



# Соціальна фармація в охороні здоров'я

## Соціальний маркетинг та фармакоекономічні дослідження

УДК 615.1:005.52:005.35

<https://doi.org/10.24959/sphhcj.26.383>

І. В. ПЕСТУН<sup>1</sup>, З. М. МНУШКО<sup>2</sup>, Н. А. СЛІЩОВА<sup>2</sup>, І. І. ПАРФЬОНОВА<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я України, м. Харків

<sup>2</sup> Донецький Національний медичний університет, м. Лиман, Україна

<sup>3</sup> Харківський національний медичний університет, Україна

E-mail: [irynapestun.nuph@gmail.com](mailto:irynapestun.nuph@gmail.com)

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПАРТНЕРСЬКИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН У ФАРМАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність досліджень полягає в систематизації положень партнерських взаємовідносин, визначенні особливостей і їхніх тенденцій у фармації та відповідності концепції Створення спільних цінностей і Цілям сталого розвитку.

**Мета** – аналіз та узагальнення сучасних форм, переваг, наявних ризиків і тенденцій горизонтальних і вертикальних партнерських взаємовідносин у фармації з метою досягнення спільних цінностей та відповідності Цілям сталого розвитку.

**Матеріали та методи:** дані наукової літератури, законодавчі та нормативно-правові акти, матеріали медіа-сайтів. Використані методи контент-аналізу, системно-аналітичний, комплексного та системного підходу, структурно-логічний, узагальнення, порівняння, групування.

**Результати та їхнє обговорення.** Проаналізовані значення, сутність, сучасні особливості та тренди партнерських взаємовідносин як види і бізнес-форми діяльності. Виділено соціальне партнерство як таке, що найбільше відповідає особливостям фармації. Показано вплив загальних бізнес-тенденцій та інтересів суспільства на партнерські взаємовідносини у фармації. Наведені характеристики і приклади партнерств на міжнародній арені та на українському фармацевтичному ринку. Показана значущість у вибудові партнерських взаємовідносин системи «Environmental (Довкілля), Social (Суспільство) та Governance (Управління)» (ESG). Визначена відповідність партнерств у фармації концепції Створення спільної цінності та Цілям сталого розвитку, які покладені в основу Стратегічного плану Міжнародної фармацевтичної федерації на 2025–2030 рр.

**Висновки.** Дослідження показали, що партнерські взаємовідносини є перспективним видом вертикальної та горизонтальної взаємодії державних органів, фармацевтичних виробників, дистриб'юторів, аптек і пацієнтів; вони ґрунтуються та розвиваються на принципах людиноцентричності, дотриманні міжнародних стандартів, інноваційності, цифровізації, екосистемному підході, залученні освітньо-наукового потенціалу тощо. Відзначається відповідність змісту партнерських взаємовідносин концепції Створення спільної цінності та Цілям сталого розвитку, а також загальним стратегічним напрямам, визначеним FIP.

**Ключові слова:** екологія; лікарські засоби; партнерські взаємовідносини; соціальне партнерство; Створення спільної цінності; Цілі сталого розвитку; фармацевтичне підприємство; фармація.

I. V. PESTUN<sup>1</sup>, Z. M. MNUSHKO<sup>2</sup>, N. A. SLIPTSOVA<sup>2</sup>, I. I. PARFIONOVA<sup>3</sup>

<sup>1</sup> National University of Pharmacy of the Ministry of Health of Ukraine, Kharkiv

<sup>2</sup> Donetsk National Medical University, Lyman, Ukraine

<sup>3</sup> Kharkiv National Medical University, Ukraine

E-mail: irynapestun.nuph@gmail.com

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PARTNERSHIP RELATIONS IN PHARMACY IN THE CONTEXT OF SHARED VALUES AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The relevance of this research is to systematize the partnership relation provisions, determine their features and trends in pharmacy, and correspond to the Creating Shared Value (CSV) concept and the Sustainable Development Goals (SDGs).

**Aim.** To analyze and generalize current forms, benefits, existing risks, and trends of horizontal and vertical partnership relations in pharmacy aimed at achieving shared values and ensuring compliance with the SDGs.

**Materials and methods.** Data from scientific literature, legislative and regulatory documents, and online media sources were used. The methods employed include the content analysis, system-analytical method, integrated and system approaches, structural-logical analysis, generalization, comparison, and grouping.

**Results and discussion.** The significance, essence, current features, and trends of partnership relations as types and business forms of activity were analyzed. Social partnership was highlighted as one that most corresponds to the specific nature of the pharmaceutical sector. The influence of general business trends and public interests on partnership relations in pharmacy was demonstrated. Characteristics and examples of partnerships in the international stage and the Ukrainian pharmaceutical market were given. The importance of the Environmental, Social, and Governance (ESG) system in building partnership relations was shown. The correspondence of pharmaceutical partnerships with the CSV concept and the SDGs, which form the basis of the FIP Strategic Plan 2025–2030, was determined.

**Conclusions.** The research has demonstrated that partnership relations are a promising form of the vertical and horizontal interaction among government bodies, pharmaceutical manufacturers, distributors, pharmacies, and patients. They are based and developed on the principles of human-centricity, compliance with international standards, innovation, digitalization, the ecosystem approach, and the involvement of the educational and scientific potential, etc. The content of partnership relations corresponds to the CSV concept, the SDGs, as well as to the general strategic directions defined by the International Pharmaceutical Federation.

**Keywords:** ecology; medicines; partnership relations; social partnership; Creating Shared Value; Sustainable Development Goals; pharmaceutical enterprise; pharmacy.

**Вступ.** Фармацевтичний ринок є складною багаторівневою системою, яка поєднує економічні цілі фармацевтичних організацій із соціальними інтересами окремих суб'єктів та суспільства в цілому. Поряд із досить успішним розвитком національної фармації і впровадженням сучасних управлінських технологій все більшого значення, особливо в умовах воєнного стану та перспектив відновлення України, набувають проблеми спільних цінностей суб'єктів фармацевтичного ринку, відповідність Цілям сталого розвитку, інтеграція в європейський простір, залучення інвестицій. Одночасно відзначається світовий тренд до розвитку партнерських відносин між усіма організаціями, задіяними в системі забезпечення населення ліками на засадах пацієнтоорієнтованого підходу.

У науковій вітчизняній та зарубіжній літературі фрагментарно розглядаються загальні поняття та характеристики партнерських відносин, поділ на ділові, соціальні, маркетингові

та їхні характеристики, стратегічне управління партнерськими взаємовідносинами [1-8], маркетингові технології взаємодії зі споживачами та управління клієнтським досвідом; вплив диджиталізації на взаємостосунки зі споживачами та формування лояльності клієнтів [9-11].

