтичного середовища [20, с. 372].

Задоволення обґрунтованих потреб стейкхолдерів підвищує стійкість та репутацію аптечної мережі, що врешті відповідає і її власним стратегічним інтересам [18, с. 99]. Відтак, чим глибше компанія розуміє специфіку кожної зацікавленої сторони, тим успішніше вона може побудувати з ними довірливі довготривалі відносини.

1.3 Моделі, інструменти та методи управління відносинами зі стейкхолдерами у фармацевтичній сфері

Ефективне управління стейкхолдерськими відносинами потребує використання відповідних моделей, інструментів та методів, які дозволяють налагодити продуктивну взаємодію з різними групами. У сфері фармації останніми роками набули поширення кілька підходів до організації такої взаємодії, зокрема адаптивний, мережевий та партнерський підходи [20, с. 374]. Вони відрізняються акцентами, проте мають спільну мету – гармонізувати інтереси стейкхолдерів і бізнес-цілі аптечної організації.

Адаптивний підхід передбачає гнучке налаштування стратегії під вплив динамічних змін середовища та потреб стейкхолдерів. Аптечна мережа, що діє адаптивно, постійно збирає зворотний зв'язок від клієнтів, співробітників, партнерів і швидко вносить корективи у свою діяльність. Наприклад, у відповідь на зміну попиту пацієнтів (зростання інтересу до онлайн-замовлень ліків чи до певних категорій товарів) адаптивна аптека оперативно розширює відповідний сервіс [13, с. 422]. В умовах криз – пандемії або війни – адаптивність стає критичною: гнучкий підхід дозволяє перепрофілювати логістичні ланцюги, змінити графік роботи, впровадити нові цифрові рішення для комунікації з клієнтами. Таким чином, адаптивний підхід фокусується на швидкому реагуванні та інноваціях задля утримання балансу інтересів. Він спирається на аналіз даних у реальному часі, сценарне планування і децентралізацію управління, що дає змогу персоналу на місцях самим знаходити оптимальні способи роботи з пацієнтами чи постачальниками [57, с. 156].

Мережевий підхід (network-based) розглядає відносини зі стейкхолдерами як розгалужену мережу партнерських зв'язків. У цій моделі аптека виступає не ізольованим суб'єктом, а частиною більш широкої екосистеми – «мережі здоров'я», що включає лікувальні заклади, виробників, страховиків, ІТ-платформи та громади. Управління будується на горизонтальних зв'язках, обміні інформацією та спільному вирішенні проблем [35, с. 142]. Наприклад, аптечна мережа може створити єдину інформаційну систему із лікарнями для відстеження наявності ліків за е-рецептами, або вступити в консорціум з іншими учасниками ринку для закупівлі препаратів у виробника за зниженими цінами. Мережевий підхід підвищує стійкість усієї системи, оскільки учасники підтримують один одного: якщо певна аптека відчуває нестачу якогось препарату, партнер-дистриб'ютор оперативно закриває цю потребу тощо. Крім того, такий підхід допомагає гуртом вирішувати спільні виклики – від створення освітніх програм для фармацевтів до лобювання змін у регуляторній політиці. Для управління це означає необхідність розвивати навички координації і комунікації: встановлювати довірчі стосунки з представниками різних організацій, узгоджувати дії, делегувати повноваження [20, с. 375].

Партнерський підхід фокусується на довгостроковому взаємовигідному співробітництві із стейкхолдерами. Якщо адаптивність – це реакція на зміни, а мережевість – це структура взаємозв'язків, то партнерство – це філософія відносин, за якої кожен стейкхолдер сприймається як союзник у досягненні спільних цілей. Аптечна організація в рамках цього підходу інвестує у побудову довіри, активно йде на діалог, враховує інтереси інших сторін не формально, а по-справжньому. Наприклад, партнерські відносини з постачальниками означають спільне планування розвитку: виробник залучає аптеку до розробки нових продуктів, вислуховує пропозиції провізорів щодо покращення інструкцій чи упаковки; аптека ж чесно виконує умови договорів, не затримує платежі і надає прозору аналітику продажів [20, с. 373]. Партнерство з клієнтами виражається у форматі фармацевтичної

опіки (pharmaceutical care), коли провізор стає радником пацієнта, допомагає керувати терапією, а не просто продає ліки [15, с. 78]. Партнерський підхід також передбачає високу соціальну відповідальність: аптечна мережа ініціює освітні кампанії для населення, підтримує місцеві благодійні проекти – тобто діє як активний член громади, зміцнюючи свій авторитет і лояльність стейкхолдерів. Досвід показує, що компанії, які обрали партнерську модель, отримують стратегічні переваги – більш лояльних клієнтів, нижчі ризики конфліктів, кращу репутацію, що врешті трансформується у фінансові результати [12, с. 55].

Окрім загальних моделей взаємодії, у практиці фармацевтичного менеджменту застосовується низка конкретних інструментів та методів стейкхолдер-менеджменту. Одним з ключових є впровадження систем управління відносинами з клієнтами – CRM-систем (*Customer Relationship Management*). Такі системи дозволяють акумулювати дані про покупців, відстежувати їх вподобання, історію звернень, ефективно керувати програмами лояльності [2, с. 154]. Л. М. Бондаренко зазначає, що використання CRM у сфері послуг (зокрема, в аптечних мережах) підвищує задоволеність клієнтів, оскільки компанія може більш персоналізовано підійти до кожного споживача [2, с. 158]. Наприклад, завдяки CRM аптека автоматично нагадує клієнту про закінчення курсу ліків чи пропонує знижку на товари, що відповідають його потребам – це зміцнює взаємини і стимулює повторні звернення.

Ще одним важливим інструментом є мапіювання стейкхолдерів та аналіз їх впливу. Менеджери будують матриці, де оцінюють *ступінь зацікавленості* тієї чи іншої групи та *силу її впливу* на компанію [31, с. 398]. На основі цього визначають пріоритетні групи, з якими слід підтримувати найтісніший контакт. О. О. Потій пропонує методичний підхід до визначення пріоритетності стейкхолдерів, що включає бальну оцінку факторів впливу кожної групи на діяльність медичного підприємства [31, с. 394].

Підходи до управління взаємодією із стейкхолдерами у фармацевтичній сфері

Підхід	Сутність та характеристики
Адаптивний	Орієнтація на гнучке реагування на зміни потреб стейкхолдерів і зовнішнього середовища. Передбачає оперативне ухвалення управлінських рішень, впровадження інноваційних сервісів, постійний моніторинг зворотного зв'язку. Дає змогу знижувати негативний вплив кризових ситуацій і швидко коригувати бізнес-процеси відповідно до нових запитів ринку.
Мережевий	Формування системи горизонтальних взаємозв'язків між ключовими учасниками фармацевтичної екосистеми. Ґрунтується на партнерській координації дій, обміні інформацією, спільному вирішенні операційних і стратегічних завдань. Забезпечує підвищення стійкості діяльності та створює ефект синергії за рахунок кооперації з медичними закладами, постачальниками та технологічними платформами.
Партнерський	Довгострокова модель взаємодії, заснована на взаємній довірі та спільній відповідальності сторін. Передбачає глибоке врахування інтересів стейкхолдерів у процесі прийняття управлінських рішень і орієнтацію на створення спільної цінності. Сприяє формуванню стабільних відносин, зниженню конфліктів інтересів та зміцненню репутації фармацевтичної організації.

Джерело: складено на підставі [12, 13, 20, 35, 57]

У результаті формується рейтинг стейкхолдерів за рівнем важливості, який слугує орієнтиром для розподілу ресурсів: наприклад, найвищий

пріоритет – клієнти та регулятори, середній – постачальники, нижчий – інші. Подібні методи дозволяють науково обґрунтувати управлінські рішення щодо того, кому приділити більше уваги, а де достатньо підтримувати базовий рівень контакту.

Для реалізації безпосередньої комунікації з різними стейкхолдерами застосовуються спеціальні комунікаційні платформи та канали. У відносинах з клієнтами це можуть бути мобільні додатки аптеки, гарячі лінії, чати для консультацій, сторінки в соціальних мережах. Г. Джонсон і співавт. відзначають, що в еру цифрових технологій інтерактивні канали зв'язку значно підсилюють залученість стейкхолдерів і дозволяють швидко вирішувати їхні проблеми [55, с. 210]. З постачальниками інструментом є електронні системи закупівель та обміну даними (наприклад, спільні складські програми, інтеграція облікових систем). З державними органами – участь у електронних реєстрах, своєчасне подання звітності онлайн. Для співробітників – внутрішні портали, де можна висловити пропозиції чи скарги, система обговорень тощо. Такі інструменти підвищують прозорість та оперативність взаємодії [13, с. 411].

Окремо слід згадати методи забезпечення якості та відповідності очікуванням стейкхолдерів. У фармацевтичному бізнесі впроваджуються системи управління якістю (QMS) відповідно до стандартів ISO 9001 та належних практик (GxP). Метою цих систем є гарантування того, що продукція і послуги відповідають вимогам як регуляторів, так і споживачів [62, р. 47]. Дотримання стандартів *Good Pharmacy Practice* (GPP), *Good Distribution Practice* (GDP) та *Good Manufacturing Practice* (GMP) – своєрідне «підґрунття» для довіри з боку державних органів і клієнтів. Наприклад, сертифікована система якості в аптеці забезпечує належне зберігання препаратів, кваліфікацію персоналу, документування кожної операції – усе це знижує ризики для пацієнтів і підвищує задоволеність медичної спільноти співпрацею з даною мережею [69, р. 15].

Підсумовуючи, управління стейкхолдерами у фармацевтичній сфері здійснюється на кількох рівнях. Стратегічний рівень – вибір моделі взаємодії (адаптивної, мережевої, партнерської або їх комбінації) відповідно до бачення розвитку компанії. Тактичний рівень – застосування конкретних методів аналізу та планування (сегментація і пріоритезація стейкхолдерів, розробка карт зацікавлених сторін, формування політик взаємодії). Операційний рівень – використання повсякденних інструментів (CRM, комунікаційних каналів, стандартів обслуговування, заходів з підвищення лояльності) для реалізації наміченої стратегії.

1.4 Проблеми та виклики управління стейкхолдерськими відносинами в аптечних мережах

У сучасних умовах функціонування українських аптечних мереж менеджери стикаються з численними викликами у сфері стейкхолдерських взаємовідносин. Внутрішні та зовнішні потрясіння останніх років – пандемія COVID-19, економічна криза, а особливо повномасштабна війна – істотно вплинули на фармацевтичний сектор і загострили багато проблем, пов'язаних із задоволенням інтересів зацікавлених сторін. Розглянемо ключові з цих проблем та труднощі, що постали перед аптечними мережами.

Перший безпрецедентний виклик – воєнні дії та їх наслідки. Повномасштабна війна в Україні створила ризики для фізичної безпеки персоналу і клієнтів, порушила стабільність роботи аптек та доступність ліків для населення. Окупація частини територій та обстріли інфраструктури призвели до закриття багатьох аптечних точок, особливо в прифронтових зонах і сільській місцевості [44, с. 115]. Внаслідок цього деякі громади втратили локальний доступ до фармацевтичних послуг. Для держави це означає необхідність терміново залучати мережі до відновлення роботи аптек на деокупованих територіях або розгортання мобільних аптечних пунктів. Для аптечних мереж – дилему між безпекою працівників і виконанням своєї соціальної функції. Попри загрози, багато провізорів героїчно продовжували

працювати навіть під час активних бойових дій, демонструючи вірність етичним обов'язкам професії [5, с. 2]. Проте, менеджменту доводиться розробляти спеціальні плани безперервності бізнесу: забезпечувати альтернативні канали постачання ліків в умовах зруйнованої логістики, створювати запас критичних препаратів, налагоджувати оперативну комунікацію з місцевою владою та волонтерами, аби підтримувати доступність ліків. Війна також значно скоротила платоспроможний попит: міграція та депопуляція призвели до зменшення кількості пацієнтів на внутрішньому ринку (орієнтовно до 29 млн осіб у 2025 р.), а рівень доходів населення впав. Отже, аптечні мережі працюють у середовищі, де одночасно потрібно підтримувати економічну життєздатність і виконувати соціальну місію, часто в умовах загрози життю та здоров'ю працівників. Це безпрецедентний баланс, який і є головним випробуванням стейкхолдер-менеджменту під час війни.

Другий блок проблем пов'язаний із регуляторними змінами та державною політикою. Останні роки характеризуються посиленням державного регулювання фармацевтичного ринку, що безпосередньо зачіпає інтереси аптечних мереж та їхніх партнерів. Зокрема, запровадження державного регулювання цін на лікарські засоби стало серйозним випробуванням для аптек. У 2025 р. рішенням влади було тимчасово заборонено практику маркетингових договорів між аптеками і виробниками – добровільних угод, за якими фармкомпанії платили мережам за пріоритетне представлення своїх препаратів. Для виробників цей крок означав економію коштів, але для аптечних мереж – втрату значної частини доходу.

Третій великий виклик – економічні та ринкові чинники, які впливають на задоволення інтересів різних стейкхолдерів. Постійне зростання операційних витрат (комунальні платежі, логістика, оренда), інфляція та девальвація гривні істотно тиснуть на маржинальність аптечного бізнесу. Під жорстким державним регулюванням цін аптеки не можуть вільно підвищувати націнку, щоб компенсувати витрати. Це призводить до того, що

деякі мережі скорочують персонал або урізають програми стимулювання провізорів – страждає мотивація працівників. Нестача кваліфікованих кадрів вже стала критичною: значна кількість фармацевтів емігрувала за кордон, частково закривши дефіцит кадрів у країнах ЄС. В Україні ж аптечні заклади відчують кадровий голод – і це на фоні зростаючого навантаження через брак персоналу.

Економічні труднощі відбиваються і на поведінці споживачів – через падіння купівельної спроможності населення пацієнти почали частіше відмовлятися від дорогих ліків, шукати дешевші аналоги або зменшувати обсяги покупок не першочергових товарів. Це ставить аптеки перед етичною дилемою: з одного боку, прагнення задовольнити клієнта – запропонувати дешевшу альтернативу, з іншого – комерційний інтерес продати власну торгову марку чи препарат з вищою маржею. Неправильний баланс може призвести до втрати довіри клієнтів або до фінансових втрат самої аптеки. Розв'язання такої дилеми вимагає високого професіоналізму і відданості етичним стандартам. О. В. Лук'янчук підкреслює, що дотримання фармацевтичної етики в умовах ринкової конкуренції є складним, але визначальним фактором довгострокового успіху аптеки [15, с. 45]. Таким чином, економічний тиск може спонукати деякі компанії до недоброчесних практик (нав'язування зайвих ліків, маніпуляції з цінами), і це серйозний виклик для управління стейкхолдерами – не втратити репутацію та соціальний капітал задля короткострокового зиску.

Четверта група проблем – конфлікти інтересів та інформаційна асиметрія у взаємодії з деякими стейкхолдерами. Типовий приклад – вже згадані маркетингові договори з виробниками. З одного боку, вони забезпечували аптекам додаткові доходи, а виробникам – просування продукції. З іншого – створювали ситуацію, коли рішення провізора щодо того, який бренд ліків запропонувати, могло мотивуватися не лише користю для пацієнта, а й комерційною вигодою для аптеки. Це підривало довіру як пацієнтів, так і лікарів до аптечних мереж. У світовій практиці для

розв'язання такої проблеми створено численні нормативно-етичні документи, які регулюють взаємодію медичних працівників, фармкомпаній і аптек, аби не допускати прихованого впливу на призначення ліків [29, с. 1]. В Україні ж до останнього часу ці відносини були слабо регламентовані, що дозволило сформуватися тіньовим практикам. Заборона маркетингових договорів у 2025 р. – спроба усунути конфлікт інтересів, проте реалізована дещо різко і без компенсації втрат для аптек. Це лише приклад більш загальної проблеми: інформаційна асиметрія між різними стейкхолдерами. Пацієнт не завжди має повну інформацію про якість чи взаємозамінність ліків і покладається на експертизу провізора; лікар не знає про внутрішні комерційні домовленості аптечної мережі; регулятор не повною мірою розуміє реальні механізми ціноутворення на ринку тощо. Така асиметрія може призводити до взаємних підозр: пацієнти іноді сумніваються в рекомендаціях аптек, вважаючи їх упередженими, лікарі можуть недолюблювати фармацевтів за «перепризначення» препаратів, держава – звинувачувати бізнес у завищенні цін. Для топ-менеджменту аптечних мереж завдання полягає у підвищенні прозорості: чітко декларувати свою політику щодо співпраці з виробниками, активно роз'яснювати пацієнтам переваги й ризики різних ліків, впроваджувати внутрішні стандарти етики.

