

УДК 338.242.2

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-31>**Шуть О.Ю.***кандидат фармацевтичних наук, викладач,  
викладач кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету***Світлична К.С.***кандидат фармацевтичних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету***Shut Oksana***Candidate of Sciences (Pharmacy), Lecturer  
Lecturer of the Department of Management and Administration,  
National University of Pharmacy***Svitlychna Karyna***Candidate of Sciences (Pharmacy), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Administration,  
National University of Pharmacy*

## ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПАРТНЕРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЯХ

## ASSESSMENT OF PARTNERSHIP MANAGEMENT POTENTIAL IN PHARMACEUTICAL COMPANIES

### АНОТАЦІЯ

Нині однією із тенденцій фармацевтичного ринку стає виконання довгострокових взаємовигідних партнерських відносин, оскільки перспектива ефективного співробітництва стає запорукою прозорості та надійності ланцюга поставок та гарантує зниження витрат і забезпечення інших економічних інтересів партнерів. Менеджмент партнерських відносин має на меті розвиток взаємовигідних бізнес-відносин із тими контрагентами, співпраця з якими максимізує фінансові показники та водночас забезпечує гарантію якості ліків. Це набуває особливої актуальності з урахуванням того, що об'єктивно оцінити якість продукції (тобто ліків) кінцевому споживачеві практично неможливо. У статті обґрунтовано доцільність управління партнерством між виробничими фармацевтичними компаніями та оптовими дистрибуторами, запропоновано алгоритм оцінки рівня партнерського менеджменту та визначення потенціалу його розвитку.

**Ключові слова:** партнерський менеджмент, ліки, фармацевтична компанія, відносини, партнерство, конкурентоспроможність.

### АННОТАЦИЯ

Сегодня одной из тенденций на фармацевтическом рынке становится использование долгосрочных взаимовыгодных партнерских отношений, поскольку перспектива эффективного сотрудничества становится гарантией прозрачности и надежности цепочки поставок и обеспечивает снижение затрат, а также реализацию других экономических интересов. Целью менеджмента партнерских отношений является развитие взаимовыгодных бизнес-отношений с теми контрагентами, сотрудничество с которыми максимизирует финансовые показатели и одновременно обеспечивает гарантию качества лекарственных препаратов. Это имеет особое значение с учетом того, что объективно оценить качество продукции (то есть лекарственных препаратов) конечному потребителю практически невозможно. В статье обоснована актуальность управления партнерством для создания, сохранения и приумножения ценности. Предложен алгоритм оценки уровня партнерского менеджмента и определения потенциала его развития.

**Ключевые слова:** партнерский менеджмент, лекарственные препараты, фармацевтическая компания, взаимоотношения, партнерство, конкурентоспособность.

### ANNOTATION

Under the changing conditions of functioning of modern enterprises, not only the ability to adapt to change, but also the ability to achieve sustainable development in the long term is of particular importance. Pharmaceutical production has certain characteristics that greatly differentiate it from other industries. Manufacturers of medicines are faced with such features as high science intensity, high impact of seasonal factor, short life cycle of most drugs, strong pressure from foreign competitors, tight regulation by the state, increasing requirements for product quality. At the same time, the pharmaceutical industry of Ukraine today has sufficient design capacities for the production of medicines, updates production technologies, creates research centers for the development and introduction of new medicines. One of the trends in the pharmaceutical market in recent years has been the establishment of long-term relationships between entities of different levels. The relevance of the development of partnerships is justified in the article. A partner management is especially important for pharmaceutical companies. It is related to the features of medicines as a commodity. Preserving the quality of drugs at all stages of the supply chain guarantees a profitable partnership. The achievement of competitiveness on the protracted prospect is possible due to a partner management. Formation of long-term interaction allows partners to obtain synergistic opportunities resulting from the exchange of resources, information, technology. A management necessity is reasonable partner relations in the article. Pre-conditions over for development of partnership are brought. The generalized cycle of management is worked out partner relations. The algorithm of diagnostics and estimation of partnership is reasonable in the article. The contents of the main stages are described in the article. Partnership assessment areas are developed and proposed. It is quality management, strategic development, financial and economic results, costs, threats and risks in the pharmaceutical industry.