Деякі наукові статті та повідомлення містять інформацію про вплив положень Створення спільної цінності (ССЦ) та Цілей сталого розвитку (ЦСР) на розвиток окремих підприємств та партнерську взаємодію [12-16].

З огляду на соціальну спрямованість фармацевтичного ринку проводяться наукові розробки в цьому напрямі. Так, виконані фундаментальні дослідження з формування та визначення індикаторів соціально ефективною Системи фармацевтичного забезпечення населення (СФЗН), де опрацьовані складові процесу надання населенню фармацевтичної допомоги відповідно до потреб суспільства і наявного ресурсного забезпечення в межах ЦСР в Україні [17, 18].

Привертає увагу праця [19], де розглянута соціально орієнтована політика на фармацевтичному ринку як процес розвитку відносин між державою, виробниками лікарських засобів (ЛЗ) та суспільством у СФЗН відповідно до наявних гуманістичних концепцій. Визначені суб'єкти та об'єкти, умови ефективної реалізації на макрорівні та об'єктивні перешкоди для ефективної реалізації соціально орієнтованої політики на фармацевтичному ринку.

Незважаючи на певну увагу науковців і практиків до проблеми відносин суб'єктів фармацевтичного ринку, висвітлення партнерських взаємовідносин у фармації з погляду відповідності соціальним цінностям фактично не проводилося.

**Мета** – аналіз та узагальнення сучасних форм, переваг, наявних ризиків і тенденцій горизонтальних та вертикальних партнерських взаємовідносин у фармації з метою досягнення спільних цінностей та відповідності Цілям сталого розвитку.

**Матеріали та методи.** Базою досліджень були дані наукової літератури, інформаційно-аналітичні матеріали медіасайтів Щотижневика АПТЕКА, ThePharmaMedia, marker, сайт ПраТ «Фармак» стосовно особливостей та практичних прикладів партнерських взаємовідносин у фармації, впливу на них міжнародних тенденцій і нормативно-правових змін. Використані Розпорядження КМУ від 29 листопада 2024 р. № 1190-р. «Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні», зокрема завдання щодо досягнення Цілей сталого розвитку на період до 2030 року та індикатори їхнього досягнення; Стратегічний план ГІР до 2030 року.

Застосовані методи контент-аналізу, системно-аналітичний, комплексного та системного підходу, структурно-логічний, узагальнення, порівняння, групування.

**Результати дослідження та їхнє обговорення.** З розвитком управлінської та економічної наук розширюються горизонти їхнього впливу як на діяльність окремих організацій та державних структур, так і на їхню взаємодію з метою досягнення спільних соціальних цінностей. Якщо раніше зверталася увага більше на односторонні й суто внутрішньокорпоративні дії та ефективність просування товару, то з часом сформувалася доцільність відчувати і враховувати інтереси всіх суб'єктів ринку, суспільства в цілому.

Все більшого поширення в теорії та практиці менеджменту набувають партнерські

відносини – спосіб взаємовідносин, за яких зберігаються права кожної зі сторін, чітко узгоджені та злагоджені дії учасників спільної справи, що ґрунтуються на засадах взаємовигоди та рівноправності. Наразі партнерство є ключовим елементом бізнесу, який відкриває можливості розширення сфери діяльності в довгостроковій перспективі, забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організацій. У науковій літературі звертається увага на те, що успішне формування та підтримка партнерських взаємовідносин між підприємствами вимагає комплексного підходу, який враховує як економічні, так і соціальні аспекти. Важливими у концепції стратегічного управління партнерськими взаємовідносинами є необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовищ партнерів для визначення мети партнерства, а також функціонування партнерств у стратегічному режимі [1, 2-22].

Партнерство може мати як формальну основу, так і неформальну, тобто може здійснюватися на основі неформальних домовленостей. Розрізняють соціальне і ділове партнерство, вертикальне та горизонтальне, міжсекторальне.

Пропонуються різні визначення ділового партнерства, зокрема можна виділити таке: під діловим партнерством підприємств слід розуміти комплекс економічних зв'язків підприємств, який ґрунтується на взаємовигідних організаційно-правових та антропологічно-соціальних засадах, системному, програмно-цільовому методі розв'язання господарських проблем з урахуванням вимог ринку [3, 23, 24].

Розглядаючи партнерські взаємовідносини, не можна обійти поза увагою зміст ССЦ та ЦСР. Концепцію ССЦ характеризують як «політику та практику роботи, що підвищує конкурентоспроможність компанії, одночасно сприяючи економічним та соціальним умовам у громадах, у яких вона працює». Тобто ССЦ передбачає створення економічної цінності для компанії через одночасне вирішення суспільних проблем, інтегруючи їх у бізнес-модель. ССЦ показує, що фінансових, суспільних та екологічних вигод можна досягти одночасно. В основі моделі лежать суспільні та екологічні проблеми, які слугують рушійними силами у пошуку вигідних бізнес-кейсів із загальною вартістю у широкому спектрі компаній та галузей. Тому ССЦ вважається ідеальною бізнес-моделлю для підтримки реалізації цілей ООН щодо ЦСР.

ЦСР містять 17 цілей для урядів, бізнесу та суспільства й передбачають: вирішення суспільних

потреб та викликів за допомогою бізнес-моделі «робити добре, роблячи добро»; діяльність не обов'язково пов'язана з прибутком бізнесу; інтегрування в конкурентні змагання, що сприяє конкурентній перевазі на нових, не відкритих ринках; невіддільний від максимізації прибутку порядок денний сектора та ринку; ініціюють масштабні радикальні інновації та поступові інновації; в основі бізнесу – стратегічний пріоритет; масштабованість зі збільшенням прибутку розглядається як комерційні можливості для інвесторів. Ініціаторами є ООН, держави та партнери, масштаб глобальний до 2030 р.

Отже, ССЦ та ЦСР – це пов'язані, але різні підходи до сталого розвитку, де ССЦ фокусується на бізнес-стратегії, а ЦСР – на глобальних цілях ООН [25, 26].

Для розвитку фармацевтичної сфери, партнерських взаємовідносин, зокрема міжнародних, важливе значення має Стратегічний план FIP на 2025–2030 рр. Документ визначає оновлений напрям роботи організації у відповідь на сучасні виклики у сфері фармації: дефіцит кадрів, стрімкий розвиток цифрових технологій та загрози, пов'язані зі зміною клімату. Центральним елементом стратегії є концепція ONE FIP, яка об'єднує практику, науку та освіту.

Документ позиціонує фармацію як невід'ємну частину стійких систем охорони здоров'я та підкреслює взаємозв'язок між доступом до лікарських засобів, інноваціями, економічною життєздатністю галузі та глобальними викликами.