Наступний виклик – посилення конкуренції та консолідації ринку. В останні роки відбувається тенденція до укрупнення аптечних мереж: топ-5 гравців вже забезпечують близько 64% роздрібного продажу ліків і володіють 43% аптечних точок в країні. З одного боку, це свідчить про успіх великих мереж, що спроможні краще задовольняти потреби споживачів завдяки масштабам (ширший асортимент, нижчі ціни через оптові закупівлі, зручні локації аптек). З іншого боку – монополізація ринку викликає занепокоєння держави та суспільства. Дрібні незалежні аптеки, які часто були присутні у віддалених районах, не витримують конкуренції і закриваються (на 2025 р. в Україні налічується ~18,1 тис. аптек, і їх кількість зменшується). Для місцевих громад це означає потенційне зниження доступності ліків, якщо

великим мережам буде економічно не вигідно утримувати аптеку у малонаселеному селі. Власне, уже зараз спостерігається, що прифронтові та сільські аптеки закриваються як нерентабельні. Це ставить перед державою питання: чи не потрібно запровадити обмеження на частку ринку однієї мережі або стимули для присутності аптек у сільській місцевості. Для аптечних мереж же зростаюча конкуренція означає необхідність ще активніше боротися за лояльність стейкхолдерів – перш за все, клієнтів і персоналу. В умовах, коли споживач має вибір з кількох мереж у своєму районі або онлайн, утримати його можна тільки кращою пропозицією цінності – чи то нижчою ціною, чи то кращим сервісом, чи додатковими послугами. Те саме з провізорами: великі мережі конкурують за кваліфікований персонал, пропонуючи бонуси, навчання, кар'єрне зростання. Хто не встигає – ризикує втратити кадри на користь сильнішого гравця. Отже, ринковий тиск з боку конкурентів змушує постійно вдосконалювати управління стейкхолдерськими відносинами, інакше незадоволені стейкхолдери (клієнти чи працівники) підуть до конкурента.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 проведено теоретичний аналіз засад управління відносинами фармацевтичної організації зі стейкхолдерами. Розглянуто еволюцію концепції стейкхолдер-менеджменту: від класичних підходів (Е. Фрімен, М. Кларксон) до сучасних моделей, що інтегрують етичні та стратегічні аспекти. Підтверджено, що сучасний менеджмент розглядає задоволення інтересів зацікавлених сторін як необхідну передумову сталого успіху організації. Визначено, що фармацевтична сфера характеризується широким колом стейкхолдерів – внутрішніх (власники, менеджмент, персонал) і зовнішніх (клієнти-пацієнти, постачальники, регуляторні органи, медична спільнота, громади тощо) – з різноспрямованими інтересами. Проведена класифікація стейкхолдерів аптечної організації (табл. 1.2) показала, що ключовими для життєздатності є клієнти, персонал та

регулятори, тоді як інші групи (постачальники, громада, партнери) теж мають враховуватися у стратегічному плануванні.

Досліджено моделі, інструменти і методи управління стейкхолдерськими взаємовідносинами. Встановлено, що адаптивний, мережевий та партнерський підходи є найбільш релевантними для сучасних аптечних мереж, забезпечуючи відповідно гнучкість, координацію та довгострокову довіру у відносинах. Узагальнено, що ефективний стейкхолдер-менеджмент у фармації спирається на поєднання технологічних рішень (CRM-системи, електронні комунікації), аналітичних методів (сегментація, пріоритезація стейкхолдерів) та стандартизованих практик (системи якості GPP/ISO, етичні кодекси). Застосування цих інструментів дозволяє налагодити двосторонній діалог з усіма групами зацікавлених осіб, підвищити їхню задоволеність і лояльність, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на конкурентоспроможність аптечного бізнесу.

Визначено основні проблеми та виклики, характерні для управління стейкхолдер-відносинами в українських аптечних мережах на сучасному етапі. Серед них: воєнні ризики, що порушують безперервність роботи і вимагають нових підходів до забезпечення доступності ліків; посилення державного регулювання (контроль цін, зміни ліцензійних умов), яке з одного боку захищає інтереси споживачів, а з іншого – створює тиск на бізнес та потребує пошуку компромісів з регуляторами; складна економічна ситуація – інфляція, зниження платоспроможності населення, дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію, що загрожує задоволенню інтересів як споживачів. Виявлено проблему конфліктів інтересів та етичних викликів у відносинах «аптека – виробник – лікар – пацієнт», яка потребує підвищення прозорості і саморегуляції ринку (заборона прихованих стимулів, впровадження етичних стандартів). Також зафіксовано тенденції консолідації ринку та конкурентного тиску, що змушують мережі ще активніше впроваджувати стратегії утримання клієнтів і персоналу, а державу – шукати механізми підтримки аптечної інфраструктури вразливих регіонів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В АПТЕЦІ «ПОДОРОЖНИК»

2.1 Загальна характеристика аптечної мережі «Подорожник» та особливості її функціонування

«Подорожник» – всеукраїнська аптечна мережа, що станом на початок 2025 р. об'єднує понад 2 100 аптечних закладів у всіх регіонах України. Компанія заснована у Львові 1999 року підприємцем О. Федечком, розпочавши діяльність під назвами «Добра аптека» та «Дешева аптека». Сучасний бренд «Подорожник» було запроваджено у 2009 р. після проведення ребрендингу. Відтоді мережа невпинно зростала: у 2013 р. вона вийшла за межі рідного регіону й почала експансію в інші області (Тернопільську, Івано-Франківську, Волинську тощо), а у 2017 р. відкрила перші аптеки в Києві та центральних областях, довівши загальну кількість точок до 228. На кінець 2021 р. мережа налічувала вже 1324 аптеки, найбільше – у західних областях країни. Упродовж 2019–2020 рр. було відкрито 489 нових закладів, що закріпило статус «Подорожника» як національного оператора аптечного ринку. Небувале зростання продовжилося попри кризові явища: у 2023 р. відкрито понад 350 нових аптек, а в 2024 р. – ще 435, серед яких – ювілейна 2000-на аптека мережі.

Таким чином, за останні п'ять років бізнес масштабувався більш ніж удвічі, перетворившись на найбільшу аптечну мережу України за кількістю торгових точок. За оцінками аналітиків, «Подорожник» контролює близько 15% вітчизняного роздрібного фармринку (друге місце після мережі «АНЦ» за товарообігом), а його клієнтами є понад 22 млн українців – більше половини населення країни.

Ключові етапи розвитку та масштаби мережі «Подорожник»

Рік	Подія / етап розвитку	Кількість аптек
1999	Заснування підприємства у м. Львів. Старт діяльності під брендами «Добра аптека», «Дешева аптека»	1
2009	Ребрендинг і впровадження єдиного бренду «Подорожник». Запуск активного розширення	18*
2013	Вихід за межі Львівської області, експансія у 7 областей Західної України	80*
2017	Вихід у Київ та центральні області	228
2019	Формування національної мережі	664
2021	Відкриття 1000-ї аптеки. Запуск бренду «Ощад Аптека»	1324
2022	Втрата частини аптек через бойові дії та релокації. Відновлення роботи на деокупованих територіях	~1400**
2023	Відкриття 1500-ї аптеки у м. Київ. Подальша експансія	1800**
2024	Досягнення 2000 аптек. Рекорд відкриттів за рік (435)	2188
2025	Оптимізація мережі під впливом регуляторних змін та воєнних ризиків	~2100**

Основний вид діяльності мережі «Подорожник» – роздрібна торгівля лікарськими засобами та виробами медичного призначення у форматі «аптека/дрогерія». Асортимент мережі перевищує 25 тис. найменувань, включаючи як лікарські препарати, так і засоби догляду, дієтичні добавки, косметику тощо. Мережа позиціонує себе як «аптека, що знає, як допомогти»: девіз компанії – «Подорожник знає, що допомагає» – підкреслює орієнтацію на професійну фармацевтичну опіку та підтримку клієнта. Формула бренду як *Lovemark* ґрунтується на трьох цінностях: доступність, якість, чесність. Доступність означає широке географічне покриття (аптеки мережі присутні у великих містах, районних центрах і навіть віддалених селищах), зручний

режим роботи та помірну цінову політику. Якість передбачає гарантію належних умов зберігання і реалізації медикаментів, високий рівень професіоналізму персоналу, відповідність діяльності стандартам *Good Pharmacy Practice* (GPP) та іншим галузевим нормативам. Чесність проявляється у прозорому ціноутворенні, дотриманні етичних норм та наданні клієнтам вичерпної достовірної інформації про лікарські засоби. Як зазначають дослідники, дотримання етичного кодексу та принципів належної аптечної практики є критичною умовою довіри споживачів і сталого розвитку аптечного бізнесу [15, с. 25]. Система цінностей, декларована компанією, узгоджується з положеннями Етичного кодексу фармацевтичних працівників України [8] та сучасними підходами до забезпечення якості фармацевтичного обслуговування [69].

Мережа «Подорожник» має розгалужену структуру управління, що включає центральний офіс у Львові (де зосереджені ключові функції менеджменту, закупівель, маркетингу та ІТ-підтримки) та ряд регіональних підрозділів. Особливістю є наявність декількох юридичних осіб, через які здійснюється діяльність у різних областях (загалом 47 юросіб). Така диверсифікована структура склалася історично внаслідок поглинання окремих локальних мереж і створення спільних проєктів. Зокрема, до складу групи входять бренди «Аптека БАМ», «Ощад Аптека», «Іва-Фарм», «Джерела Здоров'я», «Сплеск здоров'я» та «Здорова родина». «Аптека БАМ» була запущена у 2016 р. як дочірній бренд економ-сегменту, орієнтований на низькі ціни. Згодом усі аптеки БАМ повністю інтегровано в систему «Подорожника» – наразі їхній асортимент та ціни уніфіковано з основною мережею, збережено лише впізнавану назву для окремих точок із метою лояльності наявних клієнтів. «Ощад Аптека» – бренд, запущений у 2021 р. у партнерстві з державним банком «Ощадбанк», передбачає відкриття аптечних пунктів у відділеннях банку та програми лояльності для пенсіонерів і соціальних категорій. «Іва-Фарм» та «Джерела Здоров'я» – регіональні аптечні мережі, придбані «Подорожником» у 2022–2023 рр. з метою

розширення присутності в Центральній Україні. «Сплеск здоров'я» і «Здорова родина» – мережі в південних областях, включені до структури у 2024 р. після отримання дозволу АМКУ на концентрацію. Об'єднання різних торгових марок під єдиним управлінням дозволило «Подорожнику» швидко наростити частку ринку, однак потребує ефективної уніфікації бізнес-процесів та корпоративної культури. Станом на початок 2025 р. у мережі працює понад 12 тис. співробітників, з них близько 7 тис. – провізори і фармацевти, що безпосередньо обслуговують відвідувачів аптек. Організація роботи такої кількості персоналу на великій території ускладнюється воєнним часом, проте компанії вдається підтримувати контроль якості та єдині стандарти обслуговування завдяки централізованим інформаційним системам і програмам навчання кадрів.

Особливістю функціонування «Подорожника» є активне впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси, що підсилює конкурентні переваги мережі. Зокрема, компанія однією з перших на ринку реалізувала повноцінний інтернет-ресурс і мобільний застосунок для онлайн-замовлення ліків із можливістю самовивозу або доставки. На сайті працює “розумний” пошук лікарських засобів і їхніх аналогів, передбачено відображення актуальних цін по регіонах та наявності товару в найближчих аптеках мережі. Упроваджена єдина система CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами) з бонусно-дисконтною програмою лояльності: постійні покупці накопичують бонусні гривні на свій номер телефону і можуть використовувати їх для отримання знижок. Об'єднана база даних дозволяє застосовувати бонуси в будь-якій аптеці мережі, незалежно від регіону чи бренду (в т.ч. в аптеках «БАМ»). Такий клієнтоорієнтований підхід відповідає принципам ефективного CRM у сфері послуг [2, с. 155], що сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів і утриманню аудиторії. Крім того, мережа активно присутня в соціальних мережах (Facebook, Instagram) та месенджерах (Telegram- і Viber-боти для консультацій і замовлень), що забезпечує багатоканальну комунікацію з аудиторією.

Попри стрімке зростання, фінансові результати компанії залишаються помірними, що пояснюється як високими витратами на експансію, так і специфікою фармритейлу з його невисокими чистими маржинальностями. Наведені у таблиці 2.2 показники діяльності ТзОВ «Подорожник Рівне» (одного з ключових юридичних осіб мережі) відображають загальні тенденції фінансового розвитку групи у 2020–2024 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників ТзОВ «Подорожник» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації, млн грн	538,2	678,1	774,2	1 112,8	1 380,4
Чистий прибуток, млн грн	0,688	2,942	3,183	3,828	6,865
Рентабельність продажів, %	0,13	0,43	0,41	0,34	0,5
Активи, млн грн	167,9	210,8	265,7	491,8	560,4
Власний капітал, млн грн	9,5	13,6	21,8	22,3	16,2
Зобов'язання, млн грн	158,3	197,2	243,9	469,5	544,3
Кількість працівників, осіб	–	308	288	343	362

Джерело: власна розробка

Як видно з таблиці 2.2, дохід підприємства зростав у 2020–2024 рр. випереджальними темпами (майже 2,6 рази за 4 роки), однак чистий прибуток лишався незначним. Рентабельність продажів у різні роки коливалася в межах 0,1–0,5%, тобто на кожну 1 тис. грн виручки компанія отримувала лише близько 1–5 грн чистого прибутку. Такий стан пояснюється

великими операційними витратами (оренда приміщень, фонд оплати праці понад 12 тис. працівників, витрати на логістику) та застосуванням програми лояльності й маркетингових акцій, що знижують націнку на соціально значущі групи товарів. Водночас у 2024 р. спостерігається покращення фінансового результату – рентабельність зросла до 0,5%. Це може бути пов'язано як із досягненням певного ефекту масштабу, так і з девальваційними процесами (номінальне зростання цін на ліки підвищило гривневий виторг). Баланс підприємства характеризується значною часткою позикових коштів: у 2024 р. співвідношення зобов'язань до власного капіталу перевищувало 33:1, тобто більшість розвитку фінансувалася за рахунок кредиторської заборгованості, торговельних кредитів від постачальників та, ймовірно, банківських позик. Така висока фінансова залежність є типовою для фармацевтичного роздробу України [10, с. 122], де оборотність товару швидка, а маржа низька, тому аптеки покривають обігові потреби за рахунок відтермінування платежів постачальникам і мінімізації власного капіталу. Серед інших особливостей – поступове зростання середньої заробітної плати працівників, що свідчить про інвестиції компанії в кадри та необхідність утримання персоналу в умовах дефіциту провізорів під час війни.



Рис. 2.1 Урочисте відкриття нової аптеки мережі «Подорожник» у Києві (березень 2023 р.): залучення місцевої громади та персоналу до святкових активностей зміцнює позитивний імідж бренду

Отже, аптечна мережа «Подорожник» станом на 2025 р. являє собою потужну всеукраїнську структуру з тисячами працівників і торгових точок, відзначається диверсифікованим бізнесом, впровадженням інноваційних технологій і клієнтоорієнтованим підходом. Водночас швидке зростання відбувалося ціною високого навантаження на фінанси та менеджмент, що висуває підвищені вимоги до ефективності управління, зокрема – управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, яке розглядається далі.

2.2 Ідентифікація та аналіз ключових стейкхолдерів аптеки «Подорожник»

Управління взаємовідносинами з стейкхолдерами розпочинається з чіткого визначення кола таких стейкхолдерів та розуміння їхніх потреб і впливу на діяльність організації. Згідно з класичною теорією Е. Фрімена, стейкхолдерами підприємства є всі групи та особи, що можуть впливати на досягнення його цілей або відчують на собі вплив його діяльності [48, с. 24]. Для великої аптечної мережі «Подорожник» множина стейкхолдерів є доволі широкою. Відповідно до підходу М. Кларксона, можна розподілити їх на первинних (ключових) і вторинних [46, с. 93]. Первинні стейкхолдери – це групи, життєво важливі для функціонування підприємства, без підтримки яких воно не виживе. Вторинні – менш критичні, проте теж важливі: місцеві громади, ЗМІ, професійні асоціації, конкуренти, навчальні заклади, інвестори тощо. У контексті діяльності мережі «Подорожник» особливого значення набуває взаємодія з первинними стейкхолдерами, адже саме вони визначають основний соціально-економічний результат бізнесу.

Таблиця 2.3

Ключові стейкхолдери аптечної мережі «Подорожник» та їхні інтереси

Група стейкхолдерів	Представники (приклади)	Інтереси та очікування
Власники та інвестори	Засновник і пов'язані особи; інституційний інвестор	Зростання вартості бізнесу, прибутковість, контроль ризиків, репутаційна стабільність

1	2	3
Менеджмент і персонал	Топ-менеджмент; керівники аптек; провізори; фармацевти; допоміжний персонал	Стабільна зайнятість, оплата праці, безпечні умови, розвиток компетенцій, кар'єрні траєкторії
Споживачі (клієнти)	Пацієнти з е-рецептом; покупці безрецептурних засобів; сім'ї з дітьми; літні люди	Наявність препаратів, прозора ціна, професійна консультація, швидкість сервісу, зручні канали замовлення
Постачальник и	Дистриб'ютори; виробники; імпортери; логістичні оператори	Прогнозований попит, своєчасні розрахунки, довгострокові умови співпраці, дисципліна процесів приймання і зберігання
Держава та регулятори	МОЗ; Держлікслужба; НСЗУ; податкові органи; АМКУ; органи місцевого самоврядування	Виконання ліцензійних вимог, належна аптечна практика, участь у державних програмах, податкова дисципліна, добросовісна конкуренція
Місцеві громади	Мешканці територій присутності; громадські та волонтерські організації	Доступність аптечних послуг, соціальні ініціативи, участь у допомозі під час криз, дотримання вимог щодо фасадів і благоустрою

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Партнери у системі охорони здоров'я	Лікарі; заклади охорони здоров'я; страхові компанії; професійні об'єднання	Безперервність лікування, наявність призначених ліків, коректний відпуск, етична взаємодія, спільні проєкти профілактики
Конкурентне середовище	Інші аптечні мережі; незалежні аптеки	Цінова конкуренція, сервісні інновації, кадрове переманювання, маркетинговий тиск

Джерело: власна розробка

Як видно з таблиці 2.3, власники компанії зацікавлені насамперед у фінансових результатах і стратегічному розвитку мережі. Мажоритарним власником «Подорожника» є Олександр Федечко (близько 90% статутного капіталу), якого підтримують члени його родини. Решта належить венчурному корпоративному фонду «Латерон» (близько 10%), що інвестував у мережу у 2023 р. задля прискорення її росту. Таким чином, структура власності залишається родинною (family business), і управлінські рішення приймаються з огляду на довгострокові інтереси сім'ї Федечків. Це позитивно позначається на стабільності розвитку, адже власники зацікавлені у збереженні високої ділової репутації та успадкуванні бізнесу наступними поколіннями [7, с. 45]. Водночас залучення венчурного інвестора свідчить про прагнення використовувати сучасні підходи до фінансування експансії, а отже – про довіру зовнішніх стейкхолдерів до бізнес-моделі «Подорожника».