**Key words:** partner management, medicines, pharmaceutical company, partnership, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Необхідність та актуальність партнерського менеджменту для фармацевтичних компаній зумовлена специфічністю ліків як товару. Відсутність партнерства

фармацевтичної компанії із з постачальниками може зумовити неефективність процесу виробництва ліків. А відсутність партнерського менеджменту виробника зі своїми клієнтами також може призвести до втрати загальної споживчої цінності, доданої на попередніх етапах створення лікарських засобів.

Таким чином, виготовлення ефективних лікарських засобів ще не означає, що до покупця в аптеці вони надійдуть належної якості. Відповідальність за належне зберігання та транспортування вже готових препаратів перекладається на оптові фармацевтичні фірми. І лише взаємодіє виробників із надійними, перевіреними партнерами може гарантувати виконання ними соціальної функції із забезпечення населення якісними та доступними ліками.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Слід зазначити, що дослідженню різних аспектів партнерського менеджменту присвячено багато робіт зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як Д. Іган, Е. Пейн, Н. Чухрай, Я. Криворучко, Є. Крикавський [1–4]. У фармацевтичній галузі ці питання висвітлювалися О. Посилкіною, Б. Громошником, З. Мнушко та іншими науковцям [5–8]. Проте у напрямі діагностики стану партнерського менеджменту для суб'єктів фармацевтичного ринку комплексні дослідження не проводилися.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування алгоритму проведення оцінки рівня розвитку партнерства, пошуку резервів покращення партнерського менеджменту між фармацевтичними компаніями різних ланок.

**Виклад основного матеріалу.** Рівень конкуренції на фармацевтичному ринку і розвиток комунікаційних процесів в Україні зумовлюють актуальність дослідження відносин між суб'єктами фармацевтичного ринку з погляду їхньої подальшої інтеграції, тобто в системі партнерського менеджменту.

Показник постійності клієнтської бази фармацевтичних компаній свідчить про існування передумов для партнерського менеджменту, оскільки лише перевірка бізнес-відносин часом створює довіру та відкритість у стосунках партнерів, яка необхідна для розвитку взаємовигідної співпраці в умовах конкурентного ринкового середовища на довгострокову перспективу.

Результати аналізу клієнтів фармацевтичних компаній Харківської області за критерієм «тривалість відносин» показали значну частку постійних клієнтів, тривалість відносин з якими становить понад 3 роки. З погляду міжнародної практики це створює необхідне підґрунтя для розвитку партнерства [6].

У фармацевтичній галузі партнерський менеджмент вважаємо за доцільне розглядати як цілісну систему налагодженого довгострокового взаємовигідного співробітництва, що передбачає визначення та реалізацію інтересів усіх партнерів та в кінцевому підсумку приводить до створення та отримання як економічних, так і соціальних вигод.

Позитивною тенденцією на вітчизняному фармацевтичному ринку є великий відсоток компаній, що вже мають програми розвитку партнерства (рис. 1).

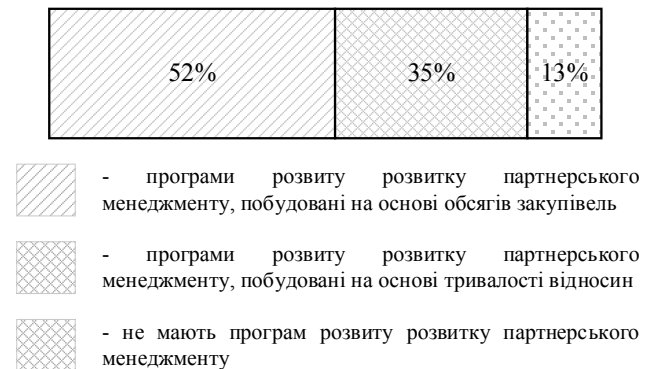


Рис. 1. Розподіл фармацевтичних компаній залежно від стану партнерського менеджменту

Таким чином, зважаючи на існування сприятливих умов для розвитку партнерського менеджменту, постає питання обґрунтування інструментарію оцінки та розвитку партнерства.

Партнерський менеджмент доцільно розглядати як багатоетапний процес, який можна описати у вигляді циклу (рис. 2) [9].



Рис. 2. Цикл управління партнерським менеджментом

Основні етапи запропонованого алгоритму розвитку партнерського менеджменту можна навести у вигляді табл. 1.