Крім того, документ має значення для міжнародної співпраці. Пріоритети FIP узгоджуються з підходами ВООЗ та Європейського Союзу (ЄС), що підвищує сумісність українських реформ із вимогами донорських програм і міжнародних партнерів. Орієнтація на ці принципи посилює позиції України у діалозі щодо розвитку системи охорони здоров'я та фармації. До основних пріоритетів належать підтримка економічної стійкості фармацевтичної галузі, прискорення цифрової трансформації, впровадження кліматичної стійкості та сприяння рівному доступу до основних медичних послуг і ЛЗ відповідно до Цілей розвитку FIP та ЦСР ООН [14, 15].

Ключовим етапом у вибудові партнерських взаємовідносин є вибір партнерів. Найбільш доцільною є співпраця з потенційними партнерами, які мають схожу з компанією стратегію розвитку та цінності. Надалі пропонується дотримання таких основних принципів підтримки та збереження довготривалих партнерських

відносин: регулярність комунікації; взаємне заохочення; дотримання умов договору; допомога партнеру; пошук нових спільних проєктів, які будуть взаємовигідними для обох сторін; використання технологій, які допоможуть зберегти відносини на високому рівні [27].

Одними з найважливіших партнерів у будь-якій сфері, зокрема й у фармацевтичній, є постачальники, належні взаємовідносини з якими сприяють уникненню конфліктів і результативності бізнесу. У виборі постачальника фармацевтичних підприємств (закладів) мають враховуватись відповідність роботи правилам належних практик, наявність сертифікатів GMP, GSP, GDP та ін.

З-поміж сучасних чинників ефективної взаємодії з постачальниками звертається увага на необхідність більш активного використання у закупівельній діяльності IT-технологій, що, відповідно, зумовлює нові завдання для партнерів і сприяє підвищенню ефективності підприємства (закладу) у сфері закупівель [28-30].

Розрізняють цілу низку форм партнерства, до яких належать: стратегічне партнерство; маркетингове партнерство; фінансове партнерство; операційне партнерство; крос-індустріальне партнерство (компанії з різних галузей об'єднуються для досягнення спільних цілей, створення нових можливостей, інноваційних продуктів чи послуг на ринку); спільні підприємства; партнерство з громадськими організаціями чи благодійними фондами для вирішення соціальних питань організаціями [31, 32].

Узагальнені характеристики партнерських взаємовідносин наведені в табл. 1.

Враховуючи мету роботи, робимо акцент на деяких видах партнерської взаємодії у фармації. З огляду на близькість за цінностями до фармацевтичної сфери соціального партнерства доцільно звернути увагу на цей вид взаємин. Вважається, що в основі розвитку соціального партнерства лежить корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) кожної організації, а цілі різних груп підприємств мають бути інтегровані в систему стратегічних цілей суб'єкта КСВ. Загалом ефективні системи соціально відповідального та корпоративного управління формують основу створення цінності для усіх зацікавлених сторін, які беруть участь у бізнес-процесах.

Розповсюдженим є визначення соціального партнерства як системи взаємовідносин між працівниками (їхніми представниками) та власниками (керівниками), що дозволяє враховувати взаємні інтереси сторін попри всій їхній

Таблиця 1

## ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН

Основні риси партнерства	Види та форми партнерства	Критерії вибору партнерів	Принципи підтримки та збереження довготривалих партнерських відносин
Об'єднання ресурсів, знань чи можливостей для досягнення спільних цілей; збереження права кожної зі сторін, чітко узгоджені та злагоджені дії учасників спільної справи, що ґрунтуються на засадах взаємовигоди та рівноправності; добровільні договірні засади діяльності на основі об'єднання чи розподілу ресурсів; відповідальність і ризику з метою захищення та зміцнення конкурентних позицій на ринку і забезпечення позитивного результату діяльності; дотримання певних прав та обов'язків, пов'язаних зі спільними цілями підприємництва; комплекс економічних зв'язків підприємств; недопущення поступок, які можуть потенційно знизити конкурентоспроможність партнерів і послабити ринкову позицію; прозорість у діловому спілкуванні; двосторонні комунікації, забезпечення своєчасною та повною інформацією всіх учасників відносин; відкрите інформування працівників про стратегічні цілі підприємства, зміни в організації, результати роботи та виклики	Стратегічне партнерство: альянси, спільні підприємства, франчайзинг, ліцензування та постачальницько-дистриб'юторські угоди; маркетингове партнерство; фінансове партнерство; операційне партнерство; крос-індустріальне партнерство; спільні підприємства; партнерство з громадськими організаціями чи благодійними фондами для вирішення соціальних питань; соціальне партнерство: інвестиції, пряме фінансування, підтримка соціально значущих проєктів і програм, соціальна підтримка, добродійна допомога, спільне надання соціальних послуг, консультування, експертні послуги, експертна допомога, розробка рекомендацій, оцінка ефективності	Схожі стратегії розвитку та цінності, що збігаються з цінностями окремої компанії. Досвід потенційних партнерів, їхні можливості, вплив та ресурси, здатність привнести щось унікальне в ділову співпрацю. Якісні індикатори (зокрема для міжнародної співпраці): ділова репутація та імідж потенційного партнера, наявність реєстрації у відповідних офіційних реєстрах; наявність власності всередині країни; кількість представництв, період функціонування та роль компанії на ринку певного виду товару, її торговельні зв'язки; вид діяльності, номенклатура виробництва і торгівлі (асортимент продукції); взаємодія компанії з іншими фірмами тощо. Аналітичне дослідження потенційних бізнес-партнерів, з використанням даних маркетингового аналізу (ринкова частка, обсяги продажів, темпи зростання, дані про цільову аудиторію тощо)	Регулярність комунікації; взаємне заохочення; дотримання умов договору; допомога партнеру; пошук нових спільних проєктів, які будуть взаємовигідними для обох сторін; використання технологій, які допоможуть зберегти відносини на високому рівні. Принципи створення і функціонування соціального партнерства: добровільність, співробітництво, солідарність, соціальна відповідальність, ефективність, відвертість і прозорість

Джерело: укладено авторами з використанням [2, 3, 27, 31, 33].

протилежності та на цій основі досягати згоди із соціально-економічних питань, яка закріплюється у колективних договорах та угодах. У такому розумінні до сфери соціального партнерства відносять: досягнення консенсусу з питань забезпечення зайнятості, створення додаткових робочих місць, захисту населення від безробіття; вимог з охорони здоров'я працівників у процесі праці, прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати; забезпечення відповідного нормам законодавства режиму праці й відпочинку; забезпечення права працівників на участь в управлінні працею на підприємстві тощо. Зазначається, що перелічені функції належать також і до сфери соціального захисту населення, тобто стає можливим застосування категорії «соціальне партнерство».

Соціальне партнерство охоплює сфери соціального забезпечення, охорони здоров'я, освіти, культурного надбання і розвитку тощо, а головною його метою є підвищення ефективності діяльності партнерів за рахунок використання людських, матеріальних, інформаційних ресурсів партнерів [4, 34-36].