Персонал мережі – друга за значенням група стейкхолдерів – забезпечує виконання операційних процесів і якість обслуговування клієнтів. У «Подорожнику» працює близько 9 тис. осіб, з яких ~7 тис. – провізори та фармацевти першого столу. Для компанії є критично важливим утримати

кадри в умовах конкуренції за них (дефіцит кваліфікованих фармпрацівників посилюється через від'їзд спеціалістів за кордон та мобілізацію під час війни). Як зазначає Н. Байдик, директор з персоналу мережі, «великі масштаби – це і велика відповідальність перед працівниками». Компанія декларує спільні цінності колективу – сміливість, клієнтоорієнтованість, розвиток, відкритість і чесність – які об'єднують команду і мотивують до злагодженої роботи. Під час воєнного стану «Подорожник» всебічно підтримує працівників: забезпечує переведення фармацевтів із небезпечних регіонів до аптек у тилу, надає матеріальну допомогу постраждалим, гнучко коригує графіки роботи. Для підняття морального духу впроваджено корпоративний проєкт відзнаки «ФАРМ ГЕРОЙ» – нагородження співробітників, які проявили героїзм і самовідданість (працювали під обстрілами, відновлювали роботу аптек у звільнених містах тощо). 370 працівників уже отримали спеціальні нагрудні знаки «Фарм Герой» і були публічно відзначені топ-менеджментом, історії деякого з них висвітлено у всеукраїнських професійних конкурсах. Така увага до персоналу відповідає принципам соціальної відповідальності бізнесу, підвищує лояльність працівників і знижує плинність кадрів [18, с. 94]. Крім того, мережа інвестує у навчання: у 2023 р. відкрито навчальний центр «Подорожник» у форматі тренінгової аптеки, де стажери та молоді фахівці проходять практику під керівництвом досвідчених наставників. За перший рік роботи цієї «Навчальної аптеки» підготовлено 200 нових провізорів, а 450 чинних працівників підвищили кваліфікацію. Таким чином, «Подорожник» свідомо працює над формуванням сильного людського капіталу, розуміючи, що якісний персонал – запорука конкурентних переваг на фармринку [4, с. 210].

Наступна центральна група стейкхолдерів – споживачі аптечних послуг. Мережа «Подорожник» обслуговує різні сегменти клієнтів: від пацієнтів з рецептурними призначеннями до покупців безрецептурних засобів, від молодих батьків (дитячі товари) до людей похилого віку (ліки від хронічних недуг). За оцінками компанії, щомісяця аптеки «Подорожник» відвідують

понад 2 млн осіб, а середньостатистична аптека обслуговує близько 2100 клієнтів на місяць. Клієнти очікують від мережі доступності (аптечні точки у кроковій досяжності, зручний режим роботи 7 днів на тиждень, наявність ліків), а також високого рівня сервісу. Як показало опитування Gradus Research (2025 р.), 71% українців вважають, що чим більше аптек у населеному пункті, тим легше знайти потрібні ліки, а 67% підтверджують, що конкуренція між аптеками сприяє пошуку кращої ціни. У цій конкуренції «Подорожник» приділяє значну увагу програмам лояльності та знижкам як механізму підтримки населення, особливо соціально вразливих груп. Наприклад, власники бонусних карт отримують кешбек-бонуси (~3–5% від суми) на майбутні покупки; регулярно проводяться акції «товар дня» зі зниженими цінами на певні популярні препарати; для пенсіонерів діють спеціальні пропозиції. Така клієнтоорієнтованість позитивно впливає на задоволеність споживачів: за даними соціології, «Подорожник» став улюбленим аптечним брендом українців (*Lovemark-2023* за версією конкурсу від журналу *Modern Pharmacy*). Серед факторів, що зумовлюють вибір саме цієї мережі, клієнти називають широкую географію (аптека «по дорозі»), вигідні ціни та наявність потрібних ліків. Відповідно, інтереси цієї стейкхолдерської групи – отримати якісний і зручний сервіс – є для компанії пріоритетом номер один, адже від лояльності покупців зрештою залежить прибутковість бізнесу [12, с. 322].

Постачальники мережі – переважно крупні національні дистриб'ютори лікарських засобів (ТОВ «БадМ», ТОВ «Оптима-Фарм», СП «Авенір Фарма» та ін.), які забезпечують безперебійне постачання товарів до сотень аптек по всій країні. Для них «Подорожник» – один з найбільших контрагентів, що генерує значний виторг. Постачальники зацікавлені у довгостроковому партнерстві з мережею, вчасній оплаті поставлених ліків та виконанні погоджених комерційних умов. Останні традиційно включають так звані маркетингові договори – угоди, за якими аптеки отримували від виробників бонуси за промоцію їхніх препаратів (розміщення на полицях, рекомендації

провізорів тощо). У 2022 р. частка таких платежів могла сягати до 10–15% від обороту аптеки, будучи суттєвим джерелом доходу ритейлу. З березня 2025 р. в Україні набули чинності нові правила, що *забороняють маркетингові договори* між виробниками та аптеками. Це рішення регулятора було спрямоване на усунення прихованих націнок і потенційного впливу фармкомпаній на асортимент аптек. Однак для постачальників і аптек воно стало викликом: виробники перестали здійснювати доплати, але не знизили відпускні ціни на ліки. Тому аптеки втратили фінансовий ресурс, яким раніше фактично субсидували знижки для покупців. У результаті постала напруга у відносинах цієї групи стейкхолдерів: ритейлери та дистриб'ютори вимагають від виробників перегляду оптових цін, щоб компенсувати скасування маркетингових бонусів. Для «Подорожника» як лідера ринку особливо важливо підтримувати конструктивний діалог із постачальниками, шукаючи нові моделі співпраці (наприклад, перехід на прямі знижки замість бонусів). Адже інтерес обох сторін – стабільне постачання лікарських засобів кінцевому споживачеві – залишається спільним, незважаючи на зміну регуляційних умов.

Державні органи та регулятори суттєво впливають на фармацевтичний сектор, визначаючи «правила гри». Для аптечної мережі першочергове значення має дотримання Ліцензійних умов провадження діяльності з роздрібною торгівлю ліками [14] – це регламентує вимоги до приміщень, кваліфікації персоналу, асортименту тощо. Державна служба з лікарських засобів (Держлікслужба) здійснює регулярні перевірки аптек на предмет якості ліків та умов зберігання, і «Подорожник» як ліцензіат зацікавлений у проходженні цих аудитів без зауважень. Міністерство охорони здоров'я (через підзаконні акти) встановлює порядок відпуску рецептурних препаратів, запроваджує електронний рецепт та програми реімбурсації, до яких мережа активно долучається. Так, аптеки «Подорожника» підключені до державної програми «Доступні ліки», що дозволяє пацієнтам отримувати низку препаратів безоплатно або з невеликою доплатою за електронними

рецептами. Виконання цієї програми – приклад партнерства аптеки і держави задля соціального блага, коли інтереси стейкхолдерів збігаються (пацієнти отримують необхідні препарати, держава – реалізацію політики охорони здоров'я, аптека – компенсацію вартості ліків від НСЗУ). Інший важливий державний стейкхолдер – Антимонопольний комітет України (АМКУ), який уважно слідкує за концентрацією ринку. У 2023 р. АМКУ розпочав розслідування щодо п'яти найбільших аптечних мереж (включно з «Подорожником») на предмет порушення конкурентного законодавства. Хоча офіційних звинувачень не висунуто, сам факт такого розгляду спонукає мережу ще ретельніше обґрунтовувати свої поглинання і дотримуватися прозорості цінової політики. Держава також виступає стейкхолдером-фіскалом – очікує від бізнесу сумлінної сплати податків. У 2024 р. «Подорожник» сплатив до бюджету близько 900 млн ₪ податків (включаючи ПДВ, податок на прибуток, ЄСВ тощо), що робить його одним з найбільших платників у галузі. Для держави це важливий внесок, тому підтримання мережею статусу добросовісного платника є запорукою лояльності податкових органів і органів влади. Зрештою, держава зацікавлена й у стабільній роботі аптек в умовах війни, адже вони належать до критичної інфраструктури, що забезпечує населення ліками. Тому на місцевому рівні, наприклад, влада сприяє включенню аптек до об'єктів, оснащених генераторами (т.зв. «Аптеки незламності», що працюють навіть за відсутності електропостачання). Для «Подорожника» участь у таких ініціативах – це водночас і суспільна місія, і можливість зміцнити свій імідж соціально відповідального бізнесу.

Місцеві громади – це стейкхолдери, що на перетині інтересів бізнесу і суспільства. Аптека у невеликому містечку часто виконує не лише комерційну, а й соціальну функцію, будучи чи не єдиним пунктом медичного забезпечення мешканців. «Подорожник» приділяє увагу взаємодії з місцевими громадами: зокрема, у 2022–2023 рр. мережа реалізувала волонтерський проєкт «Допоможи допомагати», в рамках якого

співробітники аптек спільно з місцевими благодійними організаціями збирали медикаменти та медичні засоби для польових шпиталів і постраждалих у зоні бойових дій. Ще один напрям – освітні акції: проводяться екскурсії школярів до аптек, уроки з надання домедичної допомоги, конкурси дитячих малюнків на тему здоров'я. Такі заходи підвищують довіру громади до мережі та формують лояльність нових поколінь клієнтів. Водночас є й конфліктні моменти: наприклад, у ряді міст (Львів, Рівне) мережа стикалася з претензіями від міської влади щодо оформлення фасадів аптек (великі зелені вивіски історично псували архітектурний вигляд). У відповідь «Подорожник» йде на діалог – у Рівному 2023 р. компанія погодилася змінити дизайн вивіски на менш агресивний, зберігши баланс між брендовою ідентикою та вимогами містобудівної ради. Отже, інтерес громад (естетика, комфорт, соціальна підтримка) враховується мережею, що відповідає концепції stakeholder management у контексті корпоративної соціальної відповідальності [46, с. 98].

Окремо можна виділити стейкхолдерів зі сфери охорони здоров'я, з якими взаємодіє аптека, – це лікарі, медичні заклади, професійні асоціації. Формально вони не є учасниками бізнес-процесу роздрібного продажу ліків, проте виконують важливу роль: лікар виписує рецепт і часто радить пацієнту конкретну аптеку, особливо якщо мова про рідкісні ліки або про потребу отримати інсулін, наркотичні анальгетики тощо. «Подорожник» налагоджує співпрацю з лікарнями через угоди на постачання медикаментів (мережа бере участь у публічних закупівлях – за 2019–2024 рр. виграно тендерів на суму ~6 млн грн). Хоча частка тендерних продажів незначна, участь у забезпеченні лікарень укріплює авторитет мережі серед медичної спільноти. Крім того, у 2023 р. компанія відкрила першу в Україні «полярну аптеку» на антарктичній станції «Академік Вернадський» у співпраці з Національним антарктичним центром. Цей креативний проєкт продемонстрував, що аптека здатна підтримувати наукові експедиції, і був позитивно сприйнятий як науковою, так і широкою спільнотою. Професійні фармацевтичні асоціації

теж належать до числа стейкхолдерів: представники мережі беруть участь у галузевих конференціях, круглих столах, де обговорюються проблеми регулювання ринку, обміну досвідом тощо [20]. Подібна взаємодія дозволяє врахувати інтереси галузі в цілому і сприяє виробленню консолідованої позиції аптечного бізнесу перед державою [35, с. 142].

2.3 Оцінка чинної системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами в мережі «Подорожник» сформувалася еволюційно, у відповідь на зростання бізнесу та зміну зовнішніх умов. На сучасному етапі вона охоплює комплекс заходів і практик, спрямованих на побудову довірчих партнерських відносин з ключовими групами зацікавлених сторін. Загалом така система включає: а) внутрішньокорпоративні політики і культуру (щодо персоналу та етики), б) маркетингові та комунікаційні інструменти (щодо клієнтів і партнерів), в) механізми співпраці з державою та громадськістю (щодо регуляторів і соціального середовища).

Управління відносинами з персоналом. Кадрова політика «Подорожника» базується на принципах залученості, мотивації та розвитку. Компанія прагне до того, щоб кожен співробітник відчував себе важливою частиною великої команди, розумів місію мережі і поділяв її цінності. Для цього реалізується кілька ключових практик. По-перше, це системи навчання і підвищення кваліфікації: як зазначалося, функціонує власний навчальний центр, проводяться регулярні тренінги, вебінари, стажування для молодих спеціалістів. По-друге, компанія забезпечує конкурентний рівень оплати праці. Хоча середня зарплата провізора ~9000 грн (2024 р.) є лише трохи вищою за середню по економіці, керівництво запровадило додаткові бонуси: щомісячні премії за виконання плану продажів, надбавки за стаж, матеріальну допомогу в складних життєвих обставинах. По-третє, «Подорожник» культивує корпоративну культуру визнання: щорічно до Дня

фармацевта влаштовуються урочисті заходи, де кращих працівників нагороджують грамотами та подарунками; історії успіху співробітників висвітлюються у внутрішньому корпоративному журналі і соцмережах компанії. Така увага до людей відповідає сучасній парадигмі управління людськими ресурсами, де працівник розглядається як головний актив організації [4, с. 198]. Як наслідок, навіть у важкі воєнні часи «Подорожнику» вдалося зберегти ядро команди і швидко наростити штат у період експансії 2023–2024 рр. (кількість працівників збільшилася з ~9000 до 12000). Разом з тим, існують і проблемні моменти: опитування показують, що навантаження на фармацевтів першого столу зросло (потік клієнтів великий, емоційне вигорання), не всіх вдається забезпечити зручним графіком через дефіцит кадрів у деяких регіонах. Менеджмент усвідомлює ці виклики і намагається їм протидіяти – зокрема, залучає до роботи молодь, пропонуючи випускникам фармфакультетів гнучкі умови і наставництво [20, с. 374]. Загалом, система роботи з персоналом у «Подорожнику» може вважатися достатньо ефективною: плинність кадрів вдалося знизити, а бренд роботодавця посилюється (за версією журналу *Фармацевт Практик*, мережа увійшла до топ-3 найкращих роботодавців у фармгалузі у 2023 р.).

Робота з клієнтами. Сфера взаємодії з споживачами у «Подорожнику» сформована, по суті, навколо концепції CRM (управління відносинами з клієнтами) [2, с. 88]. Компанія активно використовує інструменти збирання та аналізу зворотного зв'язку від покупців. Запроваджено «гарячу лінію» 0-800, куди клієнти можуть звернутися зі скаргами або пропозиціями; працює онлайн-чат на сайті та чат-боти, де також збираються відгуки. Всі скарги уважно розглядаються відділом якості, вживаються заходи реагування (аж до ротації персоналу конкретної аптеки чи додаткового навчання, якщо систематично надходять нарікання на обслуговування). Для моніторингу задоволеності запроваджено NPS-опитування: після покупки клієнтам пропонують відповісти, чи рекомендували б вони «Подорожник» знайомим, і просять оцінити сервіс. За внутрішніми даними, інтегральний показник NPS

мережі у 2024 р. перевищив 70%, що є дуже високим рівнем лояльності споживачів (для порівняння, середній NPS в аптечному сегменті ~50%). Важливим елементом CRM є програма лояльності, яка налічує понад 5 млн активних учасників (стільки людей зареєстровано в базі бонусної системи). Компанія аналізує покупки цих клієнтів і формує таргетовані пропозиції: наприклад, у мобільному додатку користувач бачить персональні знижки на ті категорії товарів, які він купує найчастіше. Такий підхід підвищує релевантність маркетингу і задовольняє очікування споживачів на індивідуальний сервіс [45, р. 210]. Крім того, мережа проводить регулярні акції для клієнтів-стейкхолдерів: у співпраці з банками – кешбек при оплаті картою, з виробниками – розіграші подарунків при купівлі певних брендів ліків тощо. Усе це формує у споживачів відчуття додаткової цінності від взаємодії саме з цією аптекою, що спонукає їх повертатися. Важливо, що «Подорожник» приділяє увагу й соціальним ініціативам для вразливих груп клієнтів. Наприклад, під час піків пандемії Covid-19 мережа безкоштовно роздавала захисні маски пенсіонерам в аптеках; у 2022 р. запровадили проєкт безкоштовного забезпечення ліками декількох будинків для літніх людей (за підтримки благодійного фонду, згаданого вище). Такі дії виходять за межі суто бізнес-цілей і демонструють орієнтацію на довгострокові відносини з громадою. За теорією, лояльні клієнти сприймають соціально відповідальний бренд більш прихильно і менше чутливі до цінових коливань [18, с. 96]. Отже, мережа інвестує в репутацію, що є невід’ємною складовою управління стейкхолдерами-споживачами.