На першому етапі проводиться відбір тих сфер партнерства, що є пріоритетними для розвитку як для компанії-виробника, так і для її клієнтів. У межах досліджуваних фармацевтичних компаній вибрано такі сфери, як:

- 1) менеджмент якості;
- 2) стратегічний розвиток;
- 3) фінансово-економічні результати;
- 4) витрати;
- 5) загрози та ризики.

На другому етапі проведено відбір критеріїв, що дають змогу оцінити сфери відносин, вибрані на першому етапі. Необхідно зазначити, що розвиток партнерства, окрім забезпечення пев-

Таблиця 1

## Алгоритм управління розвитком партнерства для компанії та її партнерів

Етап	Сутність етапу
1	Вибір напрямів розвитку партнерства, спільних для компанії та її клієнтів
2	Визначення критеріїв для оцінки стану партнерства (стимуляторів та дестимуляторів)
3	Вибір клієнтів для оцінки стану партнерського менеджменту
4	Оцінка фактичного рівня партнерського менеджменту для компанії та її клієнтів
5	Діагностика збалансованості розвитку партнерства для обох сторін (компанії та її партнера)
6	Визначення бажаного рівня розвитку партнерства для обох сторін
7	Діагностика потенціалу розвитку партнерського менеджменту між компаніями
8	Розроблення заходів щодо розвитку партнерського менеджменту
9	Моніторинг ефективності запропонованих та впроваджених заходів із розвитку партнерства

Таблиця 2

## Результати розрахунку рівня розвитку партнерського менеджменту між фармацевтичною компанією «ЕЙМ» та її партнерами

Сфери розвитку партнерства	ТОВ «НВФК «ЕЙМ»	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3
Менеджмент якості	4,19	4,65	4,20	3,15
Стратегічний розвиток	2,80	3,35	3,75	1,80
Фінансово-економічні результати	4,70	3,94	3,30	3,75
Витрати	0,41	0,28	0,33	0,69
Загрози та ризики	0,26	0,32	0,42	0,57
Інтегральний коефіцієнт	11,03	11,33	10,5	7,44

них переваг для партнерів, має досить високий ступінь невизначеності та передбачає певні витрати. Тому на цьому етапі, окрім показників-стимуляторів, необхідно відокремлювати показники, що враховуватимуть від'ємні аспекти партнерства.

Після відбору партнерів, розвиток партнерства з якими є пріоритетним (етап 3), проводиться розрахунки, підсумкові результати яких наведено в табл. 2.

Виходячи із наведених в таблиці 2 даних, можемо дійти висновку, що для досліджуваної фармацевтичної компанії найбільш цінним є партнер 1. Відносини ж із партнерами 2 та 3 мають меншу цінність, проте більший потенціал для розвитку. Перевагою запропонованої методики є те, що в результаті розрахунку ми маємо дані щодо потенціалу розвитку відносин як із боку фармацевтичної компанії, так і з боку її партнерів [10].

Заключними етапами в діагностиці потенціалу партнерського менеджменту є впровадження конкретних заходів для розвитку партнерства та моніторинг їхньої ефективності.

**Висновки** із цього дослідження. Побудова бізнес-відносин та управління їхнім розвитком – одна з основних тенденцій сучасного підприємництва. Особливості фармацевтичної галузі надають партнерству особливого змісту та важливості. У статті обґрунтовано необхідність об'єктивної оцінки стану партнерства та запропоновано алгоритм діагностики та розвитку відносин. Використання цієї методики на практиці допомагає діагностувати та управляти взаємозв'язками між суб'єктами фармацевтичного ринку на якісно новому рівні, сприяє не тільки формуванню тривалих, надійних і вза-