Із соціальним партнерством певною мірою пов'язано використання системи ESG, яка відповідає ЦСР і поки що має значення для українських підприємств у вибудовуванні міжнародних партнерських відносин. Ця система дозволяє оцінювати вплив бізнесу на довкілля, суспільство та внутрішнє управління. В системі ESG критерії сформовані в три основні блоки:

- Environmental (екологічні) – наприклад, ефективне використання ресурсів, зменшення

викидів, управління відходами та вплив на клімат;

- **Social** (соціальні) – наприклад, захист прав працівників, підтримку місцевих громад, забезпечення рівних можливостей і створення сприятливих умов праці;

- **Governance** (управлінські) – корпоративне управління, зокрема прозорість управління, дотримання етичних стандартів, запобігання корупції та захисту прав акціонерів [37-41].

Однією з основ реалізації такого підходу є концепція «Зеленої економіки», яка спрямована на підвищення добробуту світового суспільства та забезпечення соціальної справедливості, зменшуючи ризики для навколишнього середовища. Реалізація «Зеленої економіки» потребує нових показників, які будуть враховувати не лише кількісний, але і якісний розвиток, тобто виснаження природного капіталу. «Зелена економіка» передбачає екологізацію як виробництва, так і споживання [16].

Повідомлення національних фармацевтичних фірм свідчать про те, що деякі з них уже переходять до використання системи ESG.

Так, ДП «Укрвакцина» МОЗ України демонструє відповідні ініціативи: оперативна логістика гуманітарних вантажів для закладів охорони здоров'я по всій Україні; мобільні аптечні пункти (МАП); підтримка державної програми «Доступні ліки»; виробництво життєво важливих ліків для військових, онкохворих, пацієнтів з імунodefіцитом, дітей з рідкісними захворюваннями та ін. [42].

Заслугове на увагу ініціатива ПрАТ «Фармак». Підприємством проведено аналіз за стандартами ESG з метою визначення ключових напрямів поліпшення наявних практик та подальшої інтеграції ESG-підходів у всі бізнес-процеси та види операційної діяльності як в Україні, так і у міжнародних представництвах, на виробничому майданчику в Іспанії, у новопридбаних у ЄС маркетингових компаніях тощо. Особлива увага приділятиметься зменшенню негативного впливу роботи підприємства на довкілля, поліпшенню впливу на суспільство та удосконаленню підходів до корпоративного управління. Зазначається, що європейські партнери ПрАТ «Фармак» готові співпрацювати з підприємствами, де враховуються соціальні фактори, зокрема гідні умови праці, рівність, різноманітність та інклюзивність, забезпечення дотримання прав людини та наслідки діяльності для суспільства і здоров'я людей. Аналізують і відносини бізнесів з усіма зацікавленими сторонами, відповідність

вимогам секторальних стандартів тощо. Експерти зі сталого розвитку стверджують, що з часом доступ до ринків розвинутих країн буде безпосередньо залежати від того, чи відповідає підприємство встановленим ESG-вимогам. До того ж, з 2025 року компанії, які зареєстровані на регульованих ринках ЄС або провадять значну діяльність у країнах ЄС, мають публікувати звітність відповідно до вимог директиви, що передбачає обов'язкову корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) [43, 44].

З метою забезпечення інтеграції України в європейський простір та посилення безпеки ЛЗ 1 січня 2026 року в Україні стартував добровільний етап впровадження національної системи верифікації ліків (2D-штрих-кодування), що потребує тісної взаємодії виробників, дистриб'юторів і аптечних мереж для контролю якості та боротьби з фальсифікатом. Планується затвердити Перелік безрецептурних лікарських засобів, до яких обов'язково застосовуються засоби безпеки [45, 46].

Приклади діяльності окремих фармацевтичних компаній свідчать про те, що в цілому еко-системний підхід спирається на формування міцних партнерських відносин, як у координації між окремими бізнес-напрямами, так і через тісну співпрацю з незалежними організаціями [12].

За класичними положеннями, партнерські взаємовідносини у фармації – це система довгострокового та взаємовигідного співробітництва між суб'єктами фармацевтичного ринку, спрямована на підвищення якості фармацевтичного забезпечення, ефективності бізнесу, забезпечення потреб та безпеки пацієнтів. Інакше кажучи, партнерські відносини у фармації являють собою сукупність форм організації взаємодії сторін для досягнення спільних цілей. Вони базуються на довірі, маркетингу взаємовідносин та міжнародних стандартах і рекомендаціях, охоплюючи ланцюг від постачальників субстанцій до споживачів. Позитивними аспектами таких партнерств є розподіл ризиків та витрат на R&D, що прискорює виведення продуктів на ринок; розширення доступу до ринків, мереж дистрибуції та регуляторної експертизи; прискорення інновацій завдяки обміну технологіями.

Основними учасниками партнерств є фармацевтичні виробники (розробка, виробництво та просування ЛЗ); дистриб'ютори та логістичні компанії (забезпечення зберігання, транспортування та безперебійного постачання

фармацевтичної продукції); аптечні мережі та аптеки (реалізація ЛЗ та парафармацевтичної продукції, фармацевтичне консультування пацієнтів, участь у фармаконагляді, утилізація ліків); заклади охорони здоров'я та лікарі (призначення терапії, фармаконагляд, клінічні дослідження); державні органи та регулятори (контроль якості, ціноутворення, реімбурсація, ліцензування); науково-дослідні та освітні установи (R&D, клінічні випробування, підготовка кадрів); маркетингові та ко-маркетингові проекти (спільне просування ЛЗ, формування бренду, підвищення поінформованості фахівців та пацієнтів за суворого дотримання законодавства й етичних норм). Саме особливості суб'єктів фармацевтичного забезпечення населення становлять основу партнерських взаємовідносин та їхніх сучасних цілей.

За сучасних умов щодо партнерських взаємовідносин у фармації слід зробити акцент на гармонізації з ринком ЄС, розширенні співпраці з міжнародними фармацевтичними компаніями, глибокій цифровій інтеграції, розвитку пацієнтоцентричних моделей взаємодії, які фактично є стратегічними напрямками їхнього розвитку.

Досить поширеним є партнерство вітчизняних фармацевтичних підприємств з освітніми закладами та науковими установами. За діючими взаємовідносинами це питання співпраці з удосконалення освітніх програм, виробничої практики здобувачів вищої освіти, обмін інформацією та досвідом; консультації щодо розвитку фармацевтичної промисловості в Україні та світі [48, 49]. Процес офіційної вибудови партнерських взаємовідносин освітніх закладів та наукових установ продовжується і спрямований на підвищення якості освіти, формування компетенцій спеціалістів відповідно до потреб ринку, безперервну освіту, спільні науково-дослідницькі розробки та проекти, впровадження інноваційних розробок тощо.