Взаємодія з партнерами і постачальниками. Чинна система управління передбачає тісну координацію з ключовими контрагентами. З дистриб’юторами «Подорожник» вибудував формат стратегічного партнерства: укладено довгострокові договори, погоджено графіки поставок «точно в строк» (щоб мінімізувати складські запаси в аптеках, вантаж розподіляється центральним логістичним хабом на регіони кілька разів на тиждень). Постачальники цінують такий підхід, адже він гарантує стабільний

збут і прозоре планування. З боку мережі реалізовано електронний документообіг, автоматизоване управління запасами – якщо в аптеці якась позиція опускається нижче мінімуму, система генерує заявку постачальнику. В результаті, рівень товарного запасу оптимізовано (~45 днів обороту, що нижче середнього по ринку 60 днів) – це також показник ефективної співпраці зі стейкхолдерами-постачальниками. Більш складним є діалог з виробниками ліків після заборони маркетингових договорів. Наразі асоціація «Аптечна професійна асоціація України» (до якої входить і «Подорожник») веде перемовини з МОЗ та виробниками щодо нових моделей співпраці – наприклад, прямих знижок оптових цін або спільних програм зі зниження цін для кінцевих споживачів [36]. «Подорожник» у цих переговорах відстоює інтереси як бізнесу (не допустити падіння рентабельності аптек), так і споживачів (щоб ті не постраждали від потенційного зростання цін). Така позиція узгоджується з концепцією win-win у stakeholder management, коли рішення шукаються на користь всіх залучених сторін [46, с. 100]. Важливо додати, що мережа розвиває і власну торгову марку (VTM) – лінійку товарів BAUM PHARM (вітаміни, косметика), вироблених спеціально для продажу в «Подорожнику». Це зміцнює її переговорну позицію: маючи альтернативні товари під VTM, мережа менш залежна від умов великих виробників. Отже, управління відносинами з постачальниками в цілому проактивне і орієнтоване на взаємну вигоду.

Комунікація з державними органами і суспільством. «Подорожник» нині формує свій імідж як соціально відповідального бізнесу, який є партнером держави у справі охорони здоров'я населення. Це проявляється, зокрема, у публічній звітності про сплачені податки та благодійну діяльність. Як повідомляли ЗМІ, у 2024 р. мережа спрямувала 93 млн грн на благодійність (на другому місці серед аптечних мереж після «АНЦ» – 125 млн грн). Ці кошти були використані на підтримку дитячих будинків, закупівлю тактичних аптек для ЗСУ, розвиток програми медичного навчання військових (спільно з іншими фармритейлерами). Такі дії

підвищують рівень довіри до мережі з боку державних органів, що визнають внесок бізнесу у наближення перемоги. Ба більше, у 2023 р. команда аптек «Подорожник» була офіційно нагороджена відзнакою Міністерства оборони України за вагомий внесок у зміцнення обороноздатності (власне, вперше в історії аптека удостоїлася військової нагороди). Це надало мережі статус «героїчного бренду» в очах суспільства та підкреслило значущість фармацевтів на фронті тилу. З погляду управління стейкхолдерами, такі символічні події сприяють згуртованості працівників (гордість за компанію) і підсилюють лояльність споживачів (вибір на користь бренду-патріота). Відносини з регуляторами (МОЗ, Держлікслужба, АМКУ) мережа будує на принципах прозорості і законності. Компанія намагається брати участь у розробці нормативних актів через надання своїх експертних зауважень (наприклад, подавала пропозиції до МОЗ щодо впровадження електронного рецепта, базуючись на досвіді пілотного проекту в своїх аптеках). Коли АМКУ у 2023 р. проводив дослідження ринку стосовно можливої змови аптек, «Подорожник» відкрито оприлюднив усі запитані дані і заявив про підтримку чесної конкуренції. Це зняло частину напруги і, скоріш за все, допоможе уникнути штрафних санкцій. Така поведінка відповідає найкращим практикам взаємодії бізнесу з владою – комплаєнс (неухильне дотримання норм) та GR-діалог (налагодження Government Relations на засадах партнерства) [35, с. 142].

Отже, аналіз показує, що система управління стейкхолдерськими відносинами у «Подорожнику» є досить комплексною і адаптивною. Її сильними сторонами є: висока клієнтоорієнтованість (розвинена програма лояльності, багатоканальна комунікація), прогресивна робота з персоналом (навчання, визнання, підтримка), партнерські відносини з постачальниками, проактивна соціальна і благодійна діяльність, відкритість перед державою. Звичайно, лишаються й слабкі місця: залежність від зовнішніх факторів (регуляторних – як-то заборона маркетингових договорів), надмірна фінансова закредитованість, що може обмежувати інвестиції в

стейкхолдерські програми; нерівномірність якості сервісу у різних регіонах (деякі аптеки у віддалених селах складно забезпечити кваліфікованими кадрами); загроза професійного вигорання працівників через високу інтенсивність роботи у воєнний період. Втім, загальний вектор системи – на побудову довготривалих, взаємовигідних відносин з усіма основними учасниками екосистеми аптечного ритейлу – відповідає сучасним вимогам стратегічного менеджменту [17, с. 45; 20, с. 375]. Ця система стає одним із ключових нематеріальних активів мережі, яка дозволяє їй утримувати лідерські позиції навіть у турбулентному середовищі.

2.4 SWOT-аналіз системи управління стейкхолдерами аптеки «Подорожник»

Для комплексної оцінки стану та перспектив розвитку системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами доцільно провести SWOT-аналіз – виявити її сильні (*Strengths*) та слабкі (*Weaknesses*) сторони, а також зовнішні можливості (*Opportunities*) і загрози (*Threats*). У таблиці 2.4 наведено узагальнені результати SWOT-аналізу.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи управління стейкхолдерами мережі «Подорожник»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока впізнаваність бренду та широка географія присутності	Низька чиста маржинальність ритейлу, обмежені резерви для довгих програм
Розвинена програма лояльності та цифрові канали взаємодії	Високе боргове навантаження та залежність від оборотного капіталу
Масштабований HR-контур навчання і підтримки персоналу	Нерівномірність сервісу в різних регіонах через кадровий дефіцит

Продовження таблиці 2.4

1	2
Стабільні відносини з ключовими постачальниками	Ризик вигорання персоналу в умовах підвищеного навантаження
Благодійні та соціальні ініціативи, що формують довіру	Обмежена формалізація КРІ стейкхолдерської взаємодії на рівні окремих аптек
Можливості	Загрози
Поглиблення омніканальності, персоналізація сервісу, розвиток e-commerce	Подальші регуляторні зміни, що звужують джерела маржі й стимулюють закриття точок
Розширення участі у програмах реімбурсації та партнерствах з НСЗУ	Воєнні ризики: руйнування інфраструктури, міграція населення, логістичні збої
Розвиток ВТМ, оптимізація ланцюга постачання, цифрові платформи для партнерів	Конкурентний тиск: демпінг, агресивний маркетинг, «полювання» на кадри
Соціальні та освітні програми для громад, зміцнення репутаційного капіталу	Поява альтернативних каналів дистрибуції, зростання онлайн-агрегаторів
Сертифікаційні практики якості та комплаєнсу як фактор довіри	Валютні коливання і глобальні дефіцити, що впливають на ціни та доступність

Джерело: власна розробка

Аналіз сильних та слабких сторін підтверджує результати попереднього розділу: «Подорожник» володіє потужними нематеріальними активами у вигляді довіри клієнтів і згуртованого колективу, але має вразливість у фінансовій сфері та кадровому забезпеченні віддалених точок. Можливості зовнішнього середовища відкривають перед мережею шляхи для подальшого

розвитку – особливо шляхом інновацій (онлайн-сервіси, приватні марки) та партнерства з державою. Так, експерти відзначають, що цифровізація фармацевтичного обслуговування є глобальним трендом, і компанії, які першими запровадять телемедичні консультації чи інші *phygital*-рішення, отримають конкурентну перевагу [40, с. 182]. «Подорожник» вже має певний доробок у цьому напрямі (онлайн-замовлення, чат-боти) і може масштабувати його, посилюючи взаємозв'язок з клієнтами-стейкхолдерами. Щодо можливого виходу на зовнішні ринки – керівництво публічно повідомляло про плани експансії за кордон (зокрема, у 2025 р. опрацьовувалися варіанти відкриття аптек у Польщі та Молдові). Це створить нове коло стейкхолдерів (іноземні регулятори, локальні партнери), що вимагатиме адаптації нинішньої системи управління відносинами до іншого правового та культурного середовища.

Водночас загрози теж вагомі. Найбільш критичні – регуляторні зміни. Заборона маркетингових виплат уже призвела до скорочення аптечної мережі по країні: за 2025 р. було закрито понад 100 аптек «9-1-1» і 55 аптек «Подорожника» (здебільшого у селах та маленьких містечках). Якщо держава запровадить додаткові обмеження (наприклад, мінімальну відстань між аптеками чи заборону суміщення різних юросіб однієї мережі в одному місті – такі проєкти обговорювалися [28]), то це може змусити «Подорожник» згортати присутність у певних населених пунктах або навіть продавати частину бізнесу. Подібний розвиток негативно вплине на всіх стейкхолдерів: громади втратять аптеки близько дому, працівники – робочі місця, а клієнти – вибір та конкуренцію (що, як показують опитування, важливо для них). Таким чином, стратегічним завданням менеджменту є активна робота з органами влади (через асоціації, громадські слухання), щоб не допустити надмірно жорсткого регулювання, яке шкодитиме і бізнесу, і споживачам.

Ще одна реальна загроза – продовження війни з відповідними економічними наслідками. Війна вже призвела до скорочення населення та платоспроможності на сході й півдні, де мережа втратила частину ринку.

Якщо воєнні дії затягнуться або розширяться, це може поставити під удар операційну діяльність (логістика, безпека персоналу). З іншого боку, перемога та повоєнна відбудова дадуть новий імпульс розвитку – міжнародні інвестиції, повернення біженців, зростання економіки створять сприятливі умови для масштабування аптечного бізнесу. Тому горизонт планування системи управління стейкхолдерами повинен включати сценарії післявоєнного буму: підготовку кадрового резерву, налагодження співпраці з міжнародними гуманітарними проєктами охорони здоров'я, участь у програмах відновлення медицини на деокупованих територіях [25].

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз аптечної мережі «Подорожник» та системи управління її стейкхолдерами засвідчив, що компанія загалом успішно реалізує принципи сучасного менеджменту взаємовідносин. «Подорожник» побудував сильний бренд з високим рівнем довіри клієнтів і партнерів, розвинув корпоративну культуру, орієнтовану на співробітників, та активно виконує соціальну місію в умовах війни. Це дозволило мережі стати лідером ринку, досягти найбільшої географічної присутності (понад 2100 аптек по Україні) та обслуговувати мільйони споживачів. Одночасно виявлено низку проблемних аспектів: низьку рентабельність і високу залежність від регуляторних рішень, кадрові виклики у окремих регіонах, необхідність подальшої цифровізації сервісів. SWOT-аналіз підтвердив, що сильні сторони системи (лояльність, репутація, партнерство) переважають, але для нейтралізації слабкостей і загроз компанії слід скористатися наявними можливостями – зокрема, інноваціями в обслуговуванні та розширенням співпраці з державою на взаємовигідних засадах. У цілому, «Подорожник» демонструє приклад того, як орієнтація на зацікавлені сторони бізнесу сприяє його стійкості та розвитку. Ефективне управління стейкхолдерами стало одним з факторів конкурентоспроможності мережі на фармацевтичному ринку України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ АПТЕКИ «ПОДОРОЖНИК» ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

3.1 Формування цільової моделі управління стейкхолдерськими відносинами аптеки

В сучасному менеджменті успішність мережі аптек значною мірою залежить від ефективності системи взаємодії зі стейкхолдерами – усіма зацікавленими сторонами, що впливають на діяльність підприємства або залежать від неї. До таких стейкхолдерів належать як внутрішні (власники, персонал тощо), так і зовнішні групи (клієнти, громада, партнери, регулятори тощо). Ефективне управління відносинами зі стейкхолдерами забезпечує баланс економічних, соціальних та репутаційних результатів діяльності підприємства, створює умови для конкурентних переваг і підвищує гнучкість бізнес-моделі. Відповідно, цільова модель управління стейкхолдерськими відносинами для аптечної мережі «Подорожник» має бути орієнтована на системний і проактивний підхід до взаємодії з усіма ключовими групами стейкхолдерів з урахуванням їх пріоритетності та інтересів.

Ідентифікація та класифікація стейкхолдерів. Першим кроком формування цільової моделі є визначення повного переліку стейкхолдерів аптеки «Подорожник» та їх поділ на внутрішніх і зовнішніх. На рис. 3.1 зображено вертикальну схему основних груп стейкхолдерів аптечної мережі за цією класифікацією. Внутрішні стейкхолдери включають персонал мережі (провізорів, фармацевтів керівників і допоміжний персонал) та власників. Зовнішні стейкхолдери охоплюють п'ять ключових груп: клієнти (споживачі аптечних послуг), громада (місцеве населення, громадські організації), партнери (постачальники ліків, виробники, страхові компанії та інші бізнес-партнери), регулятори (органи державної влади, зокрема МОЗ, Держлікслужба тощо) та інші зацікавлені сторони (наприклад, професійні асоціації, ЗМІ). Слід зазначити, що в сфері медичних послуг загалом коло

стейкхолдерів може бути дуже широким – дослідники виділяють до 16 груп зацікавлених сторін, включно з пацієнтами, їх родинами, медичним персоналом, інвесторами, місцевою владою, страховиками, науковими установами, ЗМІ та ін. Для мережі аптек специфіка дещо інша, проте основні категорії зовнішніх стейкхолдерів схожі: клієнти (пацієнти), громада, бізнес-партнери та державні органи. Таблиця 3.1 узагальнює класифікацію стейкхолдерів аптеки «Подорожник» на внутрішні та зовнішні.

Таблиця 3.1

Поділ стейкхолдерів аптеки «Подорожник» на внутрішніх та зовнішніх

Внутрішні стейкхолдери	Зовнішні стейкхолдери
Персонал аптеки (провізори, інший персонал; керівники підрозділів, адміністрація аптечної мережі)	Клієнти (покупці медикаментів, пацієнти, споживачі послуг аптеки)
Власники та інвестори (акціонери, приватні власники бізнесу)	Громада (місцеві жителі; громадські організації, благодійні фонди, освітні установи громади)
	Партнери (постачальники лікарських засобів; фармацевтичні виробники; страхові компанії; логістичні партнери)
	Регулятори та державні органи (МОЗ України; Держлікслужба; податкові органи; місцева влада, що регулює розміщення аптек)
	Інші зацікавлені сторони (професійні асоціації фармацевтів; ЗМІ, що впливають на репутацію; конкуренти)

Джерело: власна розробка

Конкуренти не є класичними стейкхолдерами, що безпосередньо взаємодіють з аптекою, але їх дії впливають на ринкове середовище і потребують моніторингу з боку компанії.

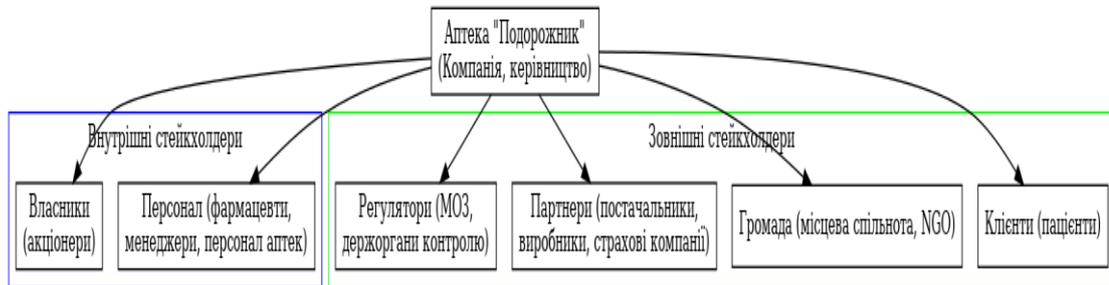


Рис. 3.1 Основні групи внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів аптечної мережі «Подорожник» (вертикальна схема)

Джерело: власна розробка

Наступним елементом цільової моделі є визначення цілей і принципів управління стейкхолдерськими відносинами. Метою взаємодії є зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів та перетворення їх впливу на фактор розвитку компанії. Основні принципи, закладені в модель, повинні враховувати: пріоритет якості та доступності фармацевтичних послуг (пацієнтоорієнтованість); прозорість та етичність у відносинах (довіра, взаємна відповідальність); взаємовигідність співпраці (партнерство з постачальниками на засадах win-win); відповідність сучасній ситуації (гнучкість під час воєнного стану, врахування соціально-економічних викликів) та орієнтацію на цілі сталого розвитку. Вітчизняні дослідники пропонують групувати принципи управління стейкхолдерами за трьома напрямками: 1) якість послуг і клієнтоорієнтованість; 2) адаптація до актуального політичного та соціально-економічного контексту; 3) внесок у сталий розвиток (баланс економічних, соціальних та екологічних цілей). Дотримання цих принципів створює основу довгострокової партнерської взаємодії зі стейкхолдерами і підвищує ефективність функціонування галузі в сучасних умовах.