ємовигідних відносин між усіма учасниками ланцюга поставок, а і найбільш повному задоволенню потреб кінцевих споживачів лікарських засобів.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Иган Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / пер. с англ. Е.Э. Лалаян. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 375 с.
2. Пейн Е. Управление взаимоотношениями с клиентами / пер. с англ. С. Писаревой. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 192 с.
3. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : монографія / Н.І. Чухрай та ін. ; за наук. ред. Н.І. Чухрай. Львів : «Растр-7», 2008. 360 с.
4. Трансформація вартості у розвитку відносин «підприємство-клієнт» : монографія / А. Чубала та ін. Львів : Львівська політехніка, 2007. 250 с.
5. Посилкіна О.В., Горбунова О.Ю. Формування партнерських відносин промислових фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості. *Фармацевтичний часопис*. 2009. № 4(9). С. 73–76.
6. Горбунова О.Ю. Актуальність партнерства в логістичному фармацевтичному ланцюгу. *Актуальні питання створення нових лікарських засобів* : матеріали Всеукр. наук-практ. конф. студентів та молодих вчених, м. Харків, 21-22 квіт. 2010 р. Харків : НФаУ, 2010. С. 384.
7. Громовик Б.П. Фармацевтичне обслуговування відвідувачів аптек. *Фармацевтична енциклопедія* / за ред. В.П. Черних. Київ, 2010. С. 1462–1463.
8. Мнушко З.М., Дорохова Л.П. Структуризація постачальницьких та споживачьких критеріїв вибору оптовими фармацевтичними фірмами виробників лікарських засобів. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2008. № 1. С. 3–7.

9. Бутенко Н.В. Розвиток партнерства в національній економіці : монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2015. 358 с.
10. Шуть О.Ю. Дослідження сучасних моделей управління партнерством. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали VIII науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Харків, 1 листопада 2019 р. Харків : НФаУ, 2019. С. 157.

---

**REFERENCES:**

1. Igan J. Marketing vzaimootnosheniy. Analiz strategiy na osnove vzaimootnosheniy [Relationship Marketing. Relationship Marketing Strategies Analysis]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2008. 375 p.
2. Payne A. Upravlenie vzaimootnosheniyami s klientami [Customer relationship management]. Moscow: Alpina Bisnes buk, 2007, 192 p.
3. Chukhrai N.I., Krivoruchko Y.Yu. Otsinyuvannya i rozvytok vidnosin mizh biznes partnerami [Assessment and development of relationships between business partners]. Lviv: Rastr-7, 2008. 360 p.
4. Chubala A., Krikavsky E., Chukhray N., Pator R., Vaselevsky M. Transformatsiya vartosti u rozvitku vidnosin pidpriemstvo-klient [Value transformation in the development of client-company relationships]. Lviv: Lvivska Politehnika, 2007. 250 p.
5. Posilkina O.V., Horbunova O.Y. Formuvannya partnerskih vidnosin farmatsevtichnih pidpriemstv v umovah menedzhmentu yakosti [Formation of partnerships of industrial pharmaceutical enterprises in terms of quality management]. *Pharmaceutical Journal*, no 4(9), pp. 73–76.
6. Horbunova O.Y., Posilkina O.V. Aktualnist partnerstva v logistichnomu pharmatsevtichnomu lantsugu [The relevance of partnerships in the logistics pharmaceutical chain]. *Aktualni pitannya stvorenniya novih likarskih zasobiv*. Kharkiv: Natsionalniy pharmatsevtichniy universitet, 2010. P. 384.
7. Gromovik B.P. Pharmatsevtichne obsluhovuvannya vidviduvachiv aptek [Pharmaceutical service for pharmacy visitors]. *Pharmaceutical Encyclopedia*. Kiyiv: MORION Publ., 2010. Pp. 1462–1463.
8. Mnushko Z.M., Dorokhova L.P. Strukturyzatsiia postachalnytskykh ta spozhyvatskykh kryteriiv vyboru optovymy pharmatsevtichnyimi firmamy vyrobnykiv likarskykh zasobiv [Distribution of criteria of suppliers and consumers for a choice by the wholesale pharmaceutical firms of producers medications]. *Management. Economy And Quality Assurance In Pharmacy*, 2008, no. 1, pp. 3–7.
9. Butenko N.V. Rozvytok partnerstva v natsionalnii ekonomitsi [Developing partnerships in the national economy]. Kyiv: Institut ekonomiki i prognozuvannya NAN Ukraini, 2015. 358 p.
10. Shut O.Yu. Doslidzhennia suchasnykh modelei upravlinnia partnerstvom [Research of modern partnership management models]. *Profesiyni menedzhment u suchasnykh umovakh rozvytku rynku*. Kharkiv: Natsionalniy pharmatsevtichniy universitet, 2019. Pp. 157–158.