Важливе значення має партнерство виробничих фармацевтичних підприємств з фахівцями (лікарями, фармацевтами) та пацієнтами з метою просування ЛЗ. Варто зазначити, що коли йдеться про партнерські взаємовідносини, більше робиться акцент на взаємовідносинах організацій. Проте в партнерських взаємовідносинах на фармацевтичному ринку слід брати до уваги низку очікуваних результатів Стратегічного плану FIP на 2025–2030 рр., де передбачені: підтримка визнання фармацевтичних послуг, що відповідають сучасним

потребам у сфері охорони здоров'я; посилення ролі фармацевтів у догляді за пацієнтами та забезпечення їх повноваженнями для ухвалення обґрунтованих рішень щодо здоров'я; підтримка надання якісної фармацевтичної допомоги. Тобто дещо розширюються компетенції фармацевтів, а також залишаються значущими фармацевтична опіка, фармаконагляд, пацієнтоцентричність. З іншого боку, пацієнти мають все більше можливостей отримувати інформацію про ЛЗ завдяки розвитку спільних цифрових сервісів для пацієнтів, електронної торгівлі, спеціалізованих сайтів аптечних мереж, ботів, мобільних додатків штучного інтелекту тощо. Загалом формування довіри споживачів ЛЗ до фармацевтичних компаній та аптечних закладів сприяє підвищенню якості та розширенню асортименту продукції, удосконаленню технологічних процесів та обслуговування, екологічності, поліпшенню умов контролю та забезпеченню відповідності ліків чинним стандартам і, врешті-решт, розвитку партнерських взаємовідносин між усіма суб'єктами фармацевтичного ринку.

З огляду на значущість для СФЗН Системи спільних цінностей та Цілей сталого розвитку в табл. 2 наведена відповідність ним окремих видів партнерських взаємовідносин у фармації.

Досягнення спільних цінностей виявляється як на міжнародному, так і національному рівнях. Це виробництва критично важливих ЛЗ; здійснення державних та спільних закупівель; використання спільного попиту та купівельної спроможності держав-учасників; визначення потреби на ЛЗ та медичні вироби; цінність «гарантованої наявності» (реімбурсація, ціноутворення, моніторинг цін); удосконалення організаційних та міжкорпоративних комунікацій; можливість виходу на нові ринки; спільне використання знань і досвіду; боротьба з фальсифікованими ліками; спільні науково-дослідницькі розробки та проекти; пацієнтоцентричність; еко-пакування; утилізація ліків тощо.

Цілям сталого розвитку відповідають виконання завдань безпеки, прозорості та доступності ЛЗ; підвищення продуктивності, ефективності та інноваційності на ранніх стадіях розроблення ліків; збільшення швидкості клінічних досліджень; розширення глобального доступу до нових вакцин, критичних ЛЗ; екологічна відповідальність; інвестиції в довготривалий розвиток освіти та практичної фармації тощо.

Таблиця 2

**ВІДПОВІДНІСТЬ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У ФАРМАЦІЙСЬКІЙ СИСТЕМІ СПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ  
ТА ІНДИКАТОРАМ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Види партнерських взаємовідносин	Спільні цінності	Відповідність індикаторам Цілей сталого розвитку
1	2	3
Стратегічне партнерство України з Європейською комісією та окремими країнами	Стала взаємодія у формуванні стратегічних партнерств щодо виробництва критично важливих препаратів та участі у спільних проєктах із залученням фінансових інструментів Євросоюзу. Утворення стратегічних альянсів у встановленому порядку у сфері державних та спільних закупівель. Використання спільного попиту та купівельної спроможності держав-членів. Подолання викликів дефіциту препаратів та поліпшення ланцюгів постачання для всіх зацікавлених сторін. Удосконалення системи медичного забезпечення та реагування на загрози	Сприяння інвестиціям у виробництво критично важливих ліків в Україні та ЄС. Розвиток індустріальних парків для локалізації виробництва й упровадження сучасних технологій. Забезпечення доступності та безпеки ЛЗ
Партнерські взаємовідносини за участю державного органу – МОЗ (НСЗУ, ЕСОЗ). Співпраця у межах програми «Доступні ліки» держави, закладів охорони здоров'я та аптек	Визначення потреби на ЛЗ та медичні вибори від регіональних департаментів охорони здоров'я та медичних закладів; облік залишків; облік гуманітарної допомоги; облік забезпеченості вакцинами ефективного управління їхніми запасами. Реімбурсація, ціноутворення, моніторинг цін	Виконання завдань безпеки, прозорості та доступності. Рівний доступ, забезпечення ліками всіх верств населення. Доступність ЛЗ – управління державними закупівлями ЛЗ та медичних виробів: держава забезпечує виконання соціальних цілей та сталий попит на певні категорії препаратів
Партнерства з цифровими компаніями	Новий рівень взаємодії міжкорпоративного спілкування; зміна організаційних та міжкорпоративних комунікацій. Полегшення оброблення великих масивів даних і отримання більш точних відповідей. Налаштування співпраці з конкретними сегментами аудиторії. Допомога пацієнтам у відстеженні стану здоров'я та контролю прийому ліків	Підвищення продуктивності, ефективності та інноваційності на ранніх стадіях розроблення ліків. Пришвидчення клінічних досліджень за рахунок збільшення швидкості та якості підбору пацієнтів. Автоматизація дослідницьких процедур за допомогою роботів. Економія ресурсів, надання додаткових інженерних ресурсів. Дотримання екологічних вимог
Створення стратегічних альянсів	Масштабування – можливість виходу на новий ринок; спільне використання знань і досвіду. Підвищення ефективності досліджень та розробок. Економія коштів. Конкурентна перевага та синергія. Використання бізнес-моделей з метою підвищення ефективності: поділ ризиків	Розробка і випуск інноваційних лікарських препаратів. Розширення глобального доступу до нових вакцин, критичних ЛЗ. Задоволення актуальних медичних потреб
Логістичне партнерство у ланцюгу виробник – посередник (дистриб'ютор) – аптека	Поліпшення безпеки. Цінність «гарантованої наявності»: пріоритет партнерству з компаніями, що мають виробничі потужності всередині країни або в межах ЄС. Сталість ланцюгів постачання: спільна відповідальність за наявність критично важливих препаратів; боротьба з підробленими ліками; спільна асортиментна політика	Забезпечення доступності ЛЗ. Безпека фармацевтичної дистрибуції (PDSA). Екологія
Партнерство вітчизняних фармацевтичних підприємств з освітніми закладами та науковими установами	Обмін інформацією та досвідом. Удосконалення наявних та розвиток спільних освітніх програм, виробничої практики студентів тощо. Підвищення якості освіти. Організація та проведення спільних освітніх та профорієнтаційних заходів. Формування компетенцій спеціалістів відповідно до потреб ринку. Підготовка конкурентоспроможних фахівців. Перекваліфікація та безперервна освіта відповідно до потреб ринку. Спільні науково-дослідницькі розробки та проєкти. Впровадження інноваційних розробок	Розбудова інноваційного та технологічно розвиненого майбутнього фармацевтичного сектору. Інвестиції в довготривалий розвиток освіти та практичної фармації. Удосконалення національних освітніх стандартів. Інтеграція принципу «зеленої фармації» у фармацевтичну практику, освіту і науку. Ефективне управління, розвиток лідерства та глобальної взаємодії як умов спроможності фармацевтичної сфери відповідати на системні виклики