Вертикальна організаційна схема управління стейкхолдерськими відносинами. Для реалізації цільової моделі доцільно передбачити чітку організаційну структуру або схему відповідальності за взаємодію з різними групами стейкхолдерів. Вертикальний формат передбачає, що на верхньому рівні керівництво компанії (генеральний директор або рада директорів) встановлює загальну політику та стандарти роботи зі стейкхолдерами. На середньому рівні можуть бути визначені відповідальні підрозділи або посадові особи 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 діє в межах єдиної стратегії стейкхолдер-менеджменту, координуючи свої дії через центральний орган (наприклад, *Комітет зі стейкхолдерських відносин* при керівництві компанії). Такий Комітет може очолювати один із керівників вищої ланки (наприклад, директор з розвитку чи директор з якості), що гарантуватиме увагу топ-менеджменту до стейкхолдерських питань.

На рис. 3.1 (вище) відображено загальну схему розподілу стейкхолдерів, а на її основі формується таблиця компетенцій і відповідальності керівників за напрямками. У таблиці 3.2 наведено проект розподілу основних функцій управління стейкхолдерами між внутрішніми структурними одиницями аптеки «Подорожник». Тут вказані відповідальні особи (посади), їх ключові компетенції та зони відповідальності, а також основні канали комунікації з відповідними групами стейкхолдерів.

**Розподіл відповідальності та комунікацій за групами стейкхолдерів
(цільова модель)**

Група стейкхолдерів	Відповідальний підрозділ / посадова особа	Основні компетенції та відповідальність	Канали комунікації (інструменти)
1	2	3	4
Персонал (внутрішні)	Відділ управління персоналом (HR) + Керівники аптек (локально)	– Рекрутинг і адаптація персоналу – Мотивація, навчання і розвиток працівників – Моніторинг задоволеності персоналу та вирішення внутрішніх конфліктів	Внутрішній портал і розсилки Регулярні збори і планьорки Опитування (eNPS, анкети задоволеності) Система збору пропозицій від персоналу
Власники/Акціонери	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	– Управління якістю обслуговування клієнтів – Впровадження акцій	Безпосереднє спілкування в аптеці (“за першим столом”) Гаряча лінія для клієнтів, чат-бот Соціальні мережі, сайт

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
	місцях)	– Обробка звернень, скарг і пропозицій клієнтів	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 (утилізація, екоініціативи)	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	Регулярні зустрічі з ключовими постачальниками Переговори та бізнес-форуми галузі Спільні проєкти (наприклад, навчання персоналу від виробників) Електронна система замовлень/портал для партнерів

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
		партнерами	
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 держорганами Участь у громадських обговореннях регуляторних змін Членство в професійних асоціаціях галузі

Джерело: власна розробка

Запропонований розподіл забезпечує закріплення компетенцій і відповідальності за конкретними підрозділами, що підвищує підзвітність і якість роботи зі стейкхолдерами. Кожна функція (HR, маркетинг, КСВ, закупівлі, юридичний супровід тощо) інтегрована у загальну стратегію і координується керівництвом. Важливо, що канали комунікації підібрано відповідно до особливостей кожної групи стейкхолдерів: внутрішні – переважно внутрішньокорпоративні медіа і заходи, зовнішні – публічні звіти, ЗМІ, прямий зворотний зв'язок тощо. Такий підхід відповідає міжнародним практикам: наприклад, стандарти GRI рекомендують прозоро звітувати перед різними зацікавленими сторонами, що підвищує довіру інвесторів, громади та ринків капіталу. Нефінансова звітність (звіт сталого розвитку) є показником відповідальності компанії і демонструє відкритість та чесність зі стейкхолдерами. В свою чергу, стандарт ISO 26000 наголошує на залученні стейкхолдерів до процесу прийняття рішень, прозорості, етичній поведінці та

дотриманні прав людини й трудових прав – ці принципи також закладаються в цільову модель аптеки «Подорожник».

3.2 Практичні заходи з удосконалення взаємодії з основними групами стейкхолдерів

На основі визначеної цільової моделі управління стейкхолдерами аптеки «Подорожник» розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на покращення взаємодії з кожною з основних груп зацікавлених сторін. До фокусних груп належать: персонал, клієнти, місцева громада, партнери та регулятори. Кожна з цих груп має свої потреби та очікування, тому для кожної передбачено індивідуальні дії та проекти. У цьому підрозділі описано пропоновані заходи для кожної групи, наведено приклади відповідних практик (включно з рекомендаціями міжнародних стандартів ISO 26000, GRI, AA1000 та кращими європейськими кейсами), а також представлено порівняння поточного та цільового стану взаємодії (таблиці порівнянь). Це дозволяє оцінити прогалини в теперішній моделі і те, як запропоновані заходи усувають ці прогалини.

Персонал є ключовим внутрішнім стейкхолдером, від залученості та задоволеності якого залежить якість обслуговування клієнтів і стабільність бізнес-процесів. На поточний момент (2023 р.) у мережі «Подорожник» практикуються стандартні заходи роботи з персоналом: базова система мотивації (оклад + премії за виконання планів), періодичні навчання щодо нових препаратів, стандартів обслуговування, проведення щорічної атестації провізорів. Однак проблемними моментами лишаються дефіцит зворотного зв'язку від рядових працівників до керівництва, недостатня системність у підвищенні кваліфікації, а також високе навантаження в умовах воєнного стану (скорочення штату, збільшення обов'язків). Згідно з галузевими даними, в умовах війни спостерігається відтік кадрів за кордон і дефіцит кваліфікованих працівників в Україні. Тому компанія стикається з викликом утримання ключових фахівців і підтримки їх мотивації.

Цільова модель передбачає запровадження комплексної програми розвитку персоналу. Основні заходи для персоналу включають: 1) впровадження регулярних опитувань залученості та задоволеності працівників (наприклад, eNPS – індекс лояльності співробітників) з подальшим аналізом та реагуванням на виявлені проблеми; 2) створення програми наставництва і кадрового резерву – закріплення досвідчених провізорів як наставників для новачків, планування кар’єрного росту всередині мережі; 3) розширення системи навчання: окрім обов’язкових тренінгів з фармацевтичної опіки, впровадити сучасні курси з soft skills (комунікація з клієнтами, управління стресом) та цифрових компетенцій (робота з CRM, електронними рецептами тощо); 4) заходи з покращення умов праці – ергономіка робочих місць, гнучке планування графіків, програми «work-life balance» для запобігання професійному вигоранню. Крім того, важливим елементом є визнання та нагородження: запровадити щоквартальні відзнаки «Кращий провізор мережі», конкурси професійної майстерності, публічне відзначення внеску працівників. Такі дії підвищують залученість: за дослідженнями, компанії з високим рівнем залученості працівників демонструють на 21% вищу продуктивність та кращу ретенцію персоналу.

У таблиці 3.3 підсумовано *поточну* та *цільову* модель взаємодії з персоналом, що ілюструє очікувані зміни від впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.3

Порівняння поточного стану та цільової моделі взаємодії з персоналом

Аспект взаємодії	Поточний стан (2023)	Цільовий стан (після вдосконалення)
Задоволеність і лояльність	Вимірюється неформально, високий рівень плинності кадрів	Регулярний моніторинг задоволеності (щорічне)

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
	(оцінково $\geq 20\%$ на рік). Опитування задоволеності персоналу не проводяться регулярно.	опитування, eNPS). Зниження плинності до $< 10\%$ на рік за рахунок підвищення лояльності.
Розвиток компетенцій	Епізодичні тренінги щодо товару. Немає системи планування кар'єри.	Створено систему постійного навчання (внутрішня «Академія Подорожника»). Індивідуальні плани розвитку для провізорів, програма наставництва.
Мотивація та винагороди	Стандартна оплата + бонус за план. Немає нематеріальних стимулів.	Впроваджено нематеріальні мотивації: визнання кращих, гнучкий графік, додаткові дні відпочинку. Справедлива система бонусів за якість обслуговування, а не лише за продаж.
Зворотній зв'язок керівництва	Обмежується щорічною атестацією. Пропозиції від працівників не завжди чутні в центрі.	Налагоджено двосторонній зв'язок: щоквартальні зустрічі керівництва з персоналом (онлайн/офлайн), «скринька ідей». Керівництво реагує на пропозиції, висвітлює прийняті рішення.

1	2	3
Умови праці	Стандартні умови, в окремих аптеках – перевантаження через нестачу персоналу.	Покращені умови: оптимізація навантаження (найм додаткових людей при перевантаженні), модернізація обладнання робочих місць, програми підтримки (страхування, психологічна допомога).

Джерело: власна розробка

Очікується, що реалізація цих заходів для персоналу приведе до відчутного підвищення їх задоволеності роботою та залученості. В результаті має зрости продуктивність праці та якість сервісу для клієнтів. Також зменшаться витрати, пов'язані з текучістю кадрів (пошук і навчання нових працівників), що позитивно вплине на фінансові показники (розрахунок економії представлено у підрозділі 3.3). Важливо, що цей напрям удосконалення узгоджується з принципами соціальної відповідальності бізнесу щодо належних умов праці та розвитку персоналу (в контексті стандарту ISO 26000 ці аспекти відносяться до трудових практик і розвитку персоналу).

Взаємодія з клієнтами. Клієнти (споживачі ліків і послуг аптеки) – центральні зовнішні стейкхолдери, які визначають дохідність бізнесу та репутацію мережі. За останні роки вимоги українських клієнтів зросли: окрім якості товару, вони очікують швидкого сервісу, зручності та довіри до бренду. Показником лояльності клієнтів є індекс NPS (Net Promoter Score), який в приватній медицині України сягає високих значень (~87) і залишається стабільним. Для аптечного ритейлу цільовий NPS теж повинен бути високим (80+). Поточна ситуація: мережа «Подорожник» має широкую базу постійних

клієнтів, діє програма лояльності (бонусна система), проводяться акції. Проте конкуренція на фармринку зростає, й утримати лояльність важче – споживачі порівнюють ціни онлайн, очікують наявності рідкісних ліків і професійної консультації. Проблеми: черги та час очікування (особливо у пікові години), дефіцит персоналізованого підходу (програма лояльності є, але комунікація з клієнтом обмежується SMS про знижки), недостатня робота зі скаргами (не всі клієнти знають, як подати скаргу або пропозицію).

Для удосконалення взаємодії з клієнтами пропонуються такі заходи:

1) Розвиток *омніканального сервісу*: інтеграція онлайн-каналів (мобільний додаток, чат-бот) з офлайн обслуговуванням. Наприклад, клієнт може перевірити наявність ліків та зарезервувати їх через додаток, що скоротить час у черзі.

2) *Персоналізація комунікацій*: використання даних програми лояльності для таргетованих пропозицій (нагадування про регулярні покупки, індивідуальні знижки на основі історії покупок).

3) Підвищення стандартів сервісу: навчання провізорів навичкам консультування і клієнтоорієнтованості, впровадження чек-листів обслуговування (привітання, уточнення потреб, пропозиція супутніх товарів, прощання).

4) Впровадження системи управління скаргами (customer feedback management): створення зручних каналів зворотного зв'язку – QR-код на чеку для залишення відгуку, гаряча лінія, куточок споживача в аптеці – та встановлення КРІ з реакції на скарги (наприклад, вирішення >90% звернень протягом 48 годин).

5) Розвиток додаткових послуг для клієнтів: вакцинація в аптеках (за наявності законодавчих підстав), вимірювання тиску, консультації провізора онлайн. Ці кроки відповідають сучасним тенденціям «аптека як центр первинної медичної допомоги».

Таблиця 3.4 демонструє зміну підходів до роботи з клієнтами після впровадження заходів.

Порівняння поточного стану та цільової моделі взаємодії з клієнтами

Аспект взаємодії	Поточний стан	Цільовий стан (після змін)
Доступність та зручність	Обслуговування в аптеках офлайн, сайт – інформаційний (без онлайн-замовлень). Час очікування в аптеці може сягати 5-10 хв у пікові години.	Оmnіканальний підхід: мобільний додаток з функцією онлайн-замовлення/бронювання ліків, доставка або самовивіз. Мінімізація часу очікування (електронна черга, попередні замовлення).
Лояльність і програма	Програма лояльності: бонуси на карту (€ >2 млн учасників). Комунікація – розсилки про акції.	Персоналізована програма лояльності: індивідуальні пропозиції (напр. знижка до дня народження, рекомендації товарів). Використання CRM-аналітики для сегментації клієнтів та проактивних пропозицій.
Якість сервісу	Залежить від конкретного провізора; стандарти обслуговування описані, але не завжди дотримані. Скарги фіксуються в журналі в аптеці.	Єдині високі стандарти сервісу: всі працівники навчені клієнтоорієнтованості. Запроваджено систему “таємний покупець” для контролю якості. Скарги збираються централізовано (через сайт/додаток), аналізуються на рівні керівництва.
Зворотний зв'язок	Немає регулярного вимірювання NPS чи задоволеності. Окремі	Регулярне опитування NPS (щорічно) та CSAT (після покупок). NPS як ключовий

Продовження таблиці 3.4.

1	2	3
	відгуки опрацьовуються на рівні аптек.	показник ефективності сервісу. Публікація середнього NPS мережі; ціль – зростання на +5 пунктів щороку до досягнення 85.
Додаткові послуги	Обмежені (виробництво ліків в рецептурних аптеках, іноді вимірювання тиску).	Розширений спектр: вакцинація, експрес-тести в аптеках (за дозволом МОЗ), консультаційний куточок. Аптека позиціонується як точка здоров'я громади, а не лише точка продажу.

Джерело: власна розробка

У цільовій моделі взаємодія з клієнтами стає більш цифровою, персоналізованою і орієнтованою на досвід споживача. Це відповідає кращим європейським практикам: наприклад, багато аптечних мереж у Великобританії та ЄС уже давно впровадили онлайн-сервіси і додаткові послуги в аптеках. Також, згідно з GRI 416 (питання щодо здоров'я і безпеки споживачів), компанія має забезпечувати відповідальне маркування, консультування і реагування на інциденти з продукцією. В нашому контексті це означає посилення консультативної ролі провізора, контроль за фармаконаглядом (інформування клієнтів про можливі побічні ефекти) та відповідальне просування ліків. Крім того, стандарти ISO 26000 у блоці «Питання, що стосуються споживачів» акцентують на чесних маркетингових практиках, захисті здоров'я і безпеки споживачів, освітніх заходах для споживачів. Запропоновані заходи узгоджуються з цими принципами – компанія надає більше інформації та сервісів клієнтам, підвищуючи їх обізнаність і задоволеність.

Взаємодія з громадою. Місцеві громади, на території яких працюють аптеки, є важливою групою стейкхолдерів з точки зору соціальної відповідальності бізнесу. Аптека впливає на громаду, забезпечуючи доступність ліків, створюючи робочі місця, сплачуючи податки; натомість громада формує соціальне середовище для бізнесу, рівень довіри та лояльності до бренду. Наразі мережа «Подорожник» має позитивний імідж на ринку: зокрема, її було визнано найкращою аптечною мережею України за результатами голосування споживачів у 2023 р. Компанія бере участь у деяких соціальних ініціативах (наприклад, благодійні акції збору коштів для лікарень або поставок ліків у зону ООС раніше). Проте системна стратегія співпраці з громадами поки що розвинена недостатньо. Виклики: нестабільність воєнного часу (зміни в потребах громад, вимушене переміщення населення), екологічні питання (утилізація прострочених ліків, сортування відходів), соціальні очікування (підтримка вразливих груп населення ліками першої необхідності, участь у місцевих проектах охорони здоров'я).

Для удосконалення взаємодії з громадами пропонується стратегія корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), інтегрована в бізнес-модель аптеки. Ключові заходи: 1) Започаткувати програму «*Аптека для громади*» – регулярні освітні заходи для населення (наприклад, раз на квартал проводити *День здоров'я* в аптеці: безкоштовні консультації, вимірювання тиску, майстер-класи з домедичної допомоги). 2) Співпраця з місцевими громадськими організаціями та закладами охорони здоров'я: участь у проектах з профілактики захворювань (вакцинації, інформаційні кампанії про діабет тощо), спонсорська підтримка локальних медичних закладів. 3) Екологічна ініціатива: встановлення у кожній аптеці контейнерів для збору використаних батарейок та медикаментів з простроченим терміном для подальшої утилізації; перехід на екопакети (біорозкладні) для відпуску товарів; економія ресурсів (енергоефективне освітлення). 4) Благодійні програми: наприклад, «*Соціальна аптечка*» – видача пільгових пакетів ліків або знижок для пенсіонерів, інвалідів та ветеранів; збір пожертвувань від клієнтів на благодійність через аптеки (за принципом «добра

монета» – можливість залишити решту на благодійність). 5) Прозоре висвітлення КСВ-діяльності: підготовка щорічного звіту сталого розвитку за стандартами GRI, де відображати усі заходи для громади, екологічні показники, благодійність та вплив на місцевий розвиток. Це підвищить підзвітність і довіру населення.

Хорошим прикладом практичної співпраці бізнесу з освітньою та професійною спільнотою є проєкт «Навчальна аптека “Подорожник”», відкритий у 2024 р. у Львові – спільна ініціатива компанії та університету, що стала майданчиком для практики студентів-фармацевтів. Цей проєкт показує, як аптека може одночасно інвестувати в громаду (підготовка кадрів, освіта) і зміцнювати свій кадровий потенціал та репутацію. Учасниками відкриття були представники численних освітніх закладів та громади, а компанія підкреслила, що прагне відкрити нові перспективи розвитку фармацевтичної галузі в Україні. Надалі подібний досвід можна масштабувати – відкривати навчальні центри при аптеках у співпраці з місцевими коледжами в інших регіонах. Таким чином, взаємодія з громадою перестає бути суто реактивною (тільки відповіддю на запити) і стає проактивною та партнерською. Це відповідає рекомендаціям стандартів соціальної відповідальності: ISO 26000 визначає участь у розвитку громади як один із ключових проявів відповідального бізнесу.