Продовження табл. 2

1	2	3
Партнерство виробничих фармацевтичних підприємств з фахівцями (лікарями, фармацевтами) та пацієнтами	Пацієнтоцентричність. Концентрація виробничо-торговельної діяльності на доцільних сегментах споживачів. Підвищення поінформованості пацієнтів про ліки. Відмова від агресивного маркетингу на користь науково обгрунтованої інформації для лікарів та фармацевтів. Можливість спільного вибору ЛЗ для ефективної та економічно вигідної терапії. Професійний діалог з лікарями через цифрові канали. Посилення ролі фармацевтів у догляді за пацієнтами. Збільшення можливостей пацієнтів для отримання інформації про ЛЗ завдяки розвитку ІТ технологій. Безпека даних пацієнтів. Дотримання етичних принципів у разі використання ШІ для діагностики та підбору терапії. Екопакування. Утилізація ліків – спільні дії виробників та аптек щодо збору та безпечного знищення протермінованих ліків	Забезпечення здоров'я та безпеки пацієнтів. Доступність та якість фармацевтичної допомоги. Забезпечення доступності ЛЗ. Екологічна відповідальність

Джерело: укладено авторами з використанням [13, 14, 25, 26, 50, 51, 52].

Отже, з огляду на важливість екологічних та соціальних критеріїв у розвитку суб'єктів СФЗН, відповідно до міжнародних та національних тенденцій, концептуальними засадами розвитку партнерських взаємовідносин у фармації є система ESG, концепція ССЦ, ЦСР і Стратегічний план Міжнародної FIP на 2025–2030 рр.

Підсумовуючи, можна сказати, що партнерські взаємовідносини на фармацевтичному ринку підпорядковуються міжнародним та національним тенденціям; сприяють розвитку інновацій, залученню інвестицій, якісному задоволенню потреб споживачів, безпеці та доступності ЛЗ.

#### Висновки та перспективи подальших досліджень

1. Проаналізовані та систематизовані поняття, види, форми партнерських відносин, підходи до вибору партнерів, принципи підтримки, збереження довготривалих відносин та їхні тенденції.

2. Наведені основні положення ССЦ, ЦСР, Стратегічного плану FIP на 2025–2030 рр., які чинять вплив на формування та розвиток партнерських взаємовідносин у фармації.

3. Описано зміст соціального партнерства, у взаємозв'язку з його положеннями показана значущість системи ESG, концепції «Зеленої економіки».

4. Надано визначення партнерських взаємовідносин у фармації, види та принципи взаємодії між учасниками фармацевтичного ринку. Відзначено, що за сучасних умов щодо партнерських взаємовідносин у фармації робиться акцент на гармонізації з ринком ЄС, розширенні співпраці з міжнародними фармацевтичними компаніями, інноваційності, глибокій цифровій інтеграції, розвитку пацієнтоцентричних моделей взаємодії.

5. Показано взаємозв'язок змісту партнерських взаємовідносин у фармації із загальними стратегічними напрямками, визначеними FIP. Проаналізована відповідність окремих видів партнерських взаємовідносин у фармації ССЦ та ЦСР.

Перспективами подальших досліджень є відстеження тенденцій розвитку партнерських взаємовідносин під впливом соціально-економічних та технологічних процесів, які розвиваються у суспільствах.

#### References

1. Krykhyvska, N. O. (2015) Stratehichne upravlinnia partnerskymy vidnosynamy yak instrument aktyvizatsii spivrobotnytstva. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 4, 455–459. <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/96.pdf>
2. Pushkar, A. I., & Andrushchenko, T. Yu. (2019). Formalizatsiia poniattia "partnerski vidnosyny" vydavnycho-polihrafichnykh pidpriemstv. *Veheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Tekhnichni nauky. Informatyka, obchysliuvalna tekhnika ta avtomatyzatsiia*, 30(69), (Ch. 1), 115–119. [https://tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/1\\_2019/part\\_1/21.pdf](https://tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/1_2019/part_1/21.pdf)