Таблиця 3.5

Громада: порівняння поточного стану та цільової моделі взаємодії

Аспект взаємодії	Поточний стан	Цільовий стан (після впровадження)
1	2	3
Участь у житті громади	Епізодична участь (разові акції допомоги лікарням, спонсорство локальних заходів нерегулярно).	Стратегічна участь: постійна програма «Аптека для громади» (щоквартальні заходи здоров'я, освітні лекції).

Продовження таблиці 3.5.

1	2	3
		Партнерства з 2–3 локальними NGO у кожному регіоні.
Благодійність	Донати адресно під час криз (напр. COVID-19, воєнні дії). Немає окремого фонду чи постійної програми.	Постійна благодійна програма: % від прибутку спрямовується в корпоративний благодійний фонд. Механізм мікропожертв клієнтів (наприклад, ініціатива «Добра решта» у аптеках).
Екологічна відповідальність	Утилізація ліків покладається на клієнта (здача в лікарні). Використовуються пластикові пакети.	Еко-ініціативи: пункти прийому використаних ліків та батарейок в аптеках; перехід на біорозкладні пакети, електронні чеки за згодою клієнта. Звітність про зменшення відходів.
Діалог з громадою	Обмежений – скарги мешканців (наприклад, щодо режиму роботи аптек) розглядаються випадково.	Активний діалог: регулярні зустрічі представників компанії з громадами (раз на рік слухання про роботу аптек у місті). Онлайнві опитування місцевих жителів про потреби в аптечних послугах (наприклад, асортимент).

1	2	3
Вплив на репутацію	Репутація в цілому позитивна (бренд відомий, є нагороди), але відсутній формалізований підхід до управління репутаційними ризиками на рівні громади.	Репутація активно керується: КСВ-звіт публікується щорічно[15]; показники довіри громади вимірюються (наприклад, через опитування задоволеності громадських організацій співпрацею з аптекою). Мережа асоціюється з надійним партнером громади.

Джерело: власна розробка

Згідно з принципами AA1000 SES (Standard of Stakeholder Engagement), компанія повинна не лише інформувати, а й активно залучати зацікавлені сторони до діалогу та враховувати їх думку при прийнятті рішень. Запропоновані заходи – публічні слухання, опитування, партнерства – є інструментами такого залучення. Європейські практики КСВ великого бізнесу свідчать, що інвестиції в місцеві громади приносять і пряму вигоду компанії у вигляді кращої репутації, лояльності клієнтів та підтримки з боку влади.

Взаємодія з партнерами. Партнери аптеки – це передусім постачальники (оптові дистриб'ютори, виробники ліків), а також інші бізнеси, з якими компанія співпрацює (наприклад, страхові компанії, що забезпечують лікарські програми для клієнтів; ІТ-партнери, що розробляють програмне забезпечення для мережі). Відносини з партнерами у фармсекторі традиційно регулюються договорами, а ключовими показниками є надійність поставок, ціни і умови оплати. Нинішня модель взаємодії «Подорожника» з постачальниками є досить централізованою: існує відділ закупівель, що укладає угоди на централізовані поставки з декількома основними

дистрибуторами; окремо працюють договори з українськими виробниками (для прямих поставок) і з паралельними імпортерами (для імпортних ліків). Взаємини загалом партнерські, але в галузі інколи виникають напруження – наприклад, виробники можуть звинувачувати аптеки у надмірних націнках, а аптеки – виробників у завищенні цін або дефіциті товару. Це вказує на необхідність прозорості і довіри у відносинах.

Для партнерів пропонуються заходи двох напрямків: підвищення прозорості співпраці та спільні проекти розвитку ланцюга постачання. По-перше, цифровізація взаємодії: запровадження електронної платформи для постачальників, де в режимі реального часу видно залишки товару, прогнози попиту, графіки поставок. Така система (фактично елемент *supply chain management*, SCM) дозволить партнерам краще планувати виробництво і логістику, уникати дефіциту або затоварення. Компанія «Подорожник» отримає стабільніші поставки і зменшить витрати на підтримку зайвого запасу. По-друге, Кодекс етичної співпраці з партнерами: документ, який мережа пропонує підписати всім ключовим постачальникам, що передбачає взаємні зобов'язання щодо якості, чесної конкуренції (ніяких неформальних платежів, відкатів), екологічних та соціальних стандартів (наприклад, постачальники мають підтверджувати дотримання належних умов праці). Такий кодекс відповідає принципам справедливих операційних практик ISO 26000 і сприятиме підвищенню довіри між сторонами. По-третє, спільні тренінги та проекти: провести серію семінарів для персоналу аптеки за участі виробників (щоб працівники дізнавалися про нові ліки безпосередньо від виробника – win-win, оскільки виробник популяризує продукт, а аптека підвищує компетенції персоналу). Інший приклад – спільний проект з страховими компаніями: інтеграція електронного рецепту і страхового покриття так, щоб клієнти зі страховкою могли отримувати ліки в аптеці безкоштовно або з дисконтом (розрахунки між аптекою і страховиком проводяться автоматично). Це розширить клієнтську базу та продажі, а страховики отримають цінного партнера з широкою мережею.

У таблиці 3.6 відображено зміни у взаємодії з партнерами після впровадження вказаних ініціатив.

Таблиця 3.6

Порівняння поточного стану та цільової моделі взаємодії з партнерами

Аспект співпраці	Поточний стан	Цільовий стан (після вдосконалення)
1	2	3
Обмін інформацією	Обмежений до необхідного мінімуму: замовлення, рахунки фактури – електронною поштою або в 1С; прогнозування попиту не ділиться відкрито.	Прозорий обмін даними: спільна ІТ-платформа SCM з доступом для постачальників до даних продажів (з агрегацією), прогнозів попиту. Інтеграція ERP систем аптечної мережі з системами постачальників через EDI.
Етичні стандарти	Неформалізовані: залежить від політики конкретних менеджерів. Іноді можливий тиск на постачальників щодо відстрочки платежів, бонусів.	Кодекс етики постачань: визначені чіткі правила (взаємна відповідальність, недискримінація, антикорупція). Компанія моніторить дотримання (аудити постачальників на відповідність стандартам якості, соціальної відповідальності).
Спільні проєкти	В основному комерційні угоди. Спільні навчання чи інноваційні проєкти відсутні.	Активні партнерства: щоквартальні спільні тренінги з виробниками (новинки, протоколи фармапіки). Спільні акції (напр. виробник фінансує знижку на свій препарат для

Продовження таблиці 3.6.

1	2	3
		кінцевого споживача в мережі). Спільні програми зі страховими (електронний рецепт з покриттям).
Вирішення проблем	У разі виникнення проблем (брак, затримка поставки) – вирішуються в робочому порядку, іноді конфліктно.	Проактивне вирішення: запроваджено регулярні зустрічі з топ-постачальниками (наприклад, рада постачальників двічі на рік) для обговорення питань і покращень. Визначено єдину точку контакту в компанії для швидкого реагування на проблеми постачальника.
Довгостроковість	Контракти переважно річні, перегляд умов щороку. Немає гарантій довготривалої співпраці.	Стратегічні альянси: багаторічні рамкові договори з ключовими постачальниками, що передбачають спільне планування розвитку (наприклад, збільшення частки ринку разом). Довгострокові зобов'язання на постачання критичних товарів навіть у кризових умовах.

Джерело: власна розробка

Удосконалення взаємодії з партнерами приведе до більш прогнозованого і надійного ланцюга поставок, зниження операційних ризиків (дефіциту ліків, зривів поставок) та оптимізації витрат (через спільне планування запасів). Дотримання принципів справедливих операційних практик (як рекомендовано ISO 26000) та залучення партнерів до ініціатив

соціальної відповідальності («відповідальний ланцюг постачання») підвищить репутацію всіх сторін і створить додаткову цінність. У ЄС все більшого поширення набувають вимоги до прозорості ланцюга постачання (наприклад, Директива ЄС щодо належної перевірки контрагентів з питань сталого розвитку), тож випереджуюче запровадження таких практик дасть «Подорожнику» конкурентну перевагу з точки зору відповідності майбутнім регуляторним нормам. Крім того, партнерський підхід зміцнює інноваційний потенціал: спільні проекти з партнерами можуть породжувати нові послуги, сервіси, що сприяє інноваціям.

Взаємодія з регуляторами. Регуляторні органи – це державні установи і контролюючі органи, від яких залежить правове поле діяльності аптечного бізнесу. Сюди належать Міністерство охорони здоров'я (що формує політику у сфері фармації), Державна служба з лікарських засобів (що видає ліцензії та контролює якість), податкові органи, органи місцевої влади (затверджують графіки роботи аптек у певних регіонах, виділяють приміщення тощо) та ін. На сьогодні аптека «Подорожник» виконує всі законодавчі вимоги. Проте, управління відносинами з регуляторами здебільшого реактивне: компанія дотримується вимог, але мало впливає на сам процес формування цих вимог. В Україні сфера фармацевтичного ритейлу достатньо зарегульована, і часті зміни правил (наприклад, програма реімбурсації «Доступні ліки», зміни вимог до рецептурних препаратів, цінове регулювання) створюють виклики для аптек. Тому важливою є позиція компанії у діалозі з регуляторами.

Таблиця 3.7

Регулятори: порівняння поточного стану та цільової моделі взаємодії

Аспект взаємодії	Поточний стан	Цільовий стан (після вдосконалення)
Участь у розробці політик	Пасивна: компанія виконує закони, але не впливає	Активна: через асоціації подає пропозиції до змін регулювання (напр. щодо спрощення ліцензійних процедур,

Продовження таблиці 3.7.

1	2	3
	на їх зміст.	цифровізації рецептів). Представники компанії присутні на галузевих слуханнях, входять до робочих груп МОЗ (за можливості).
Комплаєнс і прозорість	Виконується мінімально необхідне: ліцензії наявні, звіти подаються, але немає публічної звітності компанії про комплаєнс.	Проактивний комплаєнс: впроваджено кодекс ділової поведінки для співробітників, антикорупційну політику. Компанія звітує про відповідність (на сайті розділ «Комплаєнс»). Проходить добровільні аудити якості, сертифікацію (напр. ISO 9001).
Співпраця з НСЗУ	Мережа бере участь у програмі «Доступні ліки», але рівень інтеграції середній.	Глибоке партнерство: 100% аптек мережі підключені до програми реімбурсації. В режимі онлайн оновлюється інформація про залишки ліків за програмою, щоб лікарі та пацієнти бачили наявність. Компанія надає зворотний зв'язок НСЗУ щодо попиту на препарати.
Реакція на перевірки	Реактивна: при плановій чи раптовій перевірці Держлікслужби – готує документи, усуває порушення якщо виявлено.	Партнерська: запроваджено внутрішній аудит відповідності, тому під час перевірки ймовірність порушень мінімальна. Після перевірки компанія сама публікує її результати і план дій з покращення (якщо потрібно).

Продовження таблиці 3.7.

1	2	3
Репутація у регулятора	Нейтральна: регулятори сприймають як одну з багатьох мереж.	Позитивна: завдяки активності в соціальних проектах та професійних ініціативах, «Подорожник» отримує репутацію соціально відповідального бізнесу. Це враховується владою (напр., мережі довіряють у пілотних проектах е-рецепту, тощо).

Джерело: власна розробка

Узагальнюючи, удосконалення взаємодії з регуляторами перетворює компанію з об'єкта контролю на активного суб'єкта галузі, який співпрацює з державою задля розвитку фармацевтичного сектора. Це знижує регуляторні ризики (компанія в курсі майбутніх змін, готується до них заздалегідь) і може створити сприятливіші умови для бізнесу (через лобіювання прозорих правил гри, дерегуляцію там, де це доцільно). З точки зору міжнародних стандартів, такий підхід узгоджується з принципом легітимності і відповідності: бізнес шанує правила, але також сприяє їх вдосконаленню в інтересах суспільства та галузі. Участь у законотворчості в межах етичних норм – звичайна практика у ЄС (наприклад, консультації з стейкхолдерами при прийнятті директив). Для «Подорожника» це можливість не лише адаптуватися до змін, а й формувати такі зміни.

Всі запропоновані заходи узгоджуються з міжнародними орієнтирами соціальної відповідальності і сталого розвитку. Стандарт ISO 26000 надає організаціям керівництво щодо взаємодії зі стейкхолдерами, наголошуючи на важливості внеску бізнесу в розвиток громади, справедливих операційних практик та захисту прав споживачів. Стандарти GRI вимагають від компаній звітувати про підходи до взаємодії з працівниками, клієнтами, місцевими громадами, постачальниками, а також про результати такої взаємодії (показники задоволеності, скарги, випадки недотримання вимог). Практики

ЄС дедалі більше вимагають від бізнесу інтеграції принципів ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління) у свою стратегію, що фактично охоплює всі зазначені напрями удосконалення. Аптека «Подорожник», реалізуючи ці заходи, не лише підвищить ефективність своєї діяльності, а й підготується до перспективних вимог європейського ринку та суспільства.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та економічний ефект їх впровадження

Реалізація окреслених заходів потребує інвестицій часу та ресурсів, тому важливо оцінити їх очікувану ефективність – як у якісному вимірі (зростання задоволеності, покращення репутації), так і в кількісному / економічному (зростання доходів, скорочення витрат, підвищення рентабельності). У цьому підрозділі представлено прогноз ключових показників ефективності взаємодії зі стейкхолдерами на 2025–2027 роки, а також розрахунок економічних вигод від запровадження заходів. Розглядаються показники Net Promoter Score (NPS) по клієнтах, індекс задоволеності персоналу, динаміка витрат (зокрема, пов'язаних із плинністю кадрів та неефективними операціями), а також фінансові коефіцієнти – ROI (показник окупності інвестицій), маржинальність та інші. Крім того, оцінено сукупну вартість володіння (ТСО) окремими рішеннями та термін окупності інвестицій в проекти, що дозволяє збалансувати очікувані вигоди з необхідними ресурсами.

Прогноз індикаторів задоволеності стейкхолдерів. На основі цільової моделі можна встановити цільові значення індикаторів. Для клієнтів головним інтегральним показником буде NPS (частка промоутерів мінус частка детракторів). Станом на кінець 2023 р. (оцінка на основі вибіркового опитування ~1000 клієнтів) NPS мережі «Подорожник» становив біля 75. Це досить високий показник, але є потенціал для росту. Очікується, що завдяки покращенню сервісу, омніканальності і персоналізації NPS зросте

щонайменше на 5 пунктів щороку протягом 2024–2026 рр. і досягне ~90 до 2027 р. (що відповідає рівню лідерів у сфері охорони здоров'я).

Для персоналу аналогом NPS є індекс eNPS (Employee Net Promoter Score, індекс лояльності працівників). Наразі формалізованого eNPS не рахували, але за непрямыми даними ~50% персоналу готові рекомендувати компанію як роботодавця. Планується довести цей показник до 80%+ (що означає переважання промоутерів) через покращення умов праці та культури в компанії. Також можна використовувати індекс задоволеності співробітників (ESI) у балах – цільовий рівень, наприклад, 4.5 з 5 до 2025 р. (проти оцінно ~4.0 у 2023 р.).

Для громади кількісні показники складніші, але можна відстежувати охоплення КСВ-ініціатив (скільки людей відвідали заходи, скільки отримали допомогу) і рівень довіри (відсоток опитаних мешканців, що вважають «Подорожник» соціально відповідальним бізнесом). Ціль – підвищити довіру громади: наприклад, у 2023 р. 60% опитаних у містах присутності аптеки позитивно оцінювали вклад мережі в громаду, план на 2025 р. – 75%, на 2027 р. – 90%.

Для партнерів та регуляторів можна застосувати опитування задоволеності партнерів (наприклад, за шкалою 1–10, середній бал) та індекс якості комплаєнсу (відсутність критичних зауважень від регуляторів, кількість успішно впроваджених ініціатив у галузевій політиці). Мета – підтримувати 0 випадків серйозних порушень ліцензійних умов або претензій від контролюючих органів, а задоволеність партнерів (за опитуванням ключових постачальників) – не менше 8 з 10. Зведений прогноз основних КРІ представлений у таблиці 3.8.

Як видно з прогнозу, до 2027 року очікується суттєве підвищення показників задоволеності по всіх групах. Особливо амбітним є зростання NPS клієнтів до 90 – рівня, який демонструють лише найкращі у світі компанії сервісного сектора.

**Прогноз ключових показників ефективності стейкхолдерських відносин,
2025–2027 рр.**

Показник / Рік	2023 (база)	2024 (оцінка)	2025 (ціль)	2026 (ціль)	2027 (ціль)
NPS клієнтів, %	75	80	85	88	90
Рівень задоволеності клієнтів (CSAT), % позитивних оцінок	~85 (оцінка)	90	93	95	97
eNPS (персонал), % промоутерів	~50 (оцінка)	60	70	80	85
Плинність кадрів, % на рік	22	15	12	10	9
Залученість персоналу (Gallup Q12), %	30	40	55	65	75
Охоплення КСВ-ініціатив (кількість осіб в громадах)	–	5 000	10 000	15 000	20 000
Довіра громади (% опитаних, що довіряють)	60	70	80	85	90
Задоволеність партнерів (бал 1–10)	7	8	9	9+	9+
Кількість порушень / приписів від регуляторів	2 дрібні	0 значних	0	0	0
Частка виконання плану КСВ (досягнення річних цілей), %	– (не було)	90	100	100	100

Джерело: власна розробка

Водночас і внутрішні показники (лояльність персоналу) мають покращитися майже вдвічі. Це створить синергійний ефект: задоволені працівники краще обслуговують клієнтів, задоволені клієнти приносять більше прибутку, частину якого можна реінвестувати в громаду та персонал – формується позитивне замкнене коло стейкхолдерської цінності.

Економічний ефект і фінансові показники. Переваги від покращення відносин зі стейкхолдерами можна перевести і в фінансові показники. Розглянемо декілька напрямів ефекту:

Зростання доходів від клієнтів. Відомо, що підвищення NPS корелює зі збільшенням частки лояльних клієнтів і повторних покупок. За оцінкою,

підвищення NPS на кожні 5 пунктів може давати +2–3% зростання річного виторгу за рахунок утримання клієнтів і їх рекомендацій іншим. Отже, приріст NPS з 75 до 90 (на 15 пунктів) теоретично може принести до ~9% додаткового виторгу до 2027 р. Якщо виторг мережі у 2023 р. становив умовно 10 млрд грн, то 9% – це 0,9 млрд грн потенційно додатково у 2027 р. Частина цього росту, звісно, залежатиме й від ринкових факторів, але внесок саме поліпшеного сервісу суттєвий.

Економія витрат на персонал (через зниження плинності). Зменшення плинності з ~22% до <10% означає, що замість умовно 220 звільнень на 1000 співробітників буде менше 100. Вартість заміни одного працівника (підбір, навчання, час на входження) у фармритейлі оцінюється, наприклад, у 20 тис. грн. Таким чином, у 2023 р. витрати від плинності $\sim 220 \cdot 20 \text{ тис.} = 4,4 \text{ млн грн на } 1000 \text{ працівників}$. У 2027 р. – $100 \cdot 20 \text{ тис.} = 2,0 \text{ млн грн}$, тобто економія $\sim 2,4 \text{ млн грн на кожні } 1000 \text{ працівників щороку}$. Якщо у мережі, скажімо, 5 тис. працівників, економія може сягати 12 млн грн/рік. Ці кошти перевищують витрати на програму навчання та мотивації, тобто інвестиція окупається.

Оптимізація запасів та поставок. Впровадження SCM-платформи з постачальниками та спільне планування дозволяє знизити понаднормові запаси. Якщо зараз, припустимо, у мережі товарний запас на 2 місяці продажів (коефіцієнт обігу – 6 разів на рік), то ціль – 1,5 місяці (коэф. ~ 8 разів). При річному виторзі 10 млрд грн, товарний запас 2 місяці = $\sim 1,67 \text{ млрд грн}$. Скорочення до 1,5 місяців = $\sim 1,25 \text{ млрд}$. Вивільнення коштів $\sim 0,42 \text{ млрд грн}$. Це одноразово покращує грошовий потік і зменшує витрати на зберігання. З точки зору ROI, інвестиція в IT-систему (наприклад, 5 млн грн) окупається за рахунок зменшення запасів дуже швидко (економія на капіталі, замороженому в запасах, і менше списань товарів з терміном придатності).

Покращення маржинальності через ефективність. Задоволений персонал робить менше помилок, вище продуктивність праці – отже, виторг

на одного працівника зростає. Лояльні клієнти менш чутливі до ціни – аптека може утримувати дещо вищу націнку без втрати клієнта. Все це впливає на валову та операційну маржу. Припустимо, валова маржа зараз 25%, а операційна (ЕВІТДА/виторг) – 8%. Ціль – збільшити їх до, відповідно, 27% і 10% до 2027 р. Це може бути досягнуто завдяки зменшенню списань прострочених ліків (економія підвищує валову маржу), зниження операційних витрат на найм і навчання (покращує ЕВІТДА). У грошах: 2% від 10 млрд = 200 млн грн додаткового прибутку до виплати % і податків.

Для узагальнення економічного ефекту розрахуємо ROI (Return on Investment) для окремих напрямів проєктів. ROI визначимо як відношення сукупного виграшу від проєкту до інвестицій у нього, у відсотках. Розглянемо два ключові проєкти: *«Цифрова платформа для клієнтів»* (додаток + CRM) та *«Програма розвитку персоналу»*.

Навіть з поправкою на приблизність оцінок, видно, що економічний ефект дуже значний. Більшість заходів мають ROI значно вище 100%, тобто окупаються і генерують чисту вигоду. Особливо це стосується «м'яких» інвестицій у людей та клієнтський досвід – вони мультиплікативно впливають на продажі та ефективність.

Варто також врахувати TCO (Total Cost of Ownership) нових систем: наприклад, SCM-платформа потребуватиме витрат на підтримку, навчання користувачів, оновлення. Ці витрати закладені у наведених ROI (ми врахували щорічні витрати). Коефіцієнт вигода/затрати залишається високим протягом всього життєвого циклу ініціативи.

Окремо слід відзначити непрямі економічні ефекти, які складніше виміряти, але вони впливають на довгострокову вартість бізнесу (капіталізацію). Покращення репутації компанії серед громади та владних структур може призвести до отримання преференцій – наприклад, місцева влада радше виділить місце для нової аптеки соціально відповідальному оператору, або держава включить мережу в пілотні проєкти, що нададуть конкурентну перевагу. Це не можна безпосередньо виразити в гривнях зараз,

але воно створює репутаційний капітал, який є частиною нематеріальних активів компанії.

З точки зору *окупності інвестицій у часі*, більшість запропонованих заходів мають короткий строк окупності (менше 1–2 років), що дуже добре для інвестиційних проектів. Наприклад, витрати на навчання персоналу дають ефект у перший же рік (менше звільнень, кращі продажі). Деякі проекти інфраструктури (додаток, SCM) можуть окупитися за 2–3 роки, що також прийнятно. Є лише окремі ініціативи, що є скоріше витратами з іміджевою віддачею (благодійність, екологія) – їх ROI не рахується в традиційному сенсі, але вони створюють цінність у вигляді соціального капіталу. Цей соціальний капітал, за сучасними оцінками, теж може конвертуватися у фінансові показники – через підвищення лояльності клієнтів, приваблення кращих працівників, менші ризики штрафів та санкцій.

Зведемо основні очікувані економічні результати у 2025–2027 рр. у вигляді фінансових показників (таблиця 3.9). Ці розрахунки є орієнтовними, але демонструють тренд.

Таблиця 3.9

**Очікувані фінансові результати від впровадження заходів
(умовний сценарій)**

Показник	2023 (база)	2025 (прогноз)	2027 (прогноз)	Примітка
1	2	3	4	5
Виторг, млн грн	10 000	10 800 (+8%)	11 500 (+15%)	Накопичувальне зростання; частково ринок, частково програми лояльності та сервіс

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
Валова маржа, %	25	25,8	26,5	Менше списань, помірне покращення умов закупівлі
Операційна маржа EBITDA, %	8	8,7	9,5	Ефект від оптимізації запасів і зниження плинності
Інвестиції в проекти, млн грн/рік	–	20	15	Пік інвестицій у 2024–2025 рр., далі підтримуючі витрати
Додатковий операційний ефект від проектів, млн грн/рік	–	30–40	70–90	Поетапне нарощення ефекту, без разових капітальних вигод
<i>Чистий додатковий прибуток, млн грн/рік*</i>	–	~20	~60	Після врахування інвестицій та операційних витрат

Джерело: власна розробка

З таблиці видно, що попри інвестиції (які впливають на витрати 2024–25 рр.), компанія за рахунок ефектів від них покращує фінансові результати. До 2027 р. операційний прибуток (EBITDA) зростає більш ніж у 1,6 рази.

Звичайно, наведені цифри – це прогнозний сценарій, який залежить від багатьох факторів, у тому числі зовнішніх (темпи відновлення економіки України, інфляція, купівельна спроможність населення, конкуренція). Проте навіть у консервативному сценарії якісні вигоди (лояльні клієнти, мотивований персонал, довіра суспільства) дадуть змогу мережі «Подорожник» підтримувати стабільне зростання і високу адаптивність. Особливо актуально це в умовах поствоєнної відбудови, коли роль бізнесу в

суспільстві лише зростатиме, і стейкхолдери очікуватимуть від компаній більшої відповідальності та внеску у спільне благо.

Отже, запропоновані напрями удосконалення стейкхолдерських відносин є не тільки соціально значущими, але й економічно виправданими. Вони формують ситуацію «win-win», коли і зацікавлені сторони, і сама компанія отримують вигоди. В наступному завершальному підрозділі узагальнено практичну доцільність рекомендацій, а також розглянуто можливі ризики при їх впровадженні та шляхи нейтралізації цих ризиків.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення системи управління відносинами аптеки «Подорожник» з її стейкхолдерами. Проведений аналіз дозволяє зробити такі узагальнення:

1. Формування цільової моделі. Розроблено цілісну модель стейкхолдер-менеджменту, яка передбачає класифікацію стейкхолдерів на внутрішніх (персонал, власники) та зовнішніх (клієнти, громади, партнери, регулятори), визначення принципів взаємодії (орієнтація на якість, прозорість, партнерство, сталий розвиток) та створення організаційної структури управління стейкхолдерами. Запропоновано чіткий розподіл компетенцій і відповідальності за роботу з кожною групою – це підвищує ефективність комунікацій і забезпечує системність підходу. Цільова модель відповідає сучасним стандартам КСВ та кращим практикам, що підтверджує її практичну доцільність.

2. Індивідуальні програми для кожної групи стейкхолдерів. Розроблено конкретні заходи для п'яти ключових груп. Для персоналу – програма підвищення задоволеності і розвитку (що сприятиме зростанню продуктивності і зниженню плинності). Для клієнтів – покращення клієнтського досвіду через омніканальність, персоналізацію, підвищення стандартів сервісу (що приведе до зростання лояльності та продажів). Для громади – впровадження КСВ-стратегії (освітні, соціальні, екологічні

ініціативи), що зміцнить репутацію і довіру до мережі. Для партнерів – підвищення прозорості та довгострокових взаємовигідних відносин (через цифрові платформи і етичні стандарти), що оптимізує ланцюг постачання. Для регуляторів – проактивна позиція в галузі та бездоганний комплаєнс (що мінімізує регуляторні ризики та дає голос компанії у формуванні політик). Такий диференційований підхід забезпечує адресне вирішення наявних проблем у взаємодії з різними стейкхолдерами, що підтверджено порівняльним аналізом “до і після” в таблицях 3.3–3.7.

3. Ефективність та вигоди впровадження. Кількісна оцінка показала, що реалізація запропонованих заходів матиме значний позитивний ефект. Очікується зростання NPS клієнтів до ~90, підвищення лояльності персоналу, довіри громади тощо. Економічно це виразиться в збільшенні виторгу, покращенні маржинальності та суттєвій окупності інвестицій. Розрахунки ROI для ключових проєктів (цифрових рішень, розвитку персоналу) перевищують 300%, тобто віддача в кілька разів перевищує витрати. Така ефективність підтверджує гіпотезу про те, що інвестиції у відносини зі стейкхолдерами – це інвестиції у стійкість і прибутковість бізнесу. Отже, запропоновані заходи є не тільки соціально, але й економічно доцільними.

4. Відповідність сучасним трендам і перевіреним практикам. Усі рекомендації узгоджуються з принципами міжнародних стандартів (ISO 26000, GRI, AA1000) та практиками провідних компаній. Наприклад, прозоре залучення стейкхолдерів до діалогу – це загальноєвропейський тренд у ESG-політиці. Впровадження омніканальності та персоналізації – необхідність у сучасному ритейлі. Акцент на розвитку персоналу та клієнтському сервісі – ключова риса компаній, орієнтованих на довгострокову цінність. Таким чином, аптека «Подорожник», реалізувавши ці заходи, закріпить за собою імідж сучасної, відповідальної та клієнтоорієнтованої компанії, здатної конкурувати на рівні кращих європейських мереж.

5. Впровадження системи проактивного управління стейкхолдерами в аптечній мережі «Подорожник» є практично доцільним кроком, що підвищить конкурентоспроможність бізнесу, його стійкість до зовнішніх викликів та суспільну цінність. Дотримання наведених рекомендацій дозволить компанії сформувати навколо себе екосистему довіри та партнерства – коли співробітники мотивовані, клієнти лояльні, громади підтримують, партнери надійні, а регулятори співпрацюють.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено проблему удосконалення системи управління відносинами фармацевтичної організації зі стейкхолдерами на прикладі аптечної мережі «Подорожник» у сучасних умовах розвитку фармацевтичного ритейлу України. Проведене дослідження дозволяє сформулювати узагальнені науково обґрунтовані висновки, що логічно впливають із поставленої мети, завдань і отриманих результатів.

По-перше, встановлено, що стейкхолдер-менеджмент у сучасному менеджменті трансформувався з допоміжного інструменту корпоративної соціальної відповідальності у самостійну управлінську парадигму, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і стійкість організації. Аналіз еволюції концепції стейкхолдерів у працях Фрімена, Кларксона, Мітчелла, Егла, Вуда та інших дослідників показав, що сучасний підхід ґрунтується на поєднанні етичного виміру (врахування інтересів зацікавлених сторін як морального обов'язку бізнесу) та стратегічного виміру (управління відносинами як джерела довгострокової цінності). Для фармацевтичної сфери така інтеграція є особливо значущою, оскільки діяльність аптек безпосередньо пов'язана зі здоров'ям населення, рівнем суспільної довіри та підвищеними регуляторними вимогами.

По-друге, обґрунтовано, що фармацевтична організація функціонує у складній багатовимірній системі взаємодії з широким колом внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, інтереси яких не є однорідними та часто перебувають у потенційному конфлікті. Проведена класифікація стейкхолдерів аптечної організації підтвердила, що ключовими для життєздатності бізнесу є клієнти, персонал та регуляторні органи, водночас постачальники, громади, медична спільнота і професійні асоціації відіграють критичну роль у формуванні репутаційного, соціального та операційного середовища діяльності. З'ясовано, що ефективне управління у фармацевтичному ритейлі неможливе без системного балансу між

економічними цілями власників, соціальними очікуваннями громади, професійними інтересами персоналу та вимогами держави.

По-третє, у ході аналізу діяльності аптечної мережі «Подорожник» встановлено, що компанія сформувала потужні конкурентні позиції завдяки масштабній географічній присутності, впізнаваному бренду, розвитку програм лояльності, цифрових каналів взаємодії з клієнтами та активній соціальній позиції в умовах воєнного стану. Разом з тим виявлено низку системних обмежень, зокрема низьку маржинальність фармацевтичного ритейлу, високу залежність від регуляторних рішень, кадровий дефіцит у регіонах та нерівномірність якості сервісу між окремими аптечними точками. SWOT-аналіз підтвердив, що сильні сторони системи управління стейкхолдерами переважають, проте без цілеспрямованих управлінських змін існує ризик посилення вразливостей у середньостроковій перспективі.

По-четверте, доведено, що чинна система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами в мережі «Подорожник» має фрагментарний характер і потребує переходу від переважно реактивної моделі до проактивної, стратегічно скоординованої системи. Аналіз внутрішніх політик, клієнтських комунікацій, партнерських практик та взаємодії з регуляторами показав, що компанія вже використовує окремі елементи сучасного стейкхолдер-менеджменту (CRM, програми лояльності, КСВ-ініціативи, комплаєнс-практики), однак вони не завжди інтегровані в єдину управлінську архітектуру з чітко визначеними відповідальностями та показниками ефективності.

По-п'яте, у роботі сформовано цільову модель управління стейкхолдерськими відносинами аптеки «Подорожник», яка базується на принципах системності, прозорості, партнерства, клієнтоорієнтованості та сталого розвитку. Запропонована модель передбачає чітку ідентифікацію груп стейкхолдерів, вертикальний розподіл відповідальності між підрозділами компанії, використання спеціалізованих каналів комунікації для кожної групи та впровадження вимірюваних КРІ взаємодії. Такий підхід

дозволяє інтегрувати HR-політики, клієнтський сервіс, партнерські відносини, КСВ та регуляторну відповідність у єдину систему управління.

По-шосте, розроблено практичні заходи з удосконалення взаємодії з основними групами стейкхолдерів. Для персоналу запропоновано комплексну програму розвитку, що включає регулярний моніторинг задоволеності, наставництво, системне навчання та інструменти нематеріальної мотивації. Для клієнтів обґрунтовано доцільність розвитку омніканального сервісу, персоналізації комунікацій, підвищення стандартів обслуговування та розширення спектра фармацевтичних послуг. Для громад акцент зроблено на формуванні довгострокової КСВ-стратегії, освітніх, екологічних і благодійних ініціативах. Для партнерів і постачальників запропоновано цифровізацію ланцюга постачання, впровадження кодексу етичної співпраці та розвиток стратегічних альянсів. Для регуляторів обґрунтовано необхідність проактивної позиції, комплаєнс-менеджменту та участі у формуванні галузевої політики через професійні асоціації.

По-сьоме, проведена оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх економічну доцільність. Прогнозні розрахунки свідчать, що покращення відносин зі стейкхолдерами здатне забезпечити зростання показників лояльності клієнтів (NPS), задоволеності персоналу (eNPS), зниження плинності кадрів, оптимізацію запасів та підвищення операційної маржинальності. Розрахунки ROI для ключових управлінських ініціатив показали високий рівень окупності інвестицій, що підтверджує тезу про те, що інвестиції у стейкхолдерські відносини є інвестиціями у довгострокову стійкість і прибутковість бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний огляд фармацевтичного ринку України / Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками. Київ, 2022. 56 с.
2. Бондаренко Л. М. CRM-системи в управлінні організаціями сфери послуг : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 284 с.
3. Бондаренко Л. М. Управління клієнтськими відносинами в організаціях сфери послуг : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 284 с.
4. Борщ В. І., Данилко М. В. Стратегія управління кадровими ресурсами в охороні здоров'я України. Modernization of scientific foundations and innovative approaches to public governance : collective monograph. Riga : Baltija Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-466-5-10>.
5. Бутенко В. В., Бутенко Т. В. Аналіз розвитку конкурентоспроможності української продукції в умовах глобалізації. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 1. С. 19–28.
6. Громовик Б. П. Менеджмент і маркетинг у фармації : підручник. Київ : Медицина, 2018. 752 с.
7. Дороніна М. С. Управління стейкхолдерами організації : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 296 с.
8. Етичний кодекс фармацевтичних працівників України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.li/ttodox> (дата звернення: 13.12.2025).
9. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.1996 № 123/96-ВР (зі змін. та допов.).
10. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
11. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджменту / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2018. 720 с.

12. Лаудан К., Лаудан Дж. Управління інформаційними системами. Київ : Діалектика, 2020. 640 с.
13. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 929.
14. Лук'янчук О. В. Етика фармацевтичної діяльності : навч. посіб. Львів : ЛНМУ, 2020. 198 с.
15. Мазур І. Й., Михайлова Л. І. Менеджмент у фармації : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2020. 356 с.
16. Мазур О., Михайлова Л. Стратегічний менеджмент аптечних організацій: практичні аспекти. Київ, 2020. 248 с.
17. Мачуга Н. Якість і задоволення стейкхолдерів системи охорони здоров'я. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 18(1). С. 88–101.
18. Менеджмент та маркетинг у фармації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Малий, Л. П. Дорохова, С. В. Жадько [та ін.] ; за ред. В. В. Малого. Харків : НФаУ ; Оригінал, 2015. 396 с.
19. 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)).
20. Миколайчук І. В., Хмурова В. С. Управління стейкхолдерськими взаємовідносинами у сфері охорони здоров'я та фармації. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1(52). С. 370–377.
21. Миколайчук І., Хмурова 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)).

22. Міжнародна співпраця – МОЗ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/mizhnarodna-spivpracja> (дата звернення: 13.12.2025).
23. Міжнародне медичне партнерство [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/mizhnarodne-medichne-partnerstvo> (дата звернення: 13.12.2025).
24. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : колективна монографія / за наук. ред. М. М. Шкільняка, Т. Л. Желюк. Тернопіль : Крок, 2020. 560 с. Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf
25. МОЗ та ВООЗ оприлюднили нову стратегію співпраці [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/moz-ta-vooz-opriljudnili-novu-strategiju-spivpraci-> (дата звернення: 13.12.2025).
26. Офіційний сайт аптечної мережі «Подорожник» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://podorozhnyk.ua> (дата звернення: 10.12.2025).
27. Піняжко О. Р. Розвиток аптечних мереж України: ризики, тенденції та управлінські рішення. Фармацевтичний менеджмент. 2022. № 1. С. 7–15.
28. Подворчанська В. Взаємодія спеціалістів охорони здоров'я та фармацевтичних компаній [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.li/qvbbgb> (дата звернення: 28.11.2025).
29. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
30. Потій О. О. Методичний підхід до визначення пріоритетності стейкхолдерів підприємств сфери медичних послуг. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 5(33). С. 389–402. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-389-402](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-389-402).
31. 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. Режим доступу: <https://surl.li/pxojcs>

32. Про затвердження Правил належної аптечної практики : наказ МОЗ України від 30.05.2013 № 455.

33. Про компанію «Подорожник» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://podorozhnyk.ua/companu/about/> (дата звернення: 10.12.2025).

34. Ряховська Ю. Ю. Сучасні форми організаційної взаємодії для підвищення якості державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 4. С. 141–144. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.4.141.

35. Система охорони здоров'я в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uareforms.org/pages/new-page-655> (дата звернення: 28.11.2025).

36. Стандартизація фармацевтичної продукції. Том 1 / М. Ляпунов, О. Безугла, Ю. Підпружников, Н. Гудзь, Я. Закревська. 2016 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://compendium.com.ua/uk/clinical-guidelines-uk/standartizatsiyafarmatsevtichnoyi-produktsiyi-tom-1/> (дата звернення: 10.11.2025).

37. СТ-Н МОЗУ 42-3.0:2011. Лікарські засоби. Фармацевтична розробка (ICH Q8) : Стандартизація фармацевтичної продукції. Том 1 / М. Ляпунов, О. Безугла, Ю. Підпружников, Н. Гудзь, Я. Закревська. 2016 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://compendium.com.ua/uk/clinical-guidelines-uk/standartizatsiyafarmatsevtichnoyi-produktsiyi-tom-1/st-n-mozu-42-3-0-2011/> (дата звернення: 11.11.2025).

38. Теоретичне питання: «Визначення конкурентоспроможності підприємства» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://vuzlit.com/1530460/teoretichne_pitannya_viznachennya_konkurentospromozhnosti_pidpriyemstva (дата звернення: 01.11.2025).

39. Ткаченко Н. О., Богуш О. П., Пестун І. В. та ін. Менеджмент у фармації: сучасні аспекти : колективна монографія. Харків : НФаУ, 2023. 250 с.

40. Управління медичним закладом в процесі реформи: що необхідно і чого не слід робити [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.lu/njxkwi> (дата звернення: 28.11.2025).
41. Фінансове планування для підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://finmanagement.com.ua/finnedzhment/finansove-planuvannya-dlyapidpryyemstva/> (дата звернення: 06.11.2025).
42. Хмурова В. В., Волкова Я. О. Аналіз можливостей функціонування ринку медичного обладнання в Україні в умовах військової агресії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. С. 115. Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/67816>
43. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. London : Routledge, 2019. 528 p.
44. Clarkson M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 92–117.
45. Clarkson M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing Corporate Social Performance. Academy of Management Review. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 92–117.
46. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 292 p.
47. Good Distribution Practice Update 2022/2023 [Electronic resource]. Available at: <https://www.gmpjournal.com/current-articles/details/good-distribution-practice-update-2022-2023.html> (accessed: 12.11.2025).
48. Good Manufacturing Practice (GMP) [Electronic resource]. Available at: <https://ispe.org/initiatives/regulatory-resources/gmp> (accessed: 12.11.2025).
49. Good manufacturing practices for medicinal products for human use [Electronic resource]. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4399016/> (accessed: 15.11.2025).

50. GxP Regulations in the Pharmaceutical Industry [Electronic resource]. Available at: <https://www.symmetric.events/understanding-gxp-regulations-in-pharma/> (accessed: 14.11.2025).
51. Improving Processes and Systems in a Pharmaceutical Quality Control Department [Electronic resource]. Available at: <https://www.complianceonline.com/resources/pharmaceuticalquality-control-improving-processes-and-systems.html> (accessed: 12.11.2025).
52. ISO 9001 states the requirements for your Quality Management System (QMS) [Electronic resource]. Available at: <https://the9000store.com/iso-9001-2015-requirements/> (accessed: 16.11.2025).
53. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy. London : Pearson, 2017. 672 p.
54. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.
55. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems. 16th ed. Harlow : Pearson, 2020. 768 p.
56. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency. Academy of Management Review. 1997. Vol. 22, No. 4. P. 853–886.
57. Mykolaichuk I., Fedorova E., Shirmova T. Organization of Interaction Between the Healthcare Institution and the Pharmacy Representatives. Modern Science – Modern Veda. Praha : Nemoros, 2021. No 5. P. 5–15. URL: <https://surl.li/bcagqp> (accessed: 28.12.2025).
58. Quality assurance and quality control in the pharmaceutical industry: driving excellence and safety of medicines [Electronic resource]. Available at: <https://www.suanfarma.com/en/quality/quality-assurance-and-quality-control-in-the-pharmaceutical-industry-driving-excellence-and-safetyofmedicines/> (accessed: 15.11.2025).
59. Regulatory and methodological aspects of implementing a quality management system at oil producing enterprises [Electronic resource]. Available at:

http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/8.pdf
(accessed: 11.11.2025).

60. Santos J., Oliveira L. Quality management in pharmacy practice. *Journal of Pharmaceutical Policy*. 2021. Vol. 14. P. 45–56.

61. Seven Quality Management Principles behind ISO 9001 requirements [Electronic resource]. Available at: <https://advisera.com/9001academy/blog/2014/02/04/seven-qualitymanagement-principles-behind-iso9001-requirements/> (accessed: 04.11.2025).

62. The importance of Good Clinical Practice guidelines and its role in clinical trials [Electronic resource]. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3097692/> (accessed: 12.11.2025).

63. The Importance of Quality Management Systems (QMS) [Electronic resource]. Available at: <https://laszeray.com/the-importance-of-quality-management-systems-qms/> (accessed: 04.11.2025).

64. UNI EN ISO 9001:2015 [Electronic resource]. Available at: <https://icc-iso.org/certificates/uni-en-iso-9001-2015/> (accessed: 15.11.2025).

65. Volkova Y., Diachenko O., Novikova N., Khmurova V. Analysis of modern approaches to financial support of healthcare facilities in Ukraine. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*. 2024. Vol. 5(58). URL: <https://surl.li/ftybr> (accessed: 28.11.2025).

66. What is an Integrated Management System? [Electronic resource]. Available at: <https://safetyculture.com/topics/integrated-management-system/> (accessed: 14.11.20235).

67. World Health Organization. *Good Pharmacy Practice (GPP) in Community and Hospital Pharmacy Settings*. Geneva : WHO Press, 2011. 20 p.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність підприємства

Фінансові показники

		2024	2023	2022	2021	2020
Дохід		1 380 369 000 ₴	1 112 775 000 ₴	774 171 000 ₴	678 106 000 ₴	538 190 200 ₴
Чистий прибуток		6 865 000 ₴	3 828 000 ₴	3 183 000 ₴	2 942 000 ₴	688 300 ₴
Активи		560 422 000 ₴	491 806 000 ₴	265 659 000 ₴	210 814 000 ₴	167 882 900 ₴
Зобов'язання		544 245 000 ₴	469 545 000 ₴	243 870 000 ₴	197 210 000 ₴	158 341 500 ₴
Середня зарплата до оподаткування		9 032 ₴	7 866 ₴	6 125 ₴	5 555 ₴	—
Кількість працівників		362	343	288	308	—

Фінансові показники

Квартальна звітність за три квартали 2025 року

	2025
Дохід	1 082 031 000 ₴
Чистий прибуток	-14 405 000 ₴
Активи	383 582 000 ₴
Зобов'язання	382 093 000 ₴
Кількість працівників	448

Квартальна звітність

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФАРМАЦІЇ



СЕРТИФІКАТ

Шперун Ірина Володимирівна

брав (ла) участь у VIII Всеукраїнській науково-освітній конференції з міжнародною участю
«**ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ: ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**»

за програмою обсягом 3 години / 0,1 кредити ЄКТС

Досягнуті результати навчання: використання у професійній діяльності знань основних принципів Національної лікарської політики як складової ефективної сфери охорони здоров'я, а також підходів щодо сприяння раціональному призначенню та використанню лікарських засобів

Ректор НФаУ, проф.



Олександр КУХТЕНКО

27 листопада 2025 р., м. Харків, Україна

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННЯ
ВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ У ФАРМАЦІЇ**

Посилкіна О. В., Шперун І.В.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

o.posilkina@gmail.com

Для фармацевтичній галузі формування репутації і довіри є надзвичайно важливою проблемою, оскільки скандали, пов'язані з безпекою лікарських засобів (ЛЗ), цінами або порушенням маркетингової етики, можуть завдати непоправної шкоди репутації компанії. Проактивне та прозоре управління відносинами зі стейкхолдерами, включаючи пацієнтів, лікарів, регуляторні органи та громадськість, допомагає зміцнити довіру та забезпечити відкритість діяльності. Для фармацевтичних компаній (ФК) управління відносинами зі стейкхолдерами є ключовою основою відповідності вимогам, залучення інвестицій, підтримки інновацій, репутації та виконання соціальної місії – надання якісної допомоги населенню.

Метою дослідження є визначення перспективних підходів щодо забезпечення ефективного управління відносинами із стейкхолдерами у ФК.

Основні методи дослідження, які використовувались у роботі: методи наукової індукції та дедукції; логічного і системного аналізу; контент-аналіз.

Проведені дослідження дозволили визначити фактори, які обумовлюють особливу значущість проблеми формування стійких і прозорих відносин із стейкхолдерами для підприємств саме фармацевтичної галузі:

1. Фармацевтична галузь є однією з найбільш регульованих у світі. Співпраця з регуляторними органами (наприклад, FDA в США, ЕМА в Європі, ДЕЦ в Україні), урядовими структурами та органами охорони здоров'я є критично важливою для отримання дозволів на клінічні випробування, реєстрацію ЛЗ, доступу до ринку тощо.

VIII Всеукраїнська науково-освітня конференція з міжнародною участю
«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»

2. У зв'язку з високою вартістю ЛЗ, потенційними побічними ефектами та історичними скандалами, формування належного рівня довіри до ФК є критично важливим для забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

3. Критична роль пацієнтів та медичної спільноти, оскільки пацієнти та їхні організації с кожним роком стають все більш поінформованими та активними, а лікарі є ключовими посередниками між ФК та пацієнтами, тому їхня довіра та розуміння продуктів ФК є надзвичайно важливими.

4. Етичні міркування та соціальна відповідальність, оскільки ФК мають великий соціальний вплив на суспільство.

5. Тісна співпраця з науковою спільнотою, університетами та дослідницькими інститутами, яка є важливим джерелом інновацій для ФК. Ефективні відносини з цими стейкхолдерами сприяють обміну знаннями, спільним дослідженням та прискоренню розробки нових методів лікування.

6. Важливість управління ризиками в кризових ситуаціях, оскільки у разі відкликання фармацевтичної продукції, виникнення проблем із її якістю або інших кризових ситуацій, наявність міцних, завчасно вибудованих відносин зі стейкхолдерами дозволяє ФК ефективніше управляти кризою, мінімізувати шкоду для репутації та здоров'я пацієнтів.

Сучасні інструменти управління відносинами із стейкхолдерами мають поєднувати традиційні методи з інноваційними цифровими технологіями, що дозволяє автоматизувати процеси, аналізувати великі обсяги даних та підтримувати ефективну двосторонню комунікацію. До переліку цих інструментів, доцільних для застосування ФК слід віднести:

➤ Сучасне програмне забезпечення та платформи, зокрема спеціалізовані CRM-платформи (Salesforce, Microsoft Dynamics), які застосовуються для управління даними про різних стейкхолдерів, відстеження взаємодій, планування комунікацій та аналізу їхніх інтересів, а також спеціалізоване програмне забезпечення для управління стейкхолдерами (Stakeholder Management Software), зокрема, такі інструменти, як Tractivity,

VIII Всеукраїнська науково-освітня конференція з міжнародною участю
«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»

Simply Stakeholders, або Borealis, що розроблені спеціально для ідентифікації, аналізу та взаємодії з різними групами стейкхолдерів. Вони пропонують функції для мапування та сегментації стейкхолдерів, ведення детальних профілів та журналів взаємодій, планування та відстеження комунікаційних заходів, генерації звітів та аналітики щодо залученості.

Особливо актуальним для для фармацевтичної сфери сьогодні стає застосування платформ для онлайн-опитувань та зворотного зв'язку. Такі інструменти, як SurveyMonkey, Typeform або Google Forms дозволяють швидко збирати кількісні та якісні дані про думки, очікування та рівень задоволеності стейкхолдерів. Корпоративні соціальні мережі (Microsoft Teams, Yammer) полегшують взаємодію з внутрішніми стейкхолдерами (персоналом) та забезпечують швидкий обмін інформацією.

➤ Аналітичні інструменти та технології такі, як Big Data Analytics, штучний інтелект та машинне навчання, які використовуються для автоматизації відповідей на типові запити стейкхолдерів (чат-боти), аналізу тональності відгуків та прогнозування потенційних конфліктів чи ризиків, пов'язаних з певними зацікавленими сторонами. Доцільним є впровадження інструменти візуалізації даних (Tableau, Power BI), що допомагають перетворювати складні дані про стейкхолдерів у зрозумілі візуальні звіти та дашборди, що полегшує прийняття рішень.

➤ Комунікаційні та залучаючі інструменти, зокрема, вебінари та онлайн-трансляції, мобільні додатки, інтерактивні карти проєктів, гейміфікація, тобто використання ігрових елементів для залучення стейкхолдерів.

Таким чином, вибір конкретних інструментів залежить від цілей ФК, типу стейкхолдерів, масштабу проєктів, що реалізуються та наявних у компанії ресурсів. Ключовим є комплексний підхід, який поєднує технологічні рішення з продуманою стратегією комунікацій та взаємодії. Подальші дослідження будуть спрямовані на вирішення проблеми підвищення прозорості та етичної взаємодії ФК із стейкхолдерами і розвитку відкритих комунікацій.