3. Struk, N. S. (2018). Kontseptualni zasady rozvytku marketynhu partnerskykh vidnosyn pidpriemstv. *Prychornomorski ekonomichni studii. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 30(1), 121–126.
4. Pavlyk, N. P. (2010). Bazovi kharakterystyky sotsialnoho partnerstva. U S. M. Koliadenko (Red.), *Sotsialne partnerstvo u profesiinii pidhotovtsi sotsialnykh pedahohiv* (s. 44–46). Zhytomyrskyi derzhavnyi universytet imeni Ivana Franka.
5. Eddy, P. L., & Amey, M. J. (2014). *Creating Strategic Partnerships: A Guide for Educational Institutions and Their Partners* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003443827>
6. McQuaid, R. W. (2000) The Theory of Partnerships - Why have Partnerships, In S. P. Osborne (ed.), *Managing public-private partnerships for public services: an international perspective* (p. 9–35). Routledge.
7. Fletcher, A. (2018). *Conducting business as a partnership*. <https://fletcherlaw.com.au/2018/03/conducting-business-as-a-partnership/>
8. Issatayeva, N., Datkhayev, U., Datkayeva, G., Abdullabekova, R., & Zhakipbekov, K. (2024). Public-private partnership as a factor in the development of the pharmaceutical industry economy of the Republic of Kazakhstan. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*, 51(5), 96–103. <https://doi.org/10.15587/2519-4852.2024.285773>
9. Bondarenko, O. M., & Strii, L. O. (2024). Vplyv suchasnykh digital-komunikatsii na povedinku spozhyvacha. *Biznes Inform*, (2), 346–355. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355>
10. Demaj, E., Hysa, X., & Sadaj, A. (2020). Digital Transformation in the Drugstore Industry: A Case Study. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(1), 63–74. <https://doi.org/10.26417/EJES.V6I1.P63-73>
11. Pozza, I. D., Goetz, O., & Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89, 391–403. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.004>
12. Rami Jokela. (2023). *How we walk the talk in ecosystems. The lights-out pharma factory example*. <https://www.linkedin.com/pulse/how-we-walk-talk-ecosystems-lights-out-pharma-factory-rami-jokela/>
13. Moroz, S. (2024). Vprovadzhennia stalykh praktyk u farmatsevychnomu sektori. V *Biznes-modeli dlia staloho rozvytku: vyklyky ta tsyfrova transformatsiia* (s. 206–208). Kharkivskyi natsionalnyi universytet imeni V. N. Karazina.
14. Musailova, M. (2026). *Stratehichnyi plan FIP do 2030 roku: yak zminytsia rol farmatsevtva*. Pharma Media. <https://thepharma.media/uk/business/40729-strategichni-plan-fip-2025-2030-yak-zminitsya-rol-farmacevtva-13012026>
15. *Mizhnarodna farmatsevychna federatsiia zaprovadzhuie Stratehichnyi plan rozvytku farmatsii na 2025–2030 rr.* (2025). Shchotyzhnevyk “Apteka”. <https://www.apteka.ua/article/737203>
16. Shevchuk, O., & Volska, A. (2024). Zelena ekonomika: vyklyky ta perspektyvy dlia staloho rozvytku biznesu. V *Biznes-modeli dlia staloho rozvytku: vyklyky ta tsyfrova transformatsiia* (s. 181–182). Kharkivskyi Natsionalnyi universytet imeni V. N. Karazina.
17. Volkova, A. V. (2025). *Metodolohichni ta prykladni zasady formuvannia sotsialno efektyvnoi systemy farmatsevychnoho zabezpechennia naseleння* [Avtoref. dys. d-ra farmatsevt. nauk, Natsionalnyi farmatsevychnyi universytet]. <https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2025/09/2.-referat-volkova-a.v..pdf>
18. Kotvitska, A. A., & Volkova, A. V. (2025). Teoriia ta praktyka rozvytku systemy farmatsevychnoho zabezpechennia na shliakhu realizatsii tsilei staloho rozvytku. *Farmatsevychnyi zhurnal*, (3), 3–20. <https://doi.org/10.32352/0367-3057.3.25.01>
19. Samborskyi, O. S., Panfilova, H. L., & Baihush Yu. V. (2025). Rozrobka metodolohichnykh pidkhodiv do efektyvnoi realizatsii sotsialno oriantovanoi polityky na farmatsevychnomu rynku Ukrainy. *Social Pharmacy in Health Care*, 11(1), 49–63. <https://doi.org/10.24959/sphhcj.25.346>
20. Greve, C. (2026). *Managing Public-Private Partnerships* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003020844>
21. Prescott, G. M., Jonkman, L., Crutchley, R. D., Dey, S., Hong, L. T., Malhotra, J., Seo, S.-W., Kawaguchi-Suzuki, M., Truong, H.-A., Unni, E., Tsuchihashi, K., Forkan, N., & Abrons, J. P. (2023). Characteristics of Successful International Pharmacy Partnerships. *Pharmacy*, 11(1), 7. <https://doi.org/10.3390/pharmacy11010007>
22. Sutrisno, S. (2023). The Role of Partnerships and Business Networks in the Growth of MSMEs in the Digital Age. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(3), 122–131. <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i3.61>
23. Renaldi, M. (2024). *Business Partnership Definition: Types, Advantages, and How to Start One*. <https://wise.com/us/blog/business-partnership-definition>
24. *Pharmacy Partnership Paths: Share Risk, Grow Returns*. (2025, November 24). <https://www.pharmacor-prx.ca/pharmacy-partnership-paths/>
25. Kim, R. C. (2018). *Can Creating Shared Value (CSV) and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) Collaborate for a Better World? Insights from East Asia*. <https://www.wisdomlib.org/uploads/journals/mdpi-sust/2018-volume-10-issue-11--2071-1050-10-11-4128-.pdf>
26. *Stvorennia spilnoi tsinnosti proty Tsilei staloho rozvytku: vidminnosti ta chomu tse vazhlyvo*. (2020, Avhust 19). <https://rau.ua/news/stvorennya-spilnoyi-tsinnosti-ssts/>
27. Gholam, R. A., & Mustapha, I. B. (2023). Modeling business partnerships: A data envelopment analysis approach. *European Journal of Operational Research*, 305(1), 329–337. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.05.036>

28. Popko, O. V., & Slipetskyi, O. Ye. (2025). Development of Partnership Relations in Procurement Activities of Enterprises. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 7(1), 228–236. <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.228>
29. *Supply Chain Strategies: Building Successful Pharmaceutical Partnerships*. (2023) <https://logipharmasia.wbresearch.com/blog/supply-chain-strategies-building-successful-pharmaceutical-partnerships>
30. Muhammad Shtawi, H. O., Abdul Rahim, M. K. I., & Abu Al-Rejal, H. M. E. (2023). Strategic Supplier Partnership and Customer Relationship and Sustainable Supply Chain Management: The Mediating Role of the ICT in the Jordanian Pharmaceutical Sector in Jordan. *Paper ASIA*, 39(6b), 34–47. [https://doi.org/10.59953/paperasia.v39i6\(b\).37](https://doi.org/10.59953/paperasia.v39i6(b).37)
31. Zhelezniak, H. (2024). *Chomu partnerstvo vazhlyvishe za konkurentsiiu v biznesi?* <https://marketer.ua/ua/why-is-partnership-more-important-than-competition-in-business/>
32. Pakale, J. (2023, Serpen 21). *Collaborations and Partnerships in the Pharmaceutical Industry: Enhancing Innovation and Market Access*. <https://www.linkedin.com/pulse/collaborations-partnerships-pharmaceutical-industry-enhancing-pakale>
33. Blahun, I., & Kukurudz, R. (2024). Analiz modelei partnerskykh vidnosyn mizh pidpriemstvamy. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(50), 445–451. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-67>
34. *Social partnership*. <https://diversification.com/term/social-partnership>
35. Inshyn, M., Ruslan, K., & Maria, D. (2020). Formation and establishment of the legal concepts of social dialogue and social partnership in the field of labor in Ukraine. *Cogent Arts & Humanities*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2020.1846255>
36. *Social Partnership and Public Procurement Act. What it means for social enterprise*. (2024, February 20). <https://cwmpas.coop/latest/social-partnership-and-public-procurement-act-what-it-means-for-social-enterprise/>
37. Gertsik, Y. G., Omelchenko, I. N., & Gorlacheva, E. N. (2026, January 18). Analysis of the Possibility of Creating an Industrial Ecosystem Based on the Industry 5.0 Concept. In V. I. Mayorova, A. I. Komkin (Eds.), *Integrated Approaches to Systems Engineering, Intelligent Technology, and Innovation in Space Exploration* (p. 355360). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-032-05757-0\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-032-05757-0_29)
38. *ESG investing explained: how to drive sustainability in your company?* (2024). <https://www.imd.org/blog/sustainability/esg-environmental-social-and-governance/>
39. Bernoville, T. (2024, September 25). *ESG performance: Definition and best practices*. <https://plana.earth/academy/esg-performance>
40. *Yak vidpovidnist ESG dopomahaie ukrainskomu biznesu vyity na mizhnarodni rynky*. (2025, Traven 19). <https://youcontrol.com.ua/topics/yak-vidpovidnist-esg-dopomozhe-ukrayinskomu-biznesu-vyyty-na-mizhnarodni-rynky/>
41. *Krashchi ESG-praktyky u farmatsevychnomu sektori. Rezultaty zasidannia ESG Khabu*. (2025, Lystopad 7). <https://eba.com.ua/krashhi-esg-praktyky-u-farmatsevychnomu-sektori-rezultaty-zasidannia-esg-habu/>
42. *DP “Ukrvaktyna” MOZ Ukreiny. Novyny*. <https://surl.li/pabbbj>
43. *Farmak prokhodyt ESG-analiz vid KPMG*. (2024, Lypen 2024). <https://farmak.ua/news/farmak-prohodit-esg-analiz-vid-kpmg/>
44. *Farmak zavershyv ESG-analiz i rozpochynaie vprovadzhennia dorozhnoi karty staloho rozvytku*. (2025, Kviten 28). <https://farmak.ua/news/farmak-zavershiv-esg-analiz-i-rozpochinaie-vprovadzhennia-dorozhnoi-karty-staloho-rozvytku/>
45. *Oprylyudneno projekt perelikiv likiv dlia natsionalnoi systemy veryfikatsii*. (2025). Shchotyzhnevyk “Apteka”. <https://www.apteka.ua/article/729904>
46. *V Ukraini vprovadzhuiut systemu veryfikatsii likarskykh zasobiv z 2D-koduvanniam*. <https://acmc.ua/v-ukrayini-vprovadzhuyut-systemu-veryfikacziyi-likarskykh-zasobiv-z-2d-koduvanniam/>
47. *KhLR nalahodyv shchotyzhnevi postavky khimichnykh rehovyn Merck KGaA z Nimechchyny*. <https://promoboz.com/journal/uncategorized/hlr-nalagodiv-shhotizhnevi-postavki-himichnih-rehovyn-merck-kgaa-z-nimechchini/>
48. *Biznes-partnery Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*. (2024). <https://knu.edu.ua/files/ekts/Biznes-partnery-universytetu-2024.pdf>
49. *Kyivskiy vitaminnyi zavod – shliakh u ponad 75 rokiv u farmatsii Ukrainy*. (2021). Shchotyzhnevyk “Apteka”. <https://www.apteka.ua/article/610137>
50. *Tsili staloho rozvytku ta Ukraina*. (2023). Uriadovyi portal. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvytku-ta-ukrayina>
51. *MOZ proponuie vesty monitorynh otrymanykh tovariv medychnoi dopomohy cherez systemu “MedData”*. (2023). Shchotyzhnevyk “Apteka”. <https://www.apteka.ua/article/678267>
52. *Strategic Alliances in the Pharmaceutical Industry*. Maple Valley pharmacy. <https://www.maplevalleyrx.com/strategic-alliances-in-the-pharmaceutical-industry.html>

**Внесок авторів:**

**І. В. Пестун:** збір та опрацювання даних, підготовка первинного тексту рукопису.

**З. М. Мнушко:** концептуалізація та методологія дослідження, рецензування та редагування рукопису.

**Н. А. Сліпцова:** добір даних літератури, укладання таблиць.

**І. І. Парфьонова:** добір даних літератури, критичний перегляд тексту.

**Конфлікт інтересів:** відсутній.

**Використання технологій штучного інтелекту.** Автори підтверджують, що під час створення роботи вони не використовували технології штучного інтелекту.

**Відомості про авторів:**

**І. В. Пестун,** доктор фармацевтичних наук, професор кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації, Національний фармацевтичний університет Міністерства охорони здоров'я України (<http://orcid.org/0000-0002-4114-3564>). E-mail: [iryapestun.nuph@gmail.com](mailto:iryapestun.nuph@gmail.com)

**З. М. Мнушко,** доктор фармацевтичних наук, професор кафедри медико-фармацевтичних дисциплін та безперервного професійного розвитку фармацевтів, Донецький національний медичний університет (<http://orcid.org/0000-0003-2210-716X>). E-mail: [mnushkoz@gmail.com](mailto:mnushkoz@gmail.com)

**Н. А. Сліпцова,** доктор філософії (фармація, промислова фармація), асистентка кафедри медико-фармацевтичних дисциплін та безперервного професійного розвитку фармацевтів, Донецький національний медичний університет (<https://orcid.org/0000-0002-4041-5396>). E-mail: [n.a.sliptsova@dnmu.edu.ua](mailto:n.a.sliptsova@dnmu.edu.ua)

**І. І. Парфьонова,** кандидат економічних наук, доцент кафедри соціальної медицини, організації та управління в охороні здоров'я, Харківський національний медичний університет, Навчально-науковий інститут післядипломної освіти (<https://orcid.org/0000-0002-7049-4312>). E-mail: [ii.parfonova@knmu.edu.ua](mailto:ii.parfonova@knmu.edu.ua)

**Information about the authors:**

**I. V. Pestun,** Doctor of Pharmacy, Professor of the Department of Management, Marketing, Quality Assurance in Pharmacy, National University of Pharmacy of the Ministry of Health of Ukraine (<http://orcid.org/0000-0002-4114-3564>). E-mail: [iryapestun.nuph@gmail.com](mailto:iryapestun.nuph@gmail.com)

**Z. M. Mnushko,** Doctor of Pharmacy, Professor of the Department of Medical and Pharmaceutical Disciplines and Continuous Professional Development of Pharmacists, Donetsk National Medical University (<http://orcid.org/0000-0003-2210-716X>). E-mail: [mnushkoz@gmail.com](mailto:mnushkoz@gmail.com)

**N. A. Sliptsova,** Doctor of Philosophy (Pharmacy, Industrial Pharmacy), Teaching Assistant of the Department of Medical and Pharmaceutical Disciplines and Continuous Professional Development of Pharmacists, Donetsk National Medical University (<https://orcid.org/0000-0002-4041-5396>). E-mail: [n.a.sliptsova@dnmu.edu.ua](mailto:n.a.sliptsova@dnmu.edu.ua)

**I. I. Parfonova,** Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Social Medicine, Organization and Management in Healthcare, Kharkiv National Medical University, Educational and Scientific Institute of Postgraduate Education (<https://orcid.org/0000-0002-7049-4312>). E-mail: [ii.parfonova@knmu.edu.ua](mailto:ii.parfonova@knmu.edu.ua)

*Надійшла до редакції 19.01.2026 р.*

*Надійшла після доопрацювання 24.02.2026 р.*

*Взято до друку 26.02.2026 р.*

*Опубліковано 01.04.2026 р